

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
POLA KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN DENGAN TEORI PENDEKATAN DUA FAKTOR
HERZBERG**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA
STRATA SATU (S1)**

OLEH :
ANNISA DESTRI PRASYANTI
NIM. 21108020135

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2025**

HALAMAN JUDUL
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
POLA KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN DENGAN TEORI PENDEKATAN DUA FAKTOR
HERZBERG



SKRIPSI

DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA
STRATA SATU (S1)

OLEH:
ANNISA DESTRI PRASYANTI
NIM. 21108020135

DOSEN PEMBIMBING:
SYAYYIDAH MAFTUHATUL JANNAH, SE., M.SC
NIP. 19920616 000000 2 301

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2025

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-879/Un.02/DEB/PP.00.9/06/2025

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN POLA KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN TEORI PENDEKATAN DUA FAKTOR HERZBERG

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ANNISA DESTRI PRASYANTI
Nomor Induk Mahasiswa : 21108020135
Telah diujikan pada : Rabu, 14 Mei 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Syayyidah Maftuhatul Jannah, SE., M.Sc
SIGNED

Valid ID: 684bcf4f533d5



Penguji I

Dr. Joko Setyono, SE., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 6849471f27fc8



Penguji II

Dr. Jeihan Ali Azhar, S.Si., M.E.I
SIGNED

Valid ID: 684936c9d1d4a



Yogyakarta, 14 Mei 2025

UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA.
SIGNED

Valid ID: 684bde2d70160

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN

Hal : Skripsi Saudari Annisa Destri Prasyanti
Kepada,
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di – Yogyakarta
Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Annisa Destri Prasyanti
NIM : 21108020135
Judul Skripsi : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg”

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Perbankan Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini saya mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosahkan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 30 April 2025

Pembimbing



Syayyidah Maftuhatul Jannah, Se., M.Sc
NIP. 19920616 000000 2 301

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Annisa Destri Prasyanti

NIM : 21108020135

Jurusan/Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg”** adalah benar-benar merupakan penyusunan hasil karya sendiri, bukan duplikat atau saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebutkan dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terjadi penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Dengan surat pernyataan ini saya buat agar dimaklumi.

Yogyakarta, 30 April 2025

Hormat Penyusun



(Annisa Destri Prasyanti)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai Civitas akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Annisa Destri Prasyanti
NIM : 21108020135
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola, dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 30 April 2025

Hormat Penyusun


Annisa Destri Prasyanti

NIM. 21108020135

HALAMAN MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”
(Al-Insyirah 94:5)

“The most important thing isn’t how fast you walk, but how you walk until the finish line, don’t stop even if you walk slowly”
(Sungjin, of Day6)

“If it doesn’t work out, who cares? Just start over.”
(My Treasure – Treasure)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat Rahmat dan keberkahannya kepada saya, sehingga saya sampai pada titik ini untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Bapak Arif Budi Prastowo dan Ibu Daryanti serta Kakak Kandung saya Aditya Putra Ariffiyanto yang tanpa lelah dengan penuh kasih sayang memanjatkan doa yang luar biasa untuk saya serta memberikan dukungan baik moril maupun materil. Dan tentu saja untuk almamater saya UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Terimakasih atas pelayanan dan kerja keras dalam mendidik saya hingga saat ini.



PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba ^ʿ	B	Be
ت	Ta ^ʿ	T	Te
ث	Sa ^ʿ	ṡ	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha ^ʿ	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha ^ʿ	Kh	Ka da Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra ^ʿ	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye

ص	Ṣad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭaʿ	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓaʿ	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	ʿ, Ain	ʿ	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Faʿ	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
هـ	Haʿ	H	Ha
ء	Hamzah	ʾ	Apostrof
ي	Yaʿ	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	Mutaáddidah
عدة	Ditulis	‘iddah

C. Ta’ Marbuttah

Semua ta’marbuttah ditulis dengan h, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
علة	Ditulis	<i>Jizyah</i>
كرامة الأولياء	Ditulis	<i>karamah al auliya’</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----○-----	Fathah	Ditulis	A
-----○-----	Kasrah	Ditulis	I
-----○-----	ḍammah	Ditulis	U
فَعْلَ	Fathah	Ditulis	<i>Faála</i>
كُـرْ	Kasrah	Ditulis	<i>Žukira</i>
يَذْهَبْ	ḍammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. Fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	Jāhiliyyah
2. Fathah+ yā' mati	Ditulis	Ā
تنسى	Ditulis	Tansā
3. Kasrah + yā' mati	Ditulis	Ī
كريم	Ditulis	Karīm
4. Dammah + wāwu mati	Ditulis	Ū
فروض	Ditulis	furūd

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + yā' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
بينكم	Ditulis	<i>Bainakuma</i>
2. Fathah + wāwu mati	Ditulis	<i>Au</i>
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dan Satu Kata yang Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a 'antum</i>
أَعَدَّتْ	Ditulis	<i>u 'iddat</i>
لَنَنْشُكْرَکُمْ	Ditulis	<i>la 'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif+Lam

1. Bila diikuti huruf Qomariyyah maka ditulis dengan menggunakan huruf awalan “al”

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>al-Qur 'ān</i>
الْقِيَاسُ	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan huruf pertama Syamsiyyah tersebut

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>as-samā</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>asy-syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذَوِی الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>ẓawī al-furūd</i>
السُّنَّةُ أَهْلُ	Ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alam, segala puji bagi Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah memberikan rahmat, taufiq hidayah serta inayah-Nya sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan skripsi atau tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya. Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Semoga kita termasuk golongan umatnya dan mendapatkan Syafaatnya di *yaumul qiyamah*. *Aamiin*.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan kali ini dengan kerendahan hati, penulis bermaksud menyampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah ikut berperan dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Noorhaidi, M.A., M. Phil., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Bapak Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M. Si., Ak., CA., ACPA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Bapak Dr. Jeihan Ali Azhar, S.Si., M.E.I. selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
4. Bapak Hasan Al Banna, SEI., M.E. Selaku Dosen Penasihat Akademik
5. Ibu Syayyidah Maftuhatul Jannah, SE., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan yang sangat luas selama menempuh perkuliahan.
7. Seluruh Staff dan Pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membantu dalam proses skripsi ini.

