

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PT. Pandawa)**

**Roy Johan Agung Tucunan¹
Wayan Gede Supartha²
I Gede Riana³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
Email : roy_tc9@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menguji tiga hipotesis yaitu: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan (3) Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 responden. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis factor, dan analisis jalur (*path analysis*). Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan. Beberapa saran yang perlu disampaikan adalah untuk memperkuat kepemimpinan transformasional, perlu ditingkatkan kemampuan bawahan untuk menangani masalah dalam pekerjaan, meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap keputusan yang dibuat pemimpin. Peningkatan motivasi karyawan dilakukan dengan transparansi kebijakan dalam penentuan imbalan. Implikasi penelitian ini adalah adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of transformational leadership on employee motivation and performance. Tested three hypotheses: (1) a significant effect of transformational leadership to employee performance, (2) a significant effect of transformational leadership to the employees motivation, and (3) employee motivation is directly significant effect on employee performance. This study using 62 employees as sample. The data analysis technique used descriptive analysis, factor analysis, and path analysis. The conclusion of this study were: (1) there is a positive and significant effect between transformational leadership with employee performance, (2) there is a positive and significant effect between transformational leadership and motivation of employees, (3) there is a significant positive effect between employee motivation to employee performance. Some suggestions that need to be addressed to strengthen the transformational leadership is necessary to improve the ability of subordinates to deal with problems at work, improving confidence in the decisions made subordinate by the leader. Improved employee motivation do with the policy of transparency in the determination of benefits and reward system. The implication of this study is the indirect effect between transformational leadership with the work performance of employees through employee motivation.

Keywords : Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis bisa sukses dan tetap eksis serta bertahan hidup (*survive*) apabila memiliki kemampuan kompetitif atau memiliki daya saing tinggi, sehingga mampu bersaing baik dalam kancah domestik maupun global. Dalam globalisasi, tidak ada lagi sekat antar negara sehingga tenaga kerja dari satu negara, tidak ada hambatan untuk bekerja di negara lainnya. Ini berarti persaingan tenaga kerja sangat ketat. Demikian juga, kemajuan teknologi informasi menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain; kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja.

Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Vadeveloo *et al.* (2009) menyatakan, efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Balthazard *et al.* (2009), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Lievens *et al.* (2005), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Agustina *et al.* (2012) menyatakan, kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan proses aktivitas mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan. Francisco *et al.* (2005), melakukan studi tentang perubahan orientasi kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya dinyatakan perubahan orientasi pemimpin, yakni; melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gilley *et al.* (2009) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gaya yang diterapkan di dalam memimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan, dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh juga pada motivasi karyawan, selain berpengaruh pada kinerja karyawan. Xiaomeng dan Kathryn (2010) menyatakan, kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Anne *et al.* (2008) menyatakan bahwa, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Beberapa hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Chen, 2004; Mariatni, 2007; Anoop dan Lokman, 2009; Sudiarta, 2007; dan Stashevsky & Meni, 2006). Pada sisi lain, Xiaomeng dan Kathryn (2010), John dan Gregory (2012), Anne *et al.* (2008), menyatakan bahwa kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya beberapa studi menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Neal dan Griffin, 1999.; Güngör, 2011: Costa *et al.* 2007.; Clinton and Kohlmeyer, 2005.; dan Grant *et al.* 2011).

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan (*Leadership*)

Terry (1960) dalam Thoha (2006) mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984) dalam Gorda (2006), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Day dan Lord (1998) dalam Siagian (2004) menyatakan bahwa, keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi.

Teori Kepemimpinan Transformatif & Transaksional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1998). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Juga dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilih secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi (Bass, 1998). Selanjutnya Burns (1978), mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional sebaliknya kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transformasional.

Motivasi Kerja

Dalam pemahaman kita sehubungan dengan istilah motivasi kerja yang terkait dengan pemahaman terhadap apa itu motif. "Motif diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu. Jadi motif

merupakan pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertikah laku yang di dalam perbuatan tersebut terdapat tujuan-tujuan tertentu (As'ad, 1995).

