

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. AGUNG MOTOR I DI KABUPATEN TABANAN

I Wayan Arta Permana Putra¹

Ayu Desi Indrawati²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: wynartapermana@gmail.com/telp: 089634597897

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana responden berjumlah 47 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hendaknya pemimpin memberikan fasilitas yang baik guna mendukung pekerjaan karyawan dan memberikan motivasi positif untuk meningkatkan semangat kerja serta Perusahaan sebaiknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut. Karyawan hendaknya tepat waktu mengerjakan tugas dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kata kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, motivation and discipline on employee performance. Method of determining the sample in this study using a sample of saturated, whereby the respondent amounted to 47 people. The analysis tool used is multiple linear regression analysis. The results obtained in this study is transformational leadership positive effect on employee performance, motivation positive effect on employee performance and discipline of work has positive influence on employee performance. Leaders should provide good facilities to support the work of employees and provide positive motivation to improve morale and company employees should be put in the right position according to the competence of the employee. Employees should be timely tasks and work in accordance with the company's goals.

Keywords: *Transformational Leadership, Motivation, Work Discipline and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari pencapaian kinerja oleh karyawannya. Maka karyawan dituntut untuk selalu menampilkan output yang

optimal, karena baik buruknya kinerja karyawan akan mempengaruhi pendapatan perusahaan (Trihandini, 2005). Dengan kinerja yang optimal perusahaan tak hanya unggul namun tetap mempertahankan eksistensinya di bidang bisnis serta meningkatkan profitabilitasnya (Koesmono,2005). Kinerja yang tinggi ada pada individu dalam organisasi, yang bermakna apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan apa yang diprogramkan oleh organisasi (Thoyib,2005).

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas kerjanya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sedarmayanti (2010:260) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Ketika kinerja karyawan akan meningkat, hal ini akan menyebabkan efektivitas organisasi (Champathes, 2006). Karyawan membutuhkan seorang pemimpin, karena pemimpin adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno,2011:213). Peningkatan tersebut hendaknya diawali dengan memahami keadaan karyawan, dengan suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan dengan objek pemimpin

yang ideal, mereka cenderung mengidentifikasi pemimpin transformasional. Karyawan menilai pemimpin transformasional lebih memuaskan dan memotivasi mereka dalam menjalankan komitmen organisasi, serta sebagai pemimpin yang efektif (Judge and Bono, 2000). Menurut Sudjinawati (2008) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mentransformasikan informasi langsung kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi untuk pencapaian visi dan misi organisasi. Studi berupa kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada manajer senior perbankan pada lembaga keuangan tertua dan terbesar di Kanada dan hasilnya berupa kepemimpinan transformasional positif meningkatkan kinerja unit perusahaan (Howell and Avolio, 1993). Para peneliti menganggap gaya kepemimpinan ini sebagai agen perubahan, kepemimpinan transformasional telah menjadi aspek dalam menyelesaikan berbagai kasus karena kepemimpinan ini banyak memberikan perhatian serta pemberdayaan pada karyawan (Kornoti, 2012).

Selain faktor kepemimpinan, motivasi juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Purwanto (2013) motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan. Wahyudin dan Djumino (2007) serta Musa (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi sangatlah penting dan berpengaruh

positif terhadap peningkatan kinerja sehingga karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah disiplin kerja. Mutmainnah (2008), dan Harlie (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu perusahaan jual – beli motor di Kabupaten Tabanan Bali yang dalam pencapaian visi dan misinya memerlukan kinerja karyawan yang prima dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan pelanggannya adalah CV. Agung Motor 1. perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jual – beli dan melayani *service* sepeda motor, dimana yang secara langsung berhubungan dengan konsumen, maka sudah selayaknya karyawan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen maupun pelanggannya. Perasaan puas yang dirasakan konsumen atau pelanggan mencerminkan bahwa karyawan sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan. Berikut adalah data penjualan motor CV. Agung Motor I Tahun 2014.