8. Kedua orang tua saya tercinta yaitu Bapak Arif Budi Prastowo dan Ibu Daryanti yang telah tulus dan ikhlas dalam membesarkan saya dengan penuh kasih sayang, senantiasa memberikan dukungan dan motivasi serta doa-doa terbaiknya. Dan segala pengorbanan yang telah dilakukan sehingga saya bisa menyelesaikan pendidikan saya. Beserta kakak kandung saya Aditya Putra Ariffiyanto yang selalu memberikan dukungan kepada saya.
9. Kepada pakdhe dan budhe saya Slamet dan Darmilah yang telah memberikan saya banyak pelajaran berharga dan senantiasa memberi dukungan baik dalam bentuk moral maupun materiil.
10. Kepada Brian Kang yang telah memotivasi dan menginspirasi saya untuk tetap semangat kuliah hingga menyelesaikan Skripsi.
11. Kepada para anggota band DAY6 (Young K, Sungjin, Wonpil, Dowoon) dan (Eaj) yang sudah menciptakan lagu-lagu untuk menemani saya setiap hari, motivasi serta inspirasi terutama lagu “Marathon” yang menemani saya sejak melalui tes masuk perguruan tinggi hingga menyelesaikan Skripsi.
12. Kepada boygrup Treasure (Hyunsuk, Jihoon, Yoshi, Junkyu, Asahi, Jaehyuk, Doyoung, Haruto, Jeongwoo dan Junghwan) yang sudah menghibur saya dengan lagu-lagu nya, penampilannya, motivasi serta inspirasi sehingga penulis dapat menjalani perkuliahan sampai tahap menyelesaikan Skripsi.
13. Sahabat saya sejak SMP Ber(5), Biibah, Afifah, Dede, dan Umi begitu juga sahabat saya sejak SMK Biskuit Production, Annisa, Eny, Rahma, Fina, Atsa, Ayu, Imam dan Aji yang telah memberikan dukungan dan mendengarkan keluh kesah saya selama kuliah dan mengerjakan Skripsi.
14. Sahabat saya selama kuliah Lumintang Ayuning Nuranti dan Saharani, yang telah memberikan dukungan emosional, berbagi ilmu, dan berdiskusi dalam kelancaran Skripsi ini.
15. Teman-teman KKN 114 Banjarnegara Kelompok 189, Anggi, Suci, Ahadia, Nabil, Ulil, Aryani, Yoan, Aisyaa, dan Zein yang senantiasa dapat mengerti

dan selalu memberikan dukungan dan motivasi saya untuk mengerjakan Skripsi.

16. Terimakasih khusus Aqila Ariyanti, Intan Ramadhon dan Cio (kucing intan) yang tidak lelah menemani saya mengerjakan skripsi di perpustakaan dan menyebar kuesioner.
17. Kucing-kucing saya dirumah (Jiro, Acil, Jiji dan Ponyo) yang memberikan support emosional dan selalu menghibur disaat lelah mengerjakan Skripsi.
18. Sahabat dan teman saya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apapun.
19. Seluruh pihak yang terlibat dalam skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan mereka dengan nikmat yang lebih berkat dan sempurna. Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, kritik dan saran serta perkembangan penelitian ini sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Yogyakarta, 30 April 2025

Hormat Saya



(Annisa Destri Prasyanti)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
ABSTRAK	xxi
ABSTRACK.....	xxii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Landasan Teori.....	14
B. Kajian Pustaka	29
C. Pengembangan Hipotesis.....	36
D. Kerangka Berpikir	42
BAB III.....	43

METODE PENELITIAN	43
A. Desain Penelitian	43
B. Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian	44
C. Populasi dan Sampel	46
D. Jenis dan Sumber Data	47
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Teknik Analisis Data	49
BAB IV	59
HASIL DAN PEMBAHASAN	59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	59
B. Deskripsi Profile Responden	62
C. Hasil dan Analisis	65
D. Pembahasan	93
BAB V.....	124
PENUTUP.....	124
A. Kesimpulan	124
B. Keterbatasan Penelitian.....	126
C. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN.....	xxiii
<i>Lampiran 1. Kuisioner Penelitian.....</i>	<i>xxiii</i>
<i>Lampiran 2. Data Hasil Responden Kuesioner.....</i>	<i>xxix</i>
<i>Lampiran 3. Hasil Olah Data SPSS</i>	<i>xxi</i>
<i>Lampiran 4. Surat Izin Penelitian</i>	<i>xlii</i>
CURRICULUM VITAE (CV)	xliv

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Bank Muamalat Indonesia Tbk 2022-2024.....	3
Tabel 2.1 Kajian Pustaka.....	29
Tabel 3.1 Definisi Operasional Penelitian	44
Tabel 3.2 Skala Likert	49
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	62
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji	63
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Motivasi Intrinsik.....	66
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Motivasi Ekstrinsik	67
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	68
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Pola Komunikasi	69
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel	70
Tabel 4.11 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Motivasi Intrinsik (Y1)	72
Tabel 4.12 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Motivasi Ekstrinsik (Y2)	72
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas Motivasi Intrinsik (Y1)	75
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas Motivasi Ekstrinsik (Y2)	76
Tabel 4. 15 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Motivasi Intrinsik (Y1)	79
Tabel 4.16 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Motivasi Ekstrinsik (Y2)	81
Tabel 4.17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Motivasi Intrinsik (Y1).....	83
Tabel 4.18 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Motivasi Ekstrinsik (Y2)	84
Tabel 4. 19 Uji F Motivasi Intrinsik (Y1)	85
Tabel 4.20 Uji F Motivasi Ekstrinsik (Y2)	85
Tabel 4.21 Uji T Motivasi Intrinsik (Y1).....	86
Tabel 4.22 Uji T Motivasi Ekstrinsik (Y2)	87
Tabel 4.23 Hasil Persamaan Regresi 1 Uji MRA Motivasi Intrinsik (Y1)	89
Tabel 4.24 Hasil Persamaan Regresi 2 Uji MRA Motivasi Intrinsik (Y1)	90
Tabel 4.25 R Square MRA Motivasi Intrinsik (Y1)	90
Tabel 4.26 Hasil Persamaan Regresi 1 Uji MRA Motivasi Ekstrinsik (Y2)	91
Tabel 4. 27 Hasil Persamaan Regresi 2 Uji MRA Motivasi Ekstrinsik (Y2)	92
Tabel 4.28 R Square MRA Motivasi Intrinsik (Y1)	92
Tabel 4.29 Ringkasan Hasil Hipotesis	93
Tabel 4.30 Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi Intrinsik (Y1).....	94
Tabel 4.31 Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi Ekstrisik (Y2).....	97
Tabel 4.32 Hasil Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	101