Sedangkan menurut Wexley dan Yulk, seperti dikutip Moh. As'ad motivasi didefinisikan sebagai "*the process by which behavior is energized and directed.*" (Moch. As'ad, 1995) yang artinya bahwa motivasi adalah merupakan proses dengan mana perilaku digerakkan atau diarahkan. Dari batasan di atas dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu dalam berbuat untuk mencapai tujuan tertentu atau dapat dikatakan motif merupakan pendorong dalam mencapai suatu tujuan tertentu dan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil kinerja karyawannya.

Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diasumsikan sebagai hasil dari suatu proses atau pekerjaan. Karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau yang dipercayakan. Setiap pelaksanaan tugas atau pekerjaan ada suatu kegiatan memproses atau mengubah *input* (masukan) menjadi suatu *output* (keluaran) yang bernilai tambah sebagai produk atau hasil kerja.

Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Hariandja (2002) menyatakan, kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan karyawam/pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya untuk mencapai tujuan organisasi.

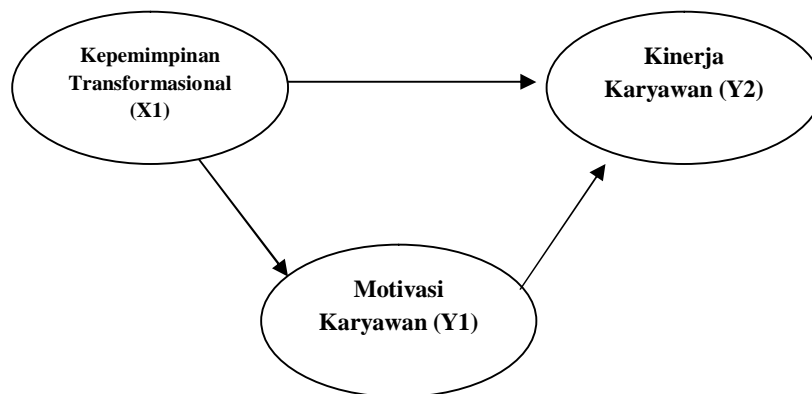
Menurut Gorda (2006), kinerja adalah hasil kerja yang disumbangkan Seseorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya kepada Organisasi (perusahaan) yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta ketrampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan).

Kinerja karyawan atau *job performance* tidak bisa dilepaskan dengan motivasi kerja. Sebab motivasi kerja pada prakteknya memperlihatkan perilaku kerja dari seorang karyawan. Kinerja karyawan atau *job performance* menurut Moh. As'ad (1995) didefinisikan sebagai "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya." Pendapat ini dikutip dari pendapat dua orang ahli yaitu pertama dari Maier (1965), yang memberi batasan kinerja karyawan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, dari pendapat Porter and Lawler (2004) yang menyatakan bahwa, kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Berdasarkan dua pendapat tersebut As'ad

menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Masalah yang paling penting untuk mengukur kinerja adalah menentukan kriterianya. Menurut Belows yang dikutip As'ad (1995) menyatakan kriteria kinerja yang baik adalah *reliable*, realistis, representatif, dan bisa memprediksi (*predictable*). Apabila kriteria pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur *job performance* adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan *level of performance* seseorang.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, hasil beberapa penelitian empiris serta kajian pustaka yang telah diuraikan di atas dapat dibangun kerangka konseptual dan hipotesis penelitian berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Dari kerangka konseptual di atas, selanjutnya disusun tiga hipotesis penelitian meliputi:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang jumlahnya 64 orang, selanjutnya ditetapkan sampel dengan mengeluarkan pimpinan puncak 2 orang sehingga sampel yang diambil adalah 62 karyawan. Setelah sampel ditetapkan lalu dilakukan pengumpulan data. Data yang telah terkumpul diuji validitasnya untuk