Tabel 1.
Data Penjualan Motor Tahun 2014

No	Bulan	Penjualan	Target
1	Januari	34	30
2	Februari	25	30
3	Maret	18	30
4	April	33	30
5	Mei	24	30
6	Juni	26	30
7	Juli	32	30
8	Agustus	29	30
9	September	32	30
10	Oktober	29	30
11	November	20	30
12	Desember	33	30
TOTAL		335	360

Sumber : CV.Agung Motor 1th.2014

Tabel 1 menunjukkan data penjualan motor per unit tahun 2014. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat adanya suatu perubahan yang terjadi, dimana naik turunnya penjualan motor per unit setiap bulannya yang didominasi belum tercapai target penjualan motor yang ditentukan. CV. Agung Motor I menyadari permasalahan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi, didapatkan hasil penjualan sepeda motor per unit yang didominasi tidak tercapainya target penjualan setiap bulannya. Selain itu kinerja karyawan di bagian mekanik juga kurang, ini terbukti berdasarkan survei langsung ke lapangan dimana lamanya waktu *service* dan antrian motor konsumen yang panjang sehingga pengerjaan *service* motor tidak selesai tepat waktu, dan membuat konsumen lama menunggu. Ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan permasalahan yang terjadi dalam CV. Agung Motor I dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu dari segi kepemimpinan, dimana kurangnya pemimpin dalam mengarahkan dan mengawasi aktivitas kerja karyawan, sehingga ada karyawan yang tidak melaksanakan tugas

sesuai dengan tanggung jawabnya yang mengakibatkan kinerja karyawan tidak optimal. Selain itu adanya keluhan karyawan langsung kepada pemimpin seperti : tidak mendapatkan hari libur dalam satu minggu (bekerja penuh dalam seminggu), dan masalah motivasi finansial yaitu, gaji yang diterima juga karyawan masih rendah dan tidak adanya perbedaan gaji antara karyawan lama dan karyawan baru yang mengakibatkan turunnya motivasi karyawan dalam berkerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan dapat dirumuskan masalah adalah (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Agung Motor I? (2) Apakah motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Agung Motor I? (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Agung Motor I ?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut , maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut (1) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I. (2) Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I (3) Untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Howell and Avolio (1993) serta Judge and Bono (2000) dalam penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memperoleh dukungan dari pemimpin, hal tersebut merupakan pengaruh

besar bagi karyawan. Jadi seorang pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Kuang Chi, *et al* 2008). Selain itu hubungan itu, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan hubungan komunikasi antara pimpinan dan karyawan (Laohavichien, *et al* 2009). Seorang pemimpin transformasional akan menjaga, dan menghormati karyawan dimana pada gilirannya, karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dan kepentingan dalam bekerja dalam organisasi dan menyajikan kinerja yang lebih tinggi (Ping, *et al* 2012). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator seperti kharisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin (Pradana dkk, 2010). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan

seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Wahyudin dan Djumino (2007) serta Musa (2009) menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₂: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Mutmainnah (2008) dan Harlie (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Iriani (2010), menyatakan bahwakedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang danakan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan.

Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus

diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan.. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₃ : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, yaitu pendekatan yang menunjukkan hubungan antar dua variabel atau lebih, hubungan dalam hal ini adalah antara kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di CV. Agung Motor I yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Kabupaten Tabanan. Lokasi ini dipilih karena terdapat masalah mengenai kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja yang berpengaruh pada kinerja karyawan, dan juga belum ada yang melakukan penelitian di lokasi ini mengenai sumber daya manusia. Objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan di CV. Agung Motor I. Definisi operasional variabel yang diajukan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kuantitas dan kualitas output serta keandalan dalam dalam bekerja (Lewa dan Subowo, 2005). Bernadin (dalam Trihandini,2006) menyebutkan kinerja diukur dari persepsi responden dimensi dari kinerja adalah :

- (1) Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur karyawan
 - (2) Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan,
 - (3) Ketepatan waktu, penyelesain tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
 - (4) Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 2) Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan untuk melakukan perubahan, memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan ke level yang lebih tinggi dengan menciptakan emosi melalui perubahan nilai, sehingga lahir kinerja yang maksimal. Bass *et al*, (2003) dalam penelitiannya membagi dimensi kepemimpinan transformasional menjadi :
- (1) *Idealized influence*, pemimpin memberikan teladan bagi orang-orang disekitarnya. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang pemimpin memberikan contoh berupa teladan yang baik bagi karyawan.
 - (2) *Inspirational motivation*, pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga muncul semangat kerja. Indikator ini diukur dari

persepsi responden tentang adanya dukungan atau dorongan dari pemimpin agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

(3) *Intellectual stimulation*, pemimpin mendorong karyawannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang pemimpin yang mendorong karyawannya untuk menyelesaikan masalah dengan berpikir inovatif.

(4) *Individual consideration*, seorang pemimpin memberikan fasilitas berupa sarana dan prasarana fisik dalam mendukung pekerjaan karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang pemimpin memberikan fasilitas guna mendukung pekerjaan karyawan.

3) Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya (Purwanto, 2013). Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan di mana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan pekerjaan atau apa yang mengakibatkan timbulnya motivasi kerja (Parlinda, 2003). Menurut Ardana dkk (2011 : 193) indikator dari motivasi seperti adalah sebagai berikut :

(1) Kelangsungan pekerjaan yang terjamin, indikator ini diukur dari persepsi responden atas motivasi pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

- (2) Adanya penghargaan atau *reward*, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
 - (3) Penempatan yang tepat, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai penempatan posisi yang sesuai dengan *skill* dan kemampuan yang dimiliki.
 - (4) Kelayakan gaji, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemberian gaji yang layak dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik.
- 4) Disiplin kerja dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku didalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, prilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan baik-baik lainnya. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut (Harlie, 2010) :
- (1) Selalu hadir tepat waktu, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai ketepatan kehadiran datang ke kantor.
 - (2) Selalu menaati ketentuan jam kerja, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai menaati jam kerja atau tidak keluar kantor pada saat jam kerja.

- (3) Memiliki semangat kerja yang tinggi, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai semangat karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.
- (4) Adanya sanksi jika melanggar, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemberian sanksi oleh pemimpin kepada karyawan apabila melanggar peraturan agar menyebabkan efek jera.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Agung Motor I yaitu sebanyak 47 orang. Sampel adalah bagian bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dari populasi tersebut (Sugiyono,2014:81). Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi penelitian akan dipilih menjadi sampel yaitu sebanyak 47 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah (1) Metode Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian dan melakukan pencatatan sehubungan dengan masalah yang diteliti. (2) Metode Wawancara yaitu tanya jawab dengan pihak terkait dalam perusahaan yaitu dengan pimpinan dan karyawan berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi serta kinerja karyawan. (3) Metode Kuisisioner yaitu dengan menyebarkan daftar pernyataan secara tertulis, agar responden menjawab sendiri pernyataan tersebut yang berkaitan dengan objek penelitian.

Analisis yang digunakan untuk mengetahui gambaran seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y) dengan bantuan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden. Uraian tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat usia, dan masa kerja disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2.
Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	Laki - Laki	34	72,3
2	Perempuan	13	27,7
	Jumlah	47	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	17 - 20 Tahun	5	10,6
2	21-30	37	78,7
3	31-40	5	10,6
4	41-50	-	-
5	> 50 Tahun	-	-
	Jumlah	47	100

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	≤ 5 Tahun	34	72,3
2	6-10	12	25,5
3	11-15	1	2,1
4	>15	-	-
	Jumlah	47	100

Sumber : Agung Motor 1, data diolah 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa persentase jumlah responden laki-laki adalah sebesar 72,3 persen dan perempuan 27,7 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di CV.Agung Motor I dominan laki-laki dibandingkan perempuan, karena tenaga kerja laki-laki lebih dibutuhkan dalam bidang mekanik, sopir, salesman serta sparepart.

Responden CV. Agung Motor I yang berusia 17-20 tahun adalah sebanyak 5 orang (10,6 persen). Responden yang berusia 21-30 tahun adalah sebanyak 37

orang (78,7 persen). Responden yang berusia 31-40 tahun adalah sebanyak 5 orang (10,6 persen). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di CV. Agung Motor I yang paling dominan adalah yang berusia 21-30 tahun, karena pada usia ini karyawan lebih produktif.

Jumlah responden yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun adalah sebanyak 34 orang (72,3 persen). Responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun adalah sebanyak 12 orang (25,5 persen). Responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun adalah sebanyak 1 orang (2,1 persen). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Agung Motor I dominan adalah dengan masa kerja ≤ 5 tahun, karena perusahaan lebih banyak merekrut tenaga kerja baru yang memiliki semangat kerja yang lebih tinggi.

Uji Validitas

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Instrumen	Koefesien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,943	Valid
	X1.2	0,927	Valid
	X1.3	0,910	Valid
	X1.4	0,913	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,893	Valid
	X2.2	0,914	Valid
	X2.3	0,904	Valid
	X2.4	0,930	Valid
Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0,925	Valid
	X3.2	0,905	Valid
	X3.3	0,864	Valid
	X3.4	0,869	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0,949	Valid
	Y2	0,884	Valid
	Y3	0,938	Valid
	Y4	0,932	Valid

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja

memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3. Jadi, seluruh indikator telah memenuhi syarat validitas data.