Tabel 4.33 Hasil Jawaban Responden Variabel Pola Komunikasi (X2).....	109
---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Teori Dua Faktor Herzberg	4
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	42
Gambar 4.1 Hasil Normal P-P Plot Motivasi Intrinsik (Y1).....	73
Gambar 4.2 Hasil Normal P-P Plot Motivasi Ekstrinsik (Y2).....	74
Gambar 4. 3 Hasil Scatterplot Uji Heteroskedastisitas Motivasi Intrinsik (Y1)...	77
Gambar 4.4 Hasil Scatterplot Uji Heteroskedastisitas Motivasi Ekstrinsik (Y2) .	78



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dilihat dari faktor gaya kepemimpinan transformasional dan pola komunikasi organisasi. Objek penelitian ini adalah karyawan Bank Muamalat KCU Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Teknik sampel yang digunakan adalah *total sampling* atau sampel jenuh. Menggunakan analisis regresi berganda yang diuji dengan SPSS versi 30. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan pola komunikasi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Gaya kepemimpinan transformasional dan pola komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik. Pola komunikasi organisasi tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Gaya Kepemimpinan, Pola Komunikasi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

This study aims to determine the intrinsic and extrinsic motivation seen from the transformational leadership style factors and organizational communication patterns. The object of this research is employees of Bank Muamalat KCU Yogyakarta. This study uses primary data obtained through questionnaires. The sample technique used is total sampling or saturated sample. Using multiple regression analysis tested with SPSS version 30. The results of research show that partially transformational leadership style and organizational communication patterns have a negative and significant effect on intrinsic motivation. Transformational leadership style and organizational communication patterns have a positive and significant effect on extrinsic motivation. Organizational communication patterns cannot moderate the transformational leadership style on intrinsic and extrinsic motivation. While simultaneously all independent variables have a positive and significant effect on the dependent variable.

Keywords: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Leadership Style, Communication Patterns

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Untuk mendukung keberlanjutan operasional bisnis, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting secara strategis. Dalam setiap tahap proses, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang memastikan efisiensi dan efektivitas kerja (Wardani, A. S., & Hendratni, T. W., 2023). Menurut Adelowotan (2021) sumber daya manusia merupakan kerangka penting yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik itu pada organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented organization*) maupun organisasi *non-profit*. Pernyataan ini dikuatkan oleh kumpulan literatur yang berkembang yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia muncul sebagai penentu penting keberhasilan organisasi tergambar dari kinerjanya (Nguyen & Nguyen, 2023). Oleh sebab itu manajemen strategis sumber daya manusia menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan secara sistematis oleh organisasi.

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah membawa transformasi signifikan pada struktur sumber daya manusia di berbagai organisasi. Salah satu fenomena yang paling menonjol adalah kehadiran karyawan yang mewakili berbagai kelompok generasi yang hidup berdampingan dalam lingkungan. Saat ini, setidaknya terdapat empat generasi yang aktif bekerja yaitu, Generasi Baby Boomers, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki sifat, cita-cita, dan preferensi yang berbeda dalam hal pekerjaan mereka.

Keragaman ini menimbulkan peluang dan tantangan dalam menumbuhkan sinergi di tempat kerja (Miftahul Jannah, *et al.* 2023).

Dalam penelitiannya Putra (2016) memaparkan bahwa setiap generasi memiliki ekspektasi yang unik terhadap lingkungan kerja. Misalnya, Baby Boomers biasanya menempatkan prioritas pada stabilitas dan loyalitas organisasi. Sebaliknya, Generasi X menekankan fleksibilitas dan efisiensi, sementara Millennials dan Generasi Z semakin berorientasi pada budaya kerja kolaboratif yang inklusif, serta jalan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional (Riska Suciati, *et al.* 2024). Perbedaan ini tidak hanya berpengaruh pada pola kerja, tetapi juga pada aspek motivasi, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi di tempat kerja.

Perbedaan nilai, harapan, dan gaya kerja di antara generasi memengaruhi dinamika tim, terutama dalam komunikasi, kolaborasi, dan motivasi kerja (Fatmah M, *et al.* 2024). Motivasi merupakan faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas, keterlibatan, dan kepuasan karyawan (Haris I, *et al.* 2023), tetapi setiap generasi memiliki faktor pendorong yang berbeda. Baby Boomers cenderung mencari stabilitas kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Generasi X lebih menghargai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi serta pengakuan atas keterampilan mereka. Millennials terdorong oleh pekerjaan yang bermakna, fleksibilitas, dan peluang pengembangan diri, sedangkan Generasi Z lebih termotivasi oleh lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berbasis teknologi (Miftahul Jannah, *et al.* 2023). Motivasi dan kinerja karyawan akan meningkat dalam lingkungan kerja yang mendukung yang diciptakan dengan

mengenali motivasi yang berbeda dari setiap generasi dan mempraktikkan teknik manajemen yang inklusif.