mengetahui valid tidaknya instrumen pengukuran dikaitkan dengan sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan koefisien korelasi $\geq 0,3$ (*cut off* $\geq 0,3$). Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas menyangkut tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan *Cronbach's Coeficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai *croanbach's alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Untuk mengetahui tingkat dominasi masing – masing indicator di dalam membentuk konstruk dilakukan uji factor konfirmatory untuk menghitung *loading factor*. Selanjutnya di dalam menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui dan menganalisis signifikansi hubungan antar variabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran terhadap data yang telah diperoleh dari kuesioner yang dikumpulkan. Dari 62 responden, karakteristik para karyawan dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel. 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Masa Kerja		
Sampai dengan 5 Tahun	18	29
6 – 10 Tahun	35	56,5
> 10 Tahun	9	14,5
Umur		
18 – 27 tahun	30	66,1
28 – 37 tahun	24	38,7
38 – 47 tahun	8	12,9
Pendidikan		
SMA	41	32,65
Diploma	14	22,6
Sarjana (S1)	7	11,3
Jenis Kelamin		
Laki - laki	40	64,5
Perempuan	22	35,5

Sumber : Data Diolah

Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji reliabilitas terhadap 30 sampel dengan menggunakan kuesioner menunjukkan semua variabel memiliki nilai *croanbach alpha* diatas 0,6, dengan demikian semua variabel dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel. 2. Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Croanbach alpha
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,895
2	Motivasi kerja (Y1)	0,910
3	Kepuasan Kerja (Y2)	0,893

Sumber : Data Diolah

Demikian pula, hasil uji validitas menunjukkan semua item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi *product momment* diatas 0,3. Hasil tersebut ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Pernyataan	Korelasi
Kepemimpinan (X1)		
X1	percaya dengan pemimpin dalam organisasi	0,727
X2	yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan	0,622
X3	merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup	0,832
X4	percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidak beresan dalam organisasi	0,787
X5	percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan	0,716
X6	mengagumi pemimpin pada organisasi ini	0,736
X7	Sukar menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang	0,831
X8	percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin	0,815
Motivasi Kerja (Y1)		
Y11	menyenangi pekerjaan yang sekarang	0,853
Y12	Pekerjaan memberi kesempatan meningkatkan keterampilan	0,737
Y13	Pekerjaan memberikan kesempatan menunjukkan prestasi	0,839
Y14	akan tetap melakukan pekerjaan ini karena menyenangkan	0,829
Y15	bersemangat dalam bekerja karena imbalan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan	0,818
Y16	Pekerjaan memiliki lingkungan kerja yang baik	0,857
Y17	Kebijakan perusahaan memotivasi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja	0,762
Kinerja (Y2)		
Y21	Kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain	0,728
Y22	mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien	0,805
Y23	mampu menyelesaikan tugas yang diberikan	0,746
Y24	bekerja lebih keras dari pada pada yang seharusnya	0,794

Y25	mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan	0,861
Y26	memahami tugas yang diberikan oleh perusahaan	0,797
Y27	selalu melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	0,776

Sumber : Data Diolah

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan bentuk analisis dengan mengkonfirmasi beberapa konstruk empirik yang diasumsikan sebagai faktor dari konstruk laten. Faktor lain yang harus dipertimbangkan di dalam analisis faktor adalah nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator yang ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 4. Nilai Loading Factor