Uji Reliabilitas

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,942	Reliabel
2	Motivasi (X2)	0,930	Reliabel
3	Disiplin Kerja(X3)	0,911	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0,944	Reliabel

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4. diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel.

Deskripsi Variabel

Kepemimpinan Transformasional

Tabel 5 menunjukkan bahwa total rata-rata skor tanggapan responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang diukur dengan 4 indikator adalah sebesar 3,82 ini berarti bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional adalah baik, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menilai kepemimpinan pada CV. Agung Motor I secara umum baik. Arti kata tersebut memenuhi makna bahwa pimpinan CV. Agung Motor I sudah memberikan contoh yang baik bagi karyawan serta mampu memberikan motivasi. Responden juga menilai bahwa pemimpin mampu mendorong karyawan dengan baik untuk menyelesaikan masalah dengan

cara inovatif dan juga memberikan fasilitas untuk mendukung pekerjaan karyawan.

Tabel 5.
Penilaian Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Kriteria
		STS 1	TS 2	C 3	S 4	SS 5		
1	Pemimpin saya memberikan contoh berupa teladan yang baik bagi karyawan.	0	2	10	23	12	3,96	Baik
2	Pemimpin saya memberikan motivasi untuk menaikkan semangat kerja.	0	5	8	24	10	3,83	Baik
3	Pemimpin saya mendorong karyawannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara berpikir inovatif.	0	3	12	24	8	3,79	Baik
4	Pemimpin saya memberikan fasilitas guna mendukung pekerjaan karyawan.	0	6	8	27	6	3,70	Baik
Total Rata-rata Skor							3,82	Baik

Sumber : data diolah 2015

Motivasi

Tabel 6 menunjukkan bahwa total rata-rata skor tanggapan responden mengenai variabel motivasi yang diukur dengan 4 indikator adalah sebesar 3,94 ini berarti bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden mengenai variabel motivasi adalah baik, sehingga responden menilai karyawan merasa terjamin dengan kelangsungan pekerjaannya, *reward* yang diberikan juga mampu meningkatkan motivasi, dan karyawan juga merasa sudah ditempatkan pada posisi yang tepat dalam pekerjaannya, serta gaji yang diberikan sudah layak sesuai dengan beban pekerjaannya.

Tabel 6.
Penilaian Responden pada Variabel Motivasi (X2)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Kriteria
		STS 1	TS 2	C 3	S 4	SS 5		
1	Kelangsungan pekerjaan yang terjamin memotivasi karyawan dalam bekerja.	0	1	9	28	9	3,96	Baik
2	Penghargaan atau <i>reward</i> yang diberikan perusahaan meningkatkan motivasi kerja karyawan.	0	3	7	24	13	4,00	Baik
3	Penempatan posisi yang tepat memotivasi karyawan dalam bekerja.	0	3	12	24	8	3,79	Baik
4	Gaji yang layak dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.	0	3	8	22	14	4,00	Baik
Total Rata-rata Skor							3,94	Baik

Sumber : data diolah 2015

Disiplin Kerja

Tabel 7 menunjukkan bahwa total rata-rata skor tanggapan responden mengenai variabel disiplin kerja yang diukur dengan 4 indikator adalah sebesar 3,87 ini berarti bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden mengenai variabel disiplin kerja adalah baik, sehingga responden menilai sudah datang ke kantor tepat waktu, menaati aturan jam kerja yang telah ditentukan, memiliki semangat kerja yang tinggi membuktikan adanya disiplin kerja yang baik serta karyawan siap menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran.

Tabel 7.
Penilaian Responden pada Variabel Disiplin Kerja (X3)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Kriteria
		STS 1	TS 2	C 3	S 4	SS 5		
1	Saya selalu hadir tepat waktu datang ke kantor	0	2	11	24	10	3,89	Baik
2	Saya selalu menaati aturan jam kerja yang telah ditentukan.	0	3	13	26	5	3,70	Baik
3	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi.	0	4	7	25	11	3,91	Baik
4	Saya siap menerima sanksi apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan.	0	2	11	20	14	3,98	Baik
Total Rata-rata Skor							3,87	Baik