Tabel 1 1 Jumlah Karyawan Bank Muamalat Indonesia Tbk 2022-2024

Keterangan	2022	2023	2024
Karyawan Tetap	2.426	2.487	2.413
Karyawan Kontrak	54	110	95
Tenaga Kerja Borongan	1.271	1.254	1.195
Total	3.751	3.851	3.703

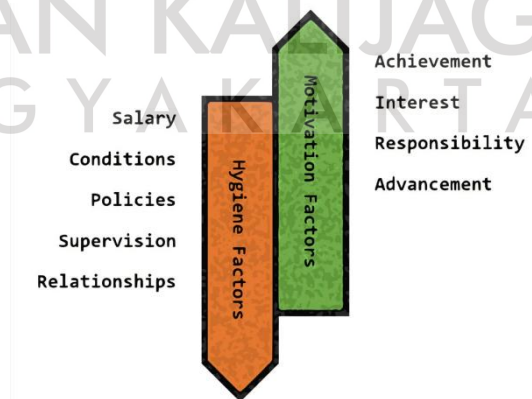
Sumber: Laporan Keuangan Bank Muamalat Tahun 2023&2024

Pada sektor perbankan yang sarat dengan target, tekanan operasional, dan tuntutan layanan prima. Dalam konteks Bank Muamalat Indonesia Tbk, sebagai pelopor perbankan syariah di Indonesia, motivasi kerja karyawan menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas layanan dan kepercayaan nasabah. Namun, sejumlah dinamika internal dan eksternal dalam dua tahun terakhir mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja yang perlu ditelaah secara serius. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan, Bank Muamalat mencatat penurunan jumlah karyawan dari 3.703 orang pada akhir 2023 menjadi 3.500 orang per akhir 2024, menunjukkan pengurangan sekitar 5,5%. Penurunan ini terjadi di tengah kondisi finansial yang turut mengalami tekanan. Per-September 2024, Bank Muamalat mencatat penurunan laba bersih secara tahunan (*Year on Year*) sebesar 83,68%, dari sebelumnya Rp 52,4 miliar pada periode yang sama tahun lalu menjadi hanya Rp 8,54 miliar (Indra dan Suhendar, 2024). Penurunan tajam ini menjadi sinyal bahwa perusahaan tengah menghadapi tantangan serius, tidak hanya dari sisi pasar dan operasional, tetapi juga dari sisi internal organisasi.

Kondisi ini menciptakan tekanan psikologis yang signifikan bagi karyawan. Mereka dihadapkan pada ketidakpastian pekerjaan, beban kerja yang bertambah

akibat berkurangnya tenaga kerja, serta persepsi bahwa perusahaan tengah berada dalam kondisi yang tidak stabil (Maulana, M. T., 2024). Beberapa laporan internal dari divisi SDM menunjukkan bahwa sebagian karyawan mulai menunjukkan penurunan inisiatif, semangat kerja yang loyo, dan meningkatnya kecemasan terhadap masa depan karier mereka di Bank Muamalat. Menurut Rachman, A., *et al* (2024) penurunan motivasi ini akan berdampak langsung pada kinerja tim, kolaborasi antarunit, dan bahkan loyalitas terhadap perusahaan. Dalam jangka panjang, kondisi semacam ini dapat menurunkan produktivitas, memperburuk kualitas layanan, dan mempercepat laju turnover karyawan.

Menurut Sutrisno (2019:116), Salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi karyawan adalah dorongan untuk meraih penghargaan atas kinerja mereka. Tanpa dorongan dan keinginan dalam diri karyawan, hasil kerja yang optimal sulit untuk dicapai. Berbeda menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2010:143), motivasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menginspirasi pekerja dan organisasi untuk beroperasi secara efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan aspirasi karyawan secara bersamaan. Ada beberapa alasan mengapa motivasi sangat penting bagi kesuksesan organisasi atau perusahaan.



Gambar 1.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Tingkat motivasi yang tinggi dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan secara efektif, menurunkan tingkat ketidakhadiran akibat kemalasan, dan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka, yang semuanya menurunkan kemungkinan mereka akan pergi bekerja di tempat lain. (Tohardi, 2010: 426).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg oleh Frederick Herzberg. Herzberg (1959) adalah seorang spesialis manajemen dan motivasi. Menggabungkan “*Motivator*” yang merupakan elemen dari dalam diri, dengan “*Hygiene*” yang merupakan faktor eksternal, teori ini melihat kondisi tempat kerja untuk menentukan kepuasan kerja. Elemen ekstrinsik, yang mencakup hal-hal seperti lingkungan kerja yang mendasar, peran rekan kerja, kepemimpinan, dan keamanan kerja, diperlukan untuk menginspirasi karyawan. Di sisi lain, hal-hal tersebut juga dapat menurunkan tingkat motivasi. Sedangkan faktor intrinsik, mencakup hal-hal seperti pekerjaan itu sendiri, pengakuan, peluang untuk maju, kompensasi, dan kemudahan.

Seperti yang telah dipaparkan oleh Nasution, R. A., & Dharma, B. (2024) pada dasarnya, setiap organisasi, baik itu bisnis swasta maupun lembaga pemerintah, membutuhkan pekerja yang tidak hanya kompeten dan berpengetahuan luas, tetapi juga termotivasi dan bersemangat untuk berusaha keras demi mendapatkan hasil terbaik. Peran seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam situasi ini, pemimpin yang cakap dapat menginspirasi motivasi tingkat tinggi dalam tenaga kerja mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja keras dan antusias dalam menyelesaikan tugas-tugas untuk memaksimalkan

tujuan organisasi. (Elvianita, N. 2013). Dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat dari seorang pemimpin dalam mendukung kebutuhan berbagai kelompok generasi, akan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi faktor utama dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja karyawan, para manajer dan pemimpin dari setiap generasi biasanya memiliki ide kepemimpinan yang berbeda. Menurut Miftahul Jannah, *et al.* (2023) Generasi Milenial dan Generasi Z mungkin lebih menyukai gaya kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif sedangkan generasi baby boomer dan Generasi X mungkin lebih otoriter dan hirarkis. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan dengan tepat, menghargai usaha, dan memotivasi karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas (Salju, S. 2023). Dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi, para karyawan akan menunjukkan semangat yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas secara optimal serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Alimudin dan Sukoco (2017), Gaya kepemimpinan merupakan metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, dan memotivasi bawahannya dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Gaya ini mencerminkan perilaku, strategi, dan preferensi seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan timnya.

Dari beberapa gaya kepemimpinan peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional untuk penelitian ini, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses di mana pemimpin memberi motivasi karyawan

untuk mencapai tujuan bersama dengan cara mengubah nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku mereka. Menurut Suwatno (2019:107), kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh mendalam kepada karyawan, sehingga mereka merasa percaya diri, bangga, loyal, dan memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpinnya. Kepemimpinan ini juga mendorong karyawan untuk termotivasi melampaui ekspektasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Sedangkan menurut Robbins (2017), pemimpin transformasional mampu memotivasi pengikut untuk mengelola kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi, dengan pendekatan yang melibatkan perhatian terhadap kebutuhan pribadi, dorongan untuk berpikir kritis dan kreatif, serta menjadi panutan yang menginspirasi.

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong komunikasi yang terbuka dan inspiratif, yang tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Pola komunikasi yang efektif juga tidak hanya memengaruhi kelancaran interaksi dalam organisasi, tetapi juga memiliki dampak besar terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut Arnus, S. H. (2018) Komunikasi yang terbuka dan jelas dapat menciptakan rasa saling percaya, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memberikan kejelasan dalam tugas serta tanggung jawab mereka. Sebaliknya, pola komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kebingungan, menurunkan semangat kerja, dan mengurangi rasa percaya diri karyawan. Dalam penelitiannya Miftahul Jannah, *et al.* (2023) mengatakan bahwa perbedaan komunikasi antar-generasi dapat memicu konflik dalam tim, menghambat kerja sama dan kreativitas.

Oleh karena itu, memastikan pola komunikasi yang baik adalah langkah penting untuk mendukung motivasi kerja sekaligus mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Menurut Pratama, B., Setyadi, V., & Ashfahani, S. (2020) pola komunikasi Komunikasi yang efektif yang disertai dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membangkitkan motivasi karyawan, misalnya melalui pemberian insentif untuk pencapaian target, bonus, perhatian personal, bimbingan, penghargaan, hingga peluang promosi, yang semuanya mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih semangat dan optimal. Sedangkan menurut Pramastaningdyah, A., & Sinduwiatmo, K. (2022) dengan hasil penelitiannya menyatakan dengan adanya penerapan pola komunikasi organisasi, karyawan sangat termotivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga membentuk etos kerja, loyalitas yang besar, meningkatkan produktivitas dan relasi profesional yang baik, meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap tugas.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan transformasional dan pola komunikasi diketahui memengaruhi motivasi. Namun, masih sedikit penelitian yang secara khusus mengkaji keterkaitan gaya kepemimpinan transformasional dan pola komunikasi dengan motivasi dua faktor Herzberg, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pendekatan ini dipilih karena motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki sifat, dampak, dan dinamika yang berbeda. Motivasi intrinsik cenderung mendorong keterlibatan jangka panjang dan kepuasan emosional, sementara motivasi ekstrinsik lebih efektif untuk pencapaian jangka pendek. Dalam konteks karyawan bank syariah, peneliti tertarik meneliti pengaruh

gaya kepemimpinan dan pola komunikasi terhadap motivasi kerja menggunakan pendekatan teori dua faktor Herzberg. Mengingat perkembangan sektor perbankan syariah yang saat ini cukup pesat, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas wawasan terkait faktor pendorong motivasi kerja di sektor terkait. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk mengangkat pembahasan ini dengan judul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN POLA KOMUNIKASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN TEORI PENDEKATAN DUA FAKTOR HERZBERG.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Intrinsik?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Ekstrinsik?
3. Apakah Pola Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi Intrinsik?
4. Apakah Pola Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi Ekstrinsik?
5. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Intrinsik dengan Pola Komunikasi sebagai variabel moderasi?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Ekstrinsik dengan Pola Komunikasi sebagai variabel moderasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Intrinsik
2. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Ekstrinsik
3. Untuk menganalisis pengaruh Pola Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik
4. Untuk menganalisis pengaruh Pola Komunikasi terhadap Motivasi Ekstrinsik
5. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Intrinsik dengan Pola Komunikasi sebagai *variable moderasi*
6. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Ekstrinsik dengan Pola Komunikasi sebagai *variable moderasi*

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan motivasi kerja merujuk pada pendekatan motivasi-higienis menurut Herzberg. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperkaya literatur tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dalam

organisasi mempengaruhi motivasi karyawan, dan untuk menguji validitas teori Herzberg dalam konteks organisasi modern. Selanjutnya, output dari studi ini dapat dimanfaatkan sebagai pedoman untuk mengembangkan penelitian ilmiah selanjutnya yang lebih detail mengenai efektivitas kepemimpinan dan komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini menghasilkan pengalaman praktis dalam menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan motivasi kerja, sekaligus memperluas pemahaman penulis mengenai implementasi teori manajemen di lingkungan organisasi nyata.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini menghasilkan wawasan yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Bagi UIN Sunan Kalijaga

Penelitian ini menambah khazanah penelitian di lingkungan UIN Sunan Kalijaga, sekaligus menjadi referensi yang relevan bagi

mahasiswa dan dosen dalam bidang manajemen, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja.

d. Bagi Akademisi

Penelitian ini memberikan data empiris yang dapat dijadikan referensi bagi pengembangan penelitian lanjutan terkait keterkaitan antara gaya kepemimpinan, interaksi dalam organisasi, dan motivasi kerja, serta memperkaya wawasan akademisi tentang penerapan teori motivasi Herzberg dalam berbagai konteks organisasi.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan penelitian ini terdiri dari lima (5) bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang garis besar penelitian yang tersusun dari landasan teori, identifikasi masalah, maksud serta kontribusi penelitian, beserta struktur penyajiannya.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas tentang landasan teori yang terdiri dari teori motivasi, motivasi 2 faktor Herzberg, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi. Seluruh teori yang ada di Bab ini disusun berdasarkan berbagai referensi seperti buku, jurnal ilmiah, skripsi, artikel, serta sumber daring. Di dalamnya terdapat kerangka pemikiran, tinjauan literatur yang menjadi landasan sekaligus pembeda dari penelitian terdahulu, serta hipotesis sebagai dugaan sementara dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini memaparkan pendekatan metodologis yang digunakan dalam penelitian. Bab ini membahas jenis dan sumber data, karakteristik populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, variabel yang dikaji beserta definisi operasionalnya, serta strategi analisis data dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menyajikan hasil analisis data serta interpretasi temuan penelitian. Dimulai dengan gambaran umum responden untuk menjelaskan karakteristik sampel, kemudian dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Selanjutnya, dilakukan tahap pengujian yaitu uji outer model, uji inner model, dan uji hipotesis. Terakhir, pembahasan mengaitkan hasil penelitian dengan teori, penelitian terdahulu, serta implikasinya secara praktis maupun teoritis.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini memuat ringkasan hasil penelitian. Kesimpulan merangkum hasil penelitian secara ringkas berdasarkan tujuan dan hipotesis yang telah diuji, serta menjelaskan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Selanjutnya, saran diberikan untuk praktisi, peneliti selanjutnya, atau pihak terkait berdasarkan temuan penelitian. Di bagian akhir, dijelaskan keterbatasan penelitian yang mencakup aspek-aspek yang membatasi hasil penelitian, seperti keterbatasan sampel, metode, atau instrumen penelitian

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik pada karyawan Bank Muamalat KCU Yogyakarta berada dalam kategori baik. Karyawan Bank Muamalat KCU Yogyakarta mayoritas memilih kelompok jawaban setuju pada seluruh pernyataan positif dalam kuesioner.
2. **Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.** Gaya kepemimpinan transformasional yang terlalu sering memberikan motivasi dapat berdampak negatif terhadap motivasi intrinsik karyawan. Motivasi yang terlalu intens, terlalu sering, atau tidak sesuai bentuknya dapat menimbulkan tekanan psikologis dan kejenuhan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa terbebani, bukan terdorong untuk bekerja lebih baik. Tekanan dan kejenuhan tersebut berdampak negatif terhadap semangat kerja dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya bisa menghambat pencapaian tujuan perusahaan. **H1 ditolak**
3. **Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik.** Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh besar terhadap motivasi ekstrinsik karena pemimpin jenis ini mampu

menginspirasi, memberikan penghargaan, serta membangun hubungan yang positif dengan karyawan. Dengan pendekatan yang suportif dan visioner, karyawan merasa dihargai dan termotivasi melalui dorongan eksternal seperti pengakuan dan apresiasi atas kinerja mereka. **H2 diterima**

4. **Pola komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.** Pola komunikasi yang terlalu tinggi dapat berdampak negatif terhadap motivasi intrinsik karena dapat menimbulkan tekanan, mengurangi rasa otonomi, dan membuat individu merasa tidak dipercaya. Komunikasi yang terlalu intens atau dominan juga bisa menciptakan kejenuhan dan menghambat inisiatif. Selain itu, penggunaan bahasa yang terlalu formal atau kompleks dapat menurunkan rasa percaya diri. Ketika individu merasa tidak bebas, tidak mampu, atau tidak dihargai, maka motivasi dari dalam dirinya pun cenderung melemah. **H3 ditolak**
5. **Pola komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik.** Pola komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik karena membantu menyampaikan target dan penghargaan secara jelas. Komunikasi yang positif juga membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih keras demi mendapatkan pengakuan atau imbalan dari luar. **H4 diterima**
6. **Pola komunikasi tidak mampu memoderasi antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik.** Hal ini berarti gaya kepemimpinan sudah cukup kuat memengaruhi motivasi intrinsik secara langsung, tanpa tergantung pada pola komunikasi atau pola komunikasi yang ada tidak selaras

dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, sehingga tidak efektif dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik, peningkatan motivasi intrinsik lebih bergantung pada karakteristik gaya kepemimpinan itu sendiri, bukan pada cara komunikasi pemimpin disampaikan. **H5 ditolak**

7. **Pola komunikasi tidak mampu memoderasi antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi ekstrinsik.** Artinya, intensitas atau kualitas komunikasi tidak berpengaruh pada kekuatan atau arah hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh kebijakan konkret dan sistem insentif yang ditetapkan oleh pemimpin, bukan oleh bagaimana pesan atau arahan itu dikomunikasikan. **H6 ditolak**
8. Pengaruh yang dihasilkan dari setiap variabel yakni pada gaya kepemimpinan dan pola komunikasi secara simultan atau pengaruh bersamaan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen motivasi intrinsik sebesar 69,2%, sedangkan dengan variabel motivasi ekstrinsik sebesar 56,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijabarkan dalam penelitian ini.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti telah berusaha sebaik mungkin untuk menyusun penelitian agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan. Namun kekurangan tetap ada karena adanya keterbatasan, hambatan, dan kendala penelitian. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan populasi yang dijadikan sasaran penelitian dengan hanya menggunakan 1 objek penelitian yang menjadikan populasi penelitian minim, dalam riset ini hanya dapat mengumpulkan 40 karyawan sebagai target untuk diteliti sehingga menyebabkan hasil yang kurang maksimal untuk menunjukkan hubungan pada penelitian ini.
2. Variabel yang terbatas hanya pada gaya kepemimpinan, pola komunikasi, motivasi intrinsik dan ekstrinsik, meneliti faktor lain yang dapat dilakukan melihat dari hal-hal yang mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk memperoleh pengertian yang jelas mengenai kondisi-kondisi yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan dapat diteliti lebih lanjut untuk mempertimbangkan hal-hal seperti keseimbangan kerja-kehidupan atau *work life balance*, keterlibatan kerja, budaya perusahaan dan faktor lainnya.
3. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yang disebarkan secara, penggunaan metode survei atau kuesioner dapat menyebabkan bias, tergantung pada kejujuran dan keterbukaan responden dalam menjawab pertanyaan sehingga dapat memengaruhi hasil jawaban dan kurangnya data yang mendukung dari penelitian.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan serta keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran atau rekomendasi untuk penelitian lanjutan dan pihak terkait. Berikut beberapa saran antara lain:

1. Bagi Karyawan Bank Muamalat Yogyakarta

- a. Lebih bijak dalam memberikan motivasi kepada karyawan dengan mempertimbangkan intensitas, frekuensi, dan bentuk motivasi yang diberikan. Motivasi yang berlebihan justru dapat menimbulkan tekanan dan kejenuhan yang berdampak negatif terhadap kinerja. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih terukur dan disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan individu karyawan perlu diterapkan, agar motivasi yang diberikan benar-benar efektif dalam meningkatkan semangat kerja tanpa menimbulkan efek samping psikologis.
- b. Menyesuaikan intensitas pola komunikasi agar tidak berlebihan. Komunikasi yang terlalu sering dan bersifat terlalu mengontrol dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan karena mengurangi rasa percaya diri dan otonomi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan komunikasi yang lebih seimbang, dua arah, dan suportif, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Diharapkan dapat melakukan wawancara secara langsung untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang penelitian yang akan datang. Untuk memastikan bahwa jawaban responden dapat benar-benar mewakili seluruh populasi.
- b. Sebaiknya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian lebih dari 60 atau lebih responden.

- c. Penelitian ini hanya membahas dua faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik & ekstrinsik karyawan. Namun, masih terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik & ekstrinsik karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat meneliti faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kesiapan motivasi intrinsik & ekstrinsik karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelowotan, M. O. (2021). The Usefulness Of Human Capital Disclosures: Perspectives Of Human Resource Managers. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(1), 331–360. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n1a15>
- Agoes Soejanto, *Sosiologi Komunikasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 27.
- Ahmad Tohardi, 2010, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Ain, N. U., Munir, M., & Suneel, I. (2021). Role of emotional intelligence and grit in life satisfaction. *Heliyon*, 7(4), e06829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06829>
- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The leadership style model that builds work behavior through organizational culture. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 16(1), 57-66.
- Alkadri, H. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478-488.
- Alsaqqaf, A. (2023). The Effect of Leadership on Employees' Motivation. [SSRN ELECTRONIC JOURNAL](https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n1a15)
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan motivasi karyawan menurut teori dua faktor Frederick Herzberg pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 83-

- Andriansyah, M., & Musnadi, S. (2021). The Influence Of Participatory Leadership And Communication On Intrinsik And Extrinsic Motivation And Its Impact On The Performance Of Bureau Of Goods And Services Procurement Of Aceh Regional Secretariat. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(03), 174-182.
- Arnus, S. H. (2018). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pada Fakultas Ushuluddin Adab Dan Dakwah Iain Kendari. *Al-*
- Avolio, BJ, Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Instructionaldistance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968 .
- Ayep, A., Nurhayati, M., & Utomo, K. W. (2024). The Mediating Role of Extrinsic Work Motivation on the Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Engagement Teachers. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 6(1), 108-126.
- Azzahra, A. S. (2024). *Peran Talent Management Dan Organizational Culture Dalam Memediasi Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Badan Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (n.d.). Pola. In *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. <https://kbbi.web.id/pola>
- Badan Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (n.d.). Sistem. In *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. <https://kbbi.web.id/sistem>

- Badeni. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Bass, and Ruth (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, (4thed). New York: Free Press.
- Boone, M. (2006). The dark side of transformational leadership. *Journal of Philosophy and History of Education*, 56, 14-22.
- Brown, O., & Paz-Aparicio, C. (2021). Examining the Moderating Effects of Work Unit Size and Task Analyzability in the Relation Between Leader's Communication Style and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 619060.
- Cangar, Hafied. 2007. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajagrafindo Utama
- Chieristian, G., & Candraningrum, D. A. (2018). Pengaruh Pola Aliran Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Divisi IT di Blibli. com). *Koneksi*, 2(2), 365-371.
- Choirullah, M., & Ramadhan, A. H. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(2), 29-38.
- Daft, R. L. (2010). *The Executive and the Elephant: A Leader's Guide for Building Inner Excellence*. John Wiley & Sons.
- Darmawan, H., Satria, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pemasaran Mikro Bank Masyarakat Se Wilayah Banten. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(6), 2430-2444.
- Davis, C. J. (Ed.). (2017). *Servant leadership and followership: Examining the impact on workplace behavior*. Springer.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380.
- Della Porta, F. (2023). The effect of transformational leadership on employees' motivation and job satisfaction with the mediation impact of motivation in improving job satisfaction: implication for businesses after Covid-19 pandemic.
- Elvianita, N. (2013). *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di PT Mestika Sakti Anugrah Semesta Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Fadhilah, F., Rusham, R., & Pramono, J. (2023). INTERAKSI ANTARA KOMUNIKASI DAN PENGAWASAN TERHADAP MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN). *KYBERNAN: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 14(2), 45-58.
- Fajri, H. (2020). *Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Kampar* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Falatehan, I., & Suhendar (2023). Laporan Keuangan The Financial Statement Tanggal 31 Desember 2023 Dan Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut Beserta Laporan Auditor Independen. PT Bank Muamalat Indonesia Tbk.

- Fauzi, A., Khoerunisa, L., & Utami, A. S. (2023). Peran Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta*, 1(4), 163-172.
- Ghozali, I. (2016). Desain penelitian kuantitatif dan kualitatif: untuk akuntansi, bisnis, dan ilmu sosial lainnya.
- Grahn, J. L., Swenson, D. X., & O'Leary, R. (2001). A comparative analysis between American Indian and Anglo American leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(1), 3-20.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Haris, I., Refani, I. D., & Setiawan, R. I. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dalam Organisasi Bisnis. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 42-48.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP, Haji. 2014. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP, Haji. 2014. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. (2009). *Manajemen Sumber daya Manusia cet 13*. Jakarta : Bumi Aksara

- Hatta, M. (2023). Analisis Dan Implikasi Kurikulum Merdeka Dalam Proses Pembelajaran Dalam Kerangka Kurikulum Operasional Madrasah. *Iqra': Jurnal Ilmiah Keislaman*, 2(01), 111-122.
- Hebzbberg, F. , Mausnek, B., and Snydebman, B. *The Motivation to Work (Second Edition)*. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021, June). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 659919). Frontiers Media SA.
- Ibrahim, M. M., & Nat, M. (2019). Blended learning motivation model for instructors in higher education institutions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 12.
- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan generasi Z pada tech company. *Jurnal Komunikasi*, 11(2), 223-232.
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70-81.
- Jogiyanto, H.M. 2011. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN

- Kensbock, J. M., & Stöckmann, C. (2024). Is Transformational Leadership a Cure for Burnout? It Depends! The Influential Roles of Followers' Fear of Failure and Their Cooperative and Competitive Behavior. *Strategic Change*.
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2024). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards?. *Administrative Sciences*, 15(1), 11.
- Lestari, S. N. A., Kurniawan, A. W., Haeruddin, M. I. W., Burhanuddin, B., & Natsir, U. D. (2023). Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Cv. Persaudaraan Oke Sekali. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 1(4), 389-401.
- Lubis, A. N. R. (2024). *Pola Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Rs Prima Pekanbaru* (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Magdalena, C. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 6(1).
- Mangkunegara AP. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mardi. (2014). *Sistem Informasi Akuntansi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Maulana, M. T. (2024). *Pengaruh Beban Kerja Mental Terhadap Kelelahan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Karyawan Pt Krakatau Chandra*

Energi (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa).

- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee Intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286-300.
- Moeins, I. H. A., Alhemp, R. R., & Lukas, A. (2024). *Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z Dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045*. Takaza Innovatix Labs.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Cetakan kesebelas. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, D. (2012). *Cultures and communication*. Rosda.
- Nasution, R. A., & Dharma, B. (2024). Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *SANTRI: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 2(1), 263-271.
- Natalia, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(2), 85-95.
- Ngabito, F. M., IP, S., Rossanty, N. P. E., SE, M., Ariawan, S., & SE, M. (2023). *Kepemimpinan Generasi Milenial: Menginspirasi dan Membimbing Tim Multigenerasi*. Takaza Innovatix Labs.
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer Attractiveness, Employeeengagement And Employee Performance. *International Journal*

of Productivity and Performance Management, 72(10), 2859–2881.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>

- Novianti, D., Mukhsin, M., & Nupus, H. (2021). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada KPU Kabupaten dan Kota di Provinsi Banten). *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis*, 2(1), 33-50.
- Obi, O. C. (2018). *Influence of Leader Communication on Employee Motivation* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Pace, R.W., & Faules, D.F. (2002). *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- PLANGITEN, S. R. S. G. B. T. N. N. (2020). Pengertian Komunikasi Vertikal. *Jurnal Administrasi Publik*, 53(9), 1689–1699.
- Pramasitaningdyah, A., & Sinduwiatmo, K. (2022). The Role of Organizational Communication Patterns in Motivating Employees: A Study of a Small Manufacturing Company in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 238-246.
- Prasetyo, D. (2020) *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan* (Doctoral dissertation, STIE YKPN YOGYAKARTA).
- Pratama, B. (2020). Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Komunikasi*.
- Priadana, S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Tangerang: Pascal Books

- Priowidodo, G. (2013). Communication Patterns In Decision Making: Phenomenography Approach In Malaysia's And Indonesia's Political Organizations. (Ph.D. Thesis Unpublised). *KedahMalaysia: Universiti Utara Malaysia*
- Putra, Y. S. (2016). Theoritical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123–134
- Rachman, A., Patutie, E., Darmini, N. K., Hasan, R., & Hinta, A. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. TOHAR MEDIA.
- Rafsanjani, H. (2019). Kepemimpinan transformasional. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 4(1).
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86.
- Riska Suciarti, S. E., Firdaus Putra, M. M., Palupi, N. W. I., SE, M., Fortega, G. F. D., & MM, S. (2024). *Evolusi MSDM di era digital: menghadapi tantangan dan peluang: buku referensi*.
- Riskiana, Kiky (n.d) Pengaruh Sistem Penghargaan, Quality Of Work Life, Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Dan Job Satisfaction Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Perusahaan Perbankan di Kota Bandar Lampung). *Karya Ilmiah Mahasiswa*
- Risqi, H. B., Shaleh, C., & Prihatin, D. (2016). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Kerja Karyawan Honorer Hotel Dan Pemandian Kebonagung Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.

- Robbins SP, Mary C. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh jilid 2*. Jakarta : Erlangga
- Robert, K dan Angelo, K. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Emman Patria
- Salju, S. (2023). Peran Motivasi Dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Kerja Karyawan. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 20(1), 94-103.
- Saptono, T., & Karno (2024). Laporan Keuangan The Financial Statement Tanggal 31 Desember 2024 Dan Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut Beserta Laporan Auditor Independen. PT Bank Muamalat Indonesia Tbk.
- Siagian SP. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, S. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simbolon, A. R., & Nasution, M. I. P. (2025). Peran Kualitas Informasi Terhadap Perkembangan Teknologi Informasi Gen Z. *JURNAL ILMIAH NUSANTARA*, 2(2), 212-219.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Susanto, A. (2021). Analysis of the effect of transformational leadership, communication and motivation on employee performance. *International Journal of Edu-cational Review, Law and Social Sciences*, 1(2), 129-136.
- Sutrisno, Edy 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan. Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Taufik, M. (2019). Analisis Motivasi Untuk Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Pada Rumah Cantik Kumala Banjarmasin (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kalimantan).
- Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2017). The relationship between organizational communication and motivation: An application. *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Tsabita, W. O. A., Wawo, A. B., & Nur, M. (2024). Analisis peran ganda karyawan pada perusahaan daerah bank perekonomian rakyat bahteramas. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 4(1), 42-55.
- Uddin, M. R. (2019). Impact of leadership style on employee motivation: a study on the employee serving in banking organization in Bangladesh. *Int. J. Bus. Market. Manag.*, 4(7), 42-48.
- Utomo, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 10(1), 48-54.
- Wardani, A. S., & Hendratni, T. W. (2023). Pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan pada pt reasuransi nasional indonesia. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 3(2), 110-124.
- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Faktors Motivation Theory. *MBIA*, 21(3), 246-262.
- Wiandhani, N., Jimad, H., & Erlina, R. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Car

Rental Services Companies in Lampung Province. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(3), 53-59.

Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(3), 798-802.