Variabel	Pernyataan	Loading factor
Kepemimpinan (X1)		
X1	Percaya dengan pemimpin dalam organisasi	0,744
X2	Yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan	0,710
X3	Merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup	0,814
X4	Percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidak beresan dalam organisasi	0,778
X5	Percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan	0,746
X6	Mengagumi pemimpin pada organisasi ini	0,746
X7	Menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang	0,833
X8	Percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin	0,744
Motivasi Kerja (Y1)		
Y11	Menyenangi pekerjaan yang sekarang	0,818
Y12	Pekerjaan memberi kesempatan meningkatkan keterampilan	0,720
Y13	Pekerjaan memberikan kesempatan menunjukkan prestasi	0,730
Y14	Akan tetap melakukan pekerjaan ini karena menyenangkan	0,748
Y15	Bersemangat dalam bekerja karena imbalan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan	0,754
Y16	Pekerjaan memiliki lingkungan kerja yang baik	0,772
Y17	Kebijakan perusahaan memotivasi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja	0,725
Kinerja Karyawan (Y2)		
Y21	Kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain	0,754
Y22	Mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien	0,759
Y23	Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan	0,812
Y24	Bekerja lebih keras dari pada pada yang seharusnya	0,747
Y25	Mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan	0,847
Y26	Memahami tugas yang diberikan oleh perusahaan	0,718
Y27	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	0,710

Analisis Jalur

(1) Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional (X_1) Dan Motivasi Karyawan (Y_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Hasil koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap motivasi karyawan (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Motivasi Karyawan (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	<i>Standardized Koefisien Beta</i>	Nilai t	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y_2)	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,588	6,952	0,000	Signifikan
	Motivasi Karyawan (Y_1)	0,363	4,296	0,000	Signifikan
R^2					0,749

Berdasarkan Tabel di atas dapat dilihat bahwa *standardized coefficients beta* variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,588 dengan taraf signifikan 0,000, hal tersebut berarti kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Demikian juga *standardized coefficients beta* variabel motivasi karyawan (Y_1) sebesar 0,363 dengan signifikan 0,000, hal tersebut berarti motivasi karyawan karyawan (Y_1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2).

(2) Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional (X_1), Terhadap Motivasi Karyawan (Y_1).

Tabel 6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Motivasi Karyawan (Y_1).

Variabel Terikat	Variabel Bebas	<i>Standardized Koefisien Beta</i>	Nilai t	Sig.	Keterangan
Motivasi Karyawan (Y_1)	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,637	6,401	0,000	Signifikan
R^2					0,406

Berdasarkan Tabel 5.10 tersebut dapat diketahui bahwa *standardized koefisien beta* variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,637 dengan signifikan 0,000, hal tersebut berarti kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Y_2).

Perhitungan Pengaruh langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan *Summary* dan Koefisien Jalur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

(1) Pengaruh langsung (*Direct effect / DE*)

a) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut.

$$X \rightarrow Y_1 = \beta_1 = 0,637$$

b) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan karyawan dapat dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut.

$$X \rightarrow Y_2 = \beta_2 = 0,588$$

c) Pengaruh langsung variabel motivasi kerja karyawan terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut.

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = \beta_3 = 0,363$$

(2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE)

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja karyawan dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} GK \rightarrow KKK \rightarrow PKK &= (\beta_1 \times \beta_3) \\ &= (0,637 \times 0,363) \\ &= 0,231 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,231 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,231 atau 23,1 persen.

(3) Pengaruh total

Pengaruh total diperoleh dari hasil perhitungan pengaruh total (*total effect*) dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} Total\ effect &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= \beta_2 + (\beta_1 \times \beta_3) \\ &= 0,588 + (0,637 \times 0,363) \\ &= 0,510 + 0,231 \\ &= 0,741 \end{aligned}$$

Pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,764 atau 76,4 persen.

Pemeriksaan Validasi Model

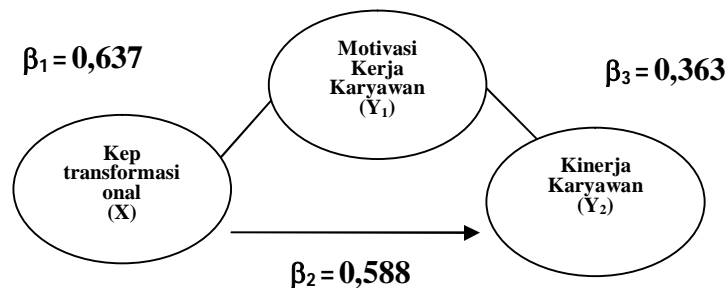
Dalam hal ini, interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi. Berdasarkan lampiran dapat dilihat koefisien determinasi (R^2) persamaan pertama sebesar 0,406, koefisien determinasi (R^2) persamaan kedua sebesar 0,749, maka dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut : Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan :

$$R^2_m = 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2$$
$$R^2_m = 1 - (0,406)^2 - (0,749)^2$$
$$R^2_m = 0,907$$