Sumber : data diolah 2015

Kinerja Karyawan

Tabel 8 menunjukkan bahwa total rata-rata skor tanggapan responden mengenai variabel kinerja yang diukur dengan 4 indikator adalah sebesar 3,61 ini berarti bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kinerja adalah baik, sehingga responden menilai karyawan sudah bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan, hasil pekerjaan yang sudah sesuai target perusahaan, karyawan sudah tepat waktu dalam mengerjakan tugas, serta sudah bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Tabel 8.
Penilaian Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Kriteria
		STS 1	TS 2	C 3	S 4	SS 5		
1	Saya sudah bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan.	0	4	11	27	5	3,70	Baik
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan target perusahaan.	0	3	14	28	2	3,62	Baik
3	Saya sudah tepat waktu dalam mengerjakan tugas.	0	7	10	27	3	3,55	Baik
4	Saya sudah bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.	0	6	10	29	2	3,57	Baik
Total Rata-rata Skor							3,61	Baik

Sumber : data diolah 2015

Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yang dihitung memakai program *Statistical Package for The Social Sciences (SPSS)*. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh. Kepemimpinan Trnasformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

No.	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1.	Constant	0,000	0,069		0,000	1,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,450	0,159	0,450	2,834	0,007
	Motivasi	0,189	0,079	0,189	2,383	0,022
	Disiplin Kerja	0,362	0,151	0,362	2,399	0,021

Sumber : data diolah 2015

Persamaan regresi linear berganda berdasarkan Tabel 9 untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,000 + 0,450X_1 + 0,189X_2 + 0,362X_3$$

$$R^2 = 0,793$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- X₁ = Kepemimpinan Transformasional
- X₂ = Motivasi
- X₃ = Disiplin Kerja
- R² = Koefisien determinasi

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 10.
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	47
Kolmogorov-Smirnov Z	1,039
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,231

Sumber : data diolah 2015

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,039 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,231. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,231 lebih besar dari 0,05.

Uji Multikolinearitas

Tabel 11.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,191	5,234
Motivasi (X2)	0,765	1,308
Disiplin Kerja (X3)	0,211	4,730

Sumber : data diolah 2015

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel bebas lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terbebas dari multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 12.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1.	Constant	0,340	0,041		8,206	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,152	0,096	0,507	1,583	0,121
	Motivasi	-0,086	0,048	-0,289	-1,805	0,078
	Disiplin Kerja	-0,022	0,091	-0,072	-0,236	0,814

Sumber : data diolah 2015

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai *Sig.* dari variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja sebesar 0,121, 0,078 dan 0,814 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji Ketetapan Model

Tabel 13.
Hasil Uji Ketetapan Model

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36,461	3	12,154	54,786	0,000 ^a
Residual	9,539	43	0,222		
Total	46,000	46			

Sumber : data diolah 2015

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai signifikan F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ini berarti hubungan antar variabel-variabel bebas adalah signifikan .mempengaruhi kinerja karyawan dan model regresi yang digunakan dianggap layak uji. Nilai R^2 sebesar 0,793 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 79,3 persen, sedangkan sisanya sebesar 20,7 persen dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model (Lampiran 6, data diolah 2015).

Uji Hipotesis (Uji t)

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H_1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan pada CV. Agung Motor I.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Howell and Avolio (1993) serta Judge and Bono (2000) dalam penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memperoleh dukungan dari pemimpin, hal tersebut merupakan pengaruh besar bagi karyawan. Jadi seorang pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Kuang Chi, *et al* 2008). Selain itu hubungan itu, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan hubungan komunikasi antara pimpinan dan karyawan (Laohavichien, *et al* 2009). Seorang pemimpin transformasional akan menjaga, dan menghormati karyawan dimana pada gilirannya, karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dan kepentingan dalam bekerja dalam organisasi dan menyajikan kinerja yang lebih tinggi (Ping, 2012). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator seperti kharisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin (Pradana dkk, 2010).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua (H_2) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Wahyudin dan Djumino (2007) serta Musa (2009) menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis tiga (H_3) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dilihat dari selalu hadir tepat waktu, menaati ketentuan jam kerja, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan siap menerima sanksi bila melanggar, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Iriani (2010), menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan sehingga dengan kedisiplinan kerja maka,

karyawan tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Mutmainnah (2008) dan Harlie (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka simpulan yang diperoleh sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin baik contoh teladan, dorongan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan, dan menyediakan sarana dan prasarana akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin hendaknya memberikan fasilitas yang baik guna mendukung pekerjaan karyawan serta selalu memberikan motivasi positif untuk meningkatkan semangat kerja.
- 2) Perusahaan sebaiknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut.
- 3) Perusahaan sebaiknya memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak menaati aturan jam kerja yang telah ditetapkan agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.
- 4) Karyawan sebaiknya tepat waktu dalam mengerjakan tugas dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

REFERENSI

- Ahmed, Ishfaq., Nawaz, Muhammad Mussarat., Iqbal, Naveed., Ali, Imran., Shaukat, Zeeshan. 2010. Effect of Motivational Factors On Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*,5(3).
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th Ed. London : Kogan Page.
- Aritonang, Keke.T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja GuruSMP Kristen BPK PENABUR. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Hal: 1-16.
- Bass, B. M., Avoilio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003).Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.*Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*. 10(2): h: 124-135.
- Champathes, M. R. (2006), Coaching for performance improvement: *The coach model. Development and Learning in Organizations*, Volume 20, No. 2, pp.17-18
- DeDonno, M. A., and Demaree, H. A. 2008. Perceived Time Pressure and The Iowa Gambling Task. *Judgement and Decision Making*.3,pp:636-640.
- Fajar, Siti Al. 2008. Kepemimpinan Transformasional: Keterkaitannya Dengan Tipe Kepribadian Berupa *Behavioral Coping* dan *Emotional Coping*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*,19(1),pp:51-62.
- Horwitz, M. F ., Heng, T.C., & Quazi, A.H. 2003. Finders, Keepers? Attracting, Motivating, and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*,13(4),pp:23-44.
- Howell, Jane. M., Avolio, Bruce. J. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal Of Applied Pshycology*, Vol 78(6).pp:891-902.
- Kornoti, Eli. 2012. The 3D Transformational Leadership Model. *The Journal of American Business Review*. Cambridge.1(1).pp: 165-175
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub sektor industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.7(2).pp:171-188.
- Kuang, Chi., Huery. Ren.Yeh., & Chiou. Huei. Yu. 2008. The Effects Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction On The Organizational Performance In The Non-Profit Organization. *The business review*, pp:1-9
- Laohavichien, Tipparat., Lawrence D. Fredendall., and R. Stephen Cantrell. 2009. The Effect Of Transformational And Transactional Leadership On Quality Improvement. *The Quality Management Journal*, 16(1),pp:62-71.
- Lewa, Eka Idham Iip K dan Subowo. 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. *Jurnal Sinergi Edisi Khusus on Human Resources*, hal: 126-140.

- Locke, E.A., and Latham, G.P. 2004. What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-first Century. *Academy Of Management Review*,29(3)pp:388-403
- Muhaimin, Kunartinah, dan Kis Indriyaningrum. 2011. Peran Karakteristik Kepribadian, Leader Member Exchange, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Silverindo Jaya (MSJ) Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 18(2),pp:168-184.
- Musa Djamaludin. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja, dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*,5(2). Hal: 1-20
- Mutmainnah, Sri. 2008. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Panen Lerstari Internusa Medan. *Jurnal Plans. Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 3(1):H:26-28.
- Parlinda, Vera. 2003. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Hal : 79-92.
- Pinar, Gungor. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24. 1510–1520
- Ping, Han., Bahaudin G. Mujtaba., David A. Whetten., and Yan Wei. 2012. Leader personality Characteristic And upward Trust: A Study Of employee Supervisor Dyads I China. *Journal of Applied Business Research*, 28(5),pp:1001-1015.
- Pradana, Martha Andy., Bambang Swasto sunu Haryo., Djhamhur Hamid. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Tetap PT. Mustika bahan Jaya, Lumajang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. H: 115-136
- Purnomo, Ratno dan Sri Lestari. 2010. Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil Dan Menengah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*,17(2),pp:144-160

- Purwanto, Sony Bagus. 2013. Pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada proyek pondasi tower di Timor Leste PT Cahya Inspirasi Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen*,11(1)
- Reza, Regina Aditya (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Eprints.undip.ac.id. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shadare, Oluseyi .A and Hamed, T. Ayo. 2009. "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria". *European Journal of Economics*. 1(16): pp: 8-17.
- Sudjiwanati. 2008. Pengaruh Tipe Kepribadian *Big Five* Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Karyawan PT Arta Boga Cemerlang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 8(3).pp:642-652.
- Suharto dan Cahyono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*.Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Syahril, Nuraida dan MM. Nilam. Widyarini. 2007. Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional, dan Perilaku Kewargaorganisasian. *Jurnal Psikologi*.1(1).pp:40-46.
- Thoyib, Armanu.2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.7(1).pp:66-75.
- Trihandini, R.A. Fabiola Meirnayati. 2005. Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
- Zopiatis and Constanti, Anastasios and Panayiotis Constianti. 2012. Extraversion, Openness, and Conscientiousness The Route To Transformasional Leadership In The Hotel industri. *Leadership and Organization Development Journal*.33(1).pp:86-1