Nilai R^2_m sebesar 0,907 artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 90,7 % atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 90,7 % dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan selebihnya, 9,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil analisis jalur dapat digambarkan secara keseluruhan yang menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2), seperti terlihat pada Gambar 5.2.



Gambar 2. Hasil analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Hipotesis pertama bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel X_1 (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel Y_2 (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,588 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin baik.
- 2) Hipotesis kedua bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis,

diperoleh koefisien jalur variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel Y1 (motivasi karyawan) adalah sebesar 0,637 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan akan semakin kuat.

- 3) Hipotesis ketiga bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel Y1 (motivasi kerja karyawan) terhadap variabel Y2 (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,363 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa semakin kuat motivasi karyawan maka kinerja Karyawan akan semakin baik

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dibentuk dari 8 (delapan) indikator/ Pernyataan. Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* sebesar 0,385. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori dan hasil penelitian bahwa ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu variabel yang berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini konsisten dengan kajian yang dilakukan Chen (2004) bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Mariatni (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan secara signifikan berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja. Anoop dan Lokman (2009) menyatakan kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kinerja non-keuangan, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja keuangan departemen/organisasi. Sudiarta (2007) menyatakan kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Denpasar.

Demikian pula Stashevsky dan Meni (2006), menyatakan *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Balthazard *et al.* (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Vadeveloo *et al.* (2009), menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, Lievens *et al.* (2005), menyatakan kepemimpinan transformasional yang mencerminkan kualitas pemimpin, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Agusthina *et al.* (2012), menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Francisco *et al.* (2005), menyatakan perubahan orientasi pemimpin (melakukan transformasi nilai-nilai) menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya adalah semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa hasil penelitian dan teori bahwa ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional. Kajian yang dilakukan Xiaomeng dan Kathryn (2010), menyatakan kepemimpinan yang memiliki *power* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012), menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Demikian pula Anne *et al.* (2008), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dengan analisis jalur menghasilkan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin kuat motivasi kerja karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Chen (2004) bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kepuasan kerja atau kinerja yang diinginkan. Sudiarta (2007), menyatakan pendidikan dan pelatihan, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, penegakan disiplin dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Marifah (2004), menyatakan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pekerja sosial. Neal dan Griffin (1999) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Selanjutnya Güngör (2011), menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi sebagai variabel yang memiliki peran kuat terhadap kinerja karyawan.

Sebaliknya, penelitian Clinton dan Kohlmeier (2005), menyatakan adanya perbedaan kinerja antara dua jenis kelompok yang memiliki motivasi berbeda. Sedangkan Grant *et al.* (2011), menyatakan motivasi otonom signifikan terhadap

inisiatif dan kinerja. Suryantoro (1999), menyatakan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Penelitian ini telah mampu membangun model teori tentang nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil dari model teoritik tersebut menjelaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan konsep bahwa motivasi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil dari model teoritik tersebut menjelaskan bahwa motivasi karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sekaligus mengungkapkan pentingnya pengaruh seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa untuk memperkuat motivasi dan kinerja karyawan maka seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang terkandung dalam kriteri pemimpin transformasional.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian, maka implikasi praktis dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Penerapan nilai-nilai kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Implikasinya adalah nilai-nilai yang terkandung di dalam kepemimpinan transformasional terbukti mampu untuk meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Motivasi karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah unsur-unsur yang terkandung di dalam motivasi kerja karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Implikasinya adalah kinerja karyawan akan semakin baik jika nilai-nilai kepemimpinan transformasional semakin kuat dan dukungan motivasi karyawan yang semakin tinggi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan hasil analisis serta pembahasan, dapat diambil simpulan sebagai berikut.

- 1) Pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan akan mampu mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik.

- 2) Sikap pimpinan yang mampu menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok karyawan terhadap tujuan dan misi organisasi terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.
- 3) Karyawan yang memiliki kemauan dan motivasi kuat di dalam melaksanakan pekerjaannya akan mampu berkinerja melebihi batas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Saran

Terkait dengan hasil penelitian dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan, model kepemimpinan transformasional harus dijaga sehingga motivasi karyawan akan meningkat. Sedangkan beberapa indikator yang perlu ditingkatkan adalah meningkatkan pemahaman terhadap tugas – tugas sehingga bekerja tepat waktu.
- 2) Untuk memperkuat model kepemimpinan transformasional, beberapa indikator yang perlu ditingkatkan adalah; keyakinan bawahan/bawahan untuk dapat menangani masalah dalam pekerjaan, keyakinan bawahan terhadap pemimpin meskipun ketika ada ketidak beresan dalam organisasi, dan kepercayaan bawahan terhadap keputusan yang dibuat pemimpin.
- 3) Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perlu ditingkatkan transparansi terkait dengan sistem imbalan karena karyawan bersemangat dalam bekerja ketika imbalan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan.

REFERENSI

- Agusthina Risambesy, Bambang Swasto, Armanu Toyib dan Endang Siti Astuti. 2012. The Influence of transformation leadership style, Motivation, burnout, toward job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2 No. 9. Hal. 33-42
- Anne Scaduvo, Douglas Linsay and Chiaburu S. 2008. Leadership Influence on training effectiveness: Motivation and Outcame Expectation Process. *Internationl Journal of Training and Development*, Vol. 12. Issue. 3. Pp. 158 – 170.
- Anoop Patiar, Lokman Mia. 2009. Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, Issue 2, June 2009, Pages 254-262.
- Balthazard Pierre A, David A. Waldman, John E. Warren. 2009. *Predictors of the Emergence of Transformation Leadership in Virtual Decision Team*. *The Leadership Quarterly*, No. 20. Pp. 651 – 663.

- Bambang Suryantoro, 1999. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Bass, Bernard M., 1998. *Transformation Leadership: Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- Behling, Orlando and James M. McFillen. 1996. A Syncretical Model of Charismatic Leadership. *Group of Organizational Management*, Vol. 21. No. 2, June. Pp. 163 – 191.
- Budiyanto. 1991. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pada Perusahaan Pakaian Jadi di Kotamadya Surabaya. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Chen Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors an Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Busines. Cabridge. Vol. 6. No. 4. Pp. 432-438*.
- Clinton . B. Douglas. James M. Kohlmeier. 2005. The effects of group quizzes on performance and motivation to learn: Two experiments in cooperative learning. *Journal of Accounting Education. Ed. 23. Pp. 96-116*.
- Costa-nez Micaela Marti, Angel R. Marti nez-Lorente, Thomas Y. Choi. 2007. Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal Production Economics vol. 113. Pp. 23–39*
- Davis Keith and John W. Newstrom, 2002. *Perilaku dalam Oganisasi*, Edisi 7, Terjemahan: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Duckett, Hilary. Macfarlane, Elspeth. 2003. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal; 24, 5/6; ABI/INFORM Research pg. 309*.
- Ferdinand Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Semarang : BP Undip,.
- _____. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Seri Pustaka Kunci 08/2006, BP Undip. ISBN 979-704-254-5.
- Francisco. Gil, Ramon Roco, Carlos M Alcover, Angel Barrasa. 2005. Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Group: Effect of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology. Bradford: Vol. 20, Iss. 3/4 , Pg. 17 of 312*.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*. Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Badan Penerbit Univeritas Dipinogoro.
- Ghozali, Imam. 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang/.
- Gibson James L., Jhon M. Ivansovich and James H. Donnelly, 1996. *Organisasi dan Management* Terjemahan, Edisi Empat, Jakarta: Erlangga.
- Gilley Ann, Jerry W Gilley, Heather S McMillan. 2009. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly. Hoboken: Vo. 21, Iss. 4. Pg. 20 of 75*.

- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Denpasar : Astabrata Bali.
- Grant Adam M. Samir Nurmohamed. Susan J. Ashford. Kathryn Dekas. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Journal Organisation Behavior and Human Decision Processes*. Ed. 116. Pp. 241-251.
- Gungor P. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Journal Procedia Social and Behavioral Science* Ed. 24. Pp. 1510-1520.
- Hariandja, Marihot TE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchart, 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi, : Mendayagunakan Sumber Daya Manusia: Agus Dharma, Edoisi keempat: Erlangga, Jakarta*.
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. 2012. Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lievens Filip, Pascal Van Geit and Pol Coetsier. 2005. Identification of Transformation Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 No. 4. Pp. 415-430.
- Luthans, F. 2006. *Organization Behavior*. Eighth Edition. New York: The McGraw-Hall Co, INC.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mariatni, Ni Putu Sri. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin dan Kinerja Dosen Universitas Warmadewa Denpasar. *Tesis*. Udayana : Magister Manajemen.
- Marifah. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial di Lingkungan UPTD Sosial Provinsi Jawa Timur, *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga*.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mawar. 2007. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar, *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar*.
- Mitchell Vance F. and Pravin M. 1976. Measurement of Maslow's Need Hierarchy. *Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 16, Pp. 334 – 349.
- Moch As'ad, 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Neal dan Griffin 1999. *Developing a Model Individual Performance for Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Nitisemito Alex S., 2002. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi ketiga: Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Porter and Lawler. 2004. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224– 247
- Ranupandojo H. dan Suad Husnan, 1990. *Manajemen Personalialia*. Edisi keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.

Roy Johan Agung T.,Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana, Pengaruh Kepemimpinan.....

- Reksohadiprojo Sukanto dan T. Hani Handoko, 1991. *Organisasai Perusahaan*, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Riduwan, Kuncoro M. Engkos Achmad. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Cetakan Pertama. Bandung : Alfabeta.
- Safaria Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Cetakan pertama. Surabaya : CV. Graha Sejati Klaten.
- Santoso, Singgih, 2004, Buku Latihan SPSS Statistik non Paramertik, Cetakan Ketiga, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saydam Gauzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Toko Gunung Agung.
- Sekaran. 2006, *Research Methods for Business, Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Stashevsky Shmuel and Meni Koslowsky. 2006. *Leadership team Choosiveness and Team Ferformance. International Journal of Manpower. Baradford: 2006. Vol. 27, Iss. 1, Pp. 63.*
- Sudiarta, 2007, Beberapa Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PDAM Denpasar. *Tesis*, Program Magister Managemen Universitas Udayana.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung : CV. Alfabeta.
- Toha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Tjatur Wahyuhadi, 2005. Pengaruh Lingkungan Kerja, Teladan Pimpinan dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bangli, *Tesis* pada Program Magister Managemen Universitas Udayana.
- Tsui, Anne S, Jone L. and Lyman W. Porter. 1997. Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employee Pay off?. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 5. Pp 1089 – 1121.
- Vadveloo Thenmolli, Nor Syamaliah Ngah, Kamaruzaman Jusoff. 2009. *The Effect of Leadership Behavior Among Academician of University Teknologi MARA Terengganu. Management Science and Engineering, ISSN 1913-0341, Vol. 3. Pp. 1 – 8.*
- Vanwart, Montgomery. 2004. *A Comprehensive Model Of Organizational Leadership: The Leadership Action Cycle*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; 7, 2; ABI/INFORM Research pp. 173
- Werther, W.B. 1996. *Human Resources and Personnel Management*, Fith Edition. MC Graw-Hill, Inc.
- Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagmrnt. *Academy of Management Journal*. Vol. 53. No. 1. Pp. 107-128.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo.