

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN**

**Perna Pratini<sup>1</sup>**  
**I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: pernapratini@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Motivasi merupakan suatu cara bagaimana mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras untuk mencapai kinerja yang baik. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di C151 dengan sampel yang sebanyak 59 orang karyawan. Metode yang digunakan adalah dengan sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada 59 responden, untuk selanjutnya dianalisis menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics Version 17.0*, diperoleh simpulan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan jika semakin baik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka motivasi dan kinerja karyawan akan meningkat.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kinerja

### **ABSTRACT**

*Employee performance is the result of work achieved in implementing the tasks of employees in accordance with the responsibilities given. Motivation is a way of encouraging employees' passion to want to work hard to achieve good performance. The purpose of this study to determine the effect of transformational leadership and organizational culture on the motivation and performance of employees. This research was conducted in C151 to sample as many as 59 employees. The method used is by sampling saturated. Data were collected through interviews and questionnaires. Questionnaires were administered to 59 respondents, to further analyzed using path analysis (path analysis). Based on calculations using the program IBM SPSS Statistics Version 17.0, be concluded transformational leadership and organizational culture has a positive and significant impact on the motivation and performance and motivation has a positive and significant impact on performance. It shows if the better of transformational leadership and organizational culture, the motivation and performance of employees will increase.*

**Keywords:** transformational leadership, organizational culture, motivation, performance

## **PENDAHULUAN**

Pengaruh perkembangan globalisasi membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulannya di segala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Kinerja karyawan sangat penting dimaksimalkan agar bermanfaat bagi perusahaan. Setiyawan dan Waridin (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007:21). Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya dalam mencapai tujuannya.

Villa merupakan sarana penunjang dalam memberikan pelayanan jasa penginapan bagi pengunjung yang melakukan perjalanan atau berlibur. Perusahaan Villa dan investor sangat ingin membuka Villa di Bali karena Bali merupakan salah satu destinasi pariwisata yang sangat diminati. Investor baru tertarik untuk memasuki pasar dan operator hotel dan villa didirikan cepat memperluas dan mengembangkan konsep-konsep baru untuk bersaing dengan ketat di sektor ini. Bali yang merupakan

daerah wisata yang tidak hanya dikenal dengan keramahan penduduk, adat istiadat, alam yang indah, tetapi juga keaneka ragaman budaya di masing-masing daerah. Hal ini menjadi peluang bagi para perusahaan villa dan mampu menyediakan lapangan kerja dan menyerap tenaga kerja.

Dalam meningkatkan kemampuan karyawan, C151 *Smart Villas* Seminyak Bali melakukan perbaikan kinerja yang sangat diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan. Pencapaian kinerja karyawan merupakan hal penting dilaksanakan untuk menghasilkan kinerja maksimal dan dapat bertahan di tengah persaingan bisnis yang sangat ketat. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan akan dapat berhasil menghadapi setiap ancaman, serta dapat memanfaatkannya menjadi sebuah peluang bagi perusahaan.

Kinerja perusahaan terdiri dari keseluruhan rangkaian elemen yang dalam beberapa cara harus diintegrasikan. Karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali selalu memberikan pelayanan dan kenyamanan bagi pengunjung yang akan berlibur ke Bali, khususnya yang menginap di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2006:382) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Faktor penting dalam usaha untuk membuat karyawan yang berkinerja tinggi adalah motivasi. Motivasi suatu konsep yang menggambarkan dorongan-dorongan

yang timbul pada atau di dalam diri sendiri seorang individu yang menggerakkan perilaku. Selain itu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2007:219) motivasi adalah rangsangan keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi segala upayanya untuk mencapai tujuan.

Faktor penting lain yang berkaitan dengan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin dan motivasi untuk mencapai kinerja yang baik dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang terjadi dalam suatu organisasi. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Pors, 2008). Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional karena dalam pelaksanaan tugas para atasan, secara umum menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang menstimulasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka. Seorang pemimpin transformasional membantu bawahannya bertumbuh dan berkembang dan merespon kebutuhan-kebutuhan individu dengan

meluruskan tujuan-tujuan individu, pemimpin, kelompok dan organisasi secara lebih besar. Bass dan Avolio (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja personal dan organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai karyawan sebagai manusia, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan transformasional, yakni budaya organisasi. Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Wuradji (2008:84) menyatakan bahwa mempelajari budaya organisasi akan berdampak dan berkaitan dalam banyak hal antara lain: meningkatkan motivasi kerja, mempengaruhi kinerja karyawan dan membangun wawasan keunggulan kompetensi. Budaya organisasi merupakan integrasi dari nilai-nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif dan tercermin dari perilaku pengurus dan karyawannya (Sartika, 2008).

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilaksanakan oleh Koesmono (2005) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Ibrahim (2013) menyatakan bahwa ada korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan kedua

penelitian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting dan banyak dibicarakan akhir-akhir ini. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas dan keterampilannya dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang dimaksud, budaya organisasi memegang peranan penting karena budaya organisasi merupakan suatu pandangan, cita-cita keyakinan, prinsip, harapan, sikap dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali yang merupakan salah satu villa yang ada di Seminyak, di mana dalam aktivitasnya sering menghadapi kendala dalam bidang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Permasalahan mengenai kepemimpinan transformasional adalah rutinitas atasan yang sangat padat menyebabkan pimpinan jarang melaksanakan interaksi dengan bawahan sehingga hubungan dengan karyawan tidak terlalu harmonis. Permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi antara lain dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing, hal ini berarti budaya organisasi dari karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan yang berkaitan dengan motivasi adalah adanya

beberapa orang karyawan yang datang ke tempat kerja tapi tidak secepatnya mengerjakan tugasnya dan kurang termotivasi untuk bekerja lebih giat. Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja salah satunya bisa dilihat melalui obeservasi didapatkan masalah keluhan wisatawan yang menginap di *C151 Smart Villas Seminyak Bali* yang mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan. Mengingat persaingan semakin ketat hal ini harus menjadi perhatian khusus bagi pihak pengelola *C151 Smart Villas Seminyak Bali*.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja, 4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, 5) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Farid (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Roy (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi pegawai. Sanjaya dan Arwin (2014) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Raden (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Koesmono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Fatmawati, dkk (2012) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Cholivia, dkk (2015) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Adedeji (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masood (2013) menyatakan bahwa motivasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Muogbo (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara alat motivasi seperti upah rekomendasi, pengakuan pekerjaan mereka dan kinerja mereka. Mahardika, dkk (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nhat dan Dung (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara teori motivasi terhadap kinerja karyawan. Zameer *et al* (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di industri minuman Pakistan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Emmanuel dan Ugochukwu (2013) menyatakan bahwa dampak masing-masing dari variabel transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa kedua transformasional dan transaksional gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan

berdampak pada kinerja karyawan. Umer *et al.*,(2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja karyawan. Ben *et al* (2012) menyatakan bahwa dalam penelitiannya ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Givens (2008) menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sehingga membuat dampak yang baik bagi organisasi. Rorimpandey (2013) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan di kecamatan Bunaken, Manado.

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Ibrahim (2013) menyatakan bahwa ada korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Jasim dan Saad (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Alharbi (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak kuat dan positif terhadap kinerja. Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Wirda dan Tuti (2012) menyatakan bahwa secara simultan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Chintalloo dan Jyoti (2013) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub> : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu menjelaskan suatu hubungan antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini dipilih karena tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar variabel yang diteliti dengan mengumpulkan data melalui *survey* terhadap karyawan pada C151 *Smart Villas* Seminyak Bali dan alat untuk mengumpulkan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan wawancara.

Penelitian ini dilaksanakan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali yang berlokasi di Jalan Laksmana No. 151, Seminyak, Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. Ruang lingkup dari penelitian ini adalah mencakup pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini obyek penelitian adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas para karyawan dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk

meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan pimpinan. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator.

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas (*dependen variable*). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah motivasi ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Motivasi adalah kesediaan dari karyawan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi. Indikator dari motivasi diukur berdasarkan teori kebutuhan Maslow dalam Robbins (2006:167). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah jumlah skor hasil penyebaran kuesioner.

Data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini adalah informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Data sekunder, yaitu data yang pengumpulan dan pengolahannya bukan dari usaha sendiri, tetapi dilakukan oleh pihak lain yang diperoleh dari tempat penelitian dengan pendekatan observasi, seperti jumlah karyawan, keberadaan C151 *Smart Villas* Seminyak Bali.

Dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 59 responden. Metode yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 59 orang.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara dan kuesioner. Observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke perusahaan terhadap obyek yang diteliti, seperti kinerja karyawan C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab kepada pimpinan atau karyawan yang dipercaya untuk mendapatkan keterangan yang berhubungan dengan obyek penelitian di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan pertanyaan secara tertulis mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui pendapat dari karyawan mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan. Dalam penyusunan kuesioner menggunakan skala penilaian pada metode skala Likert.

Teknik analisis statistik inferensial yang digunakan yaitu, analisis jalur pada penelitian ini menerangkan efek langsung dan efek tidak langsung dari suatu variabel yang beberapa diantaranya dianggap sebagai penyebab variabel lainnya. Analisis jalur pada penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai berikut: 1) Memberikan penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti, 2)

Memprediksi nilai variabel tergantung berdasarkan nilai variabel bebas yang mana predikat dengan analisis *path* ini bersifat kualitatif, 3) Mengidentifikasi variabel determinan, yaitu penentuan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel tergantung dan juga dapat digunakan untuk mempelajari mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, 4) Menguji model, menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji keajaiban konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Dalam penelitian ini karakteristik responden merupakan profil dari 59 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini. Pada tabel 1 menunjukkan usia responden  $\leq 30$  tahun sebesar 35,5 persen, 41-50 tahun sebesar 18,6 persen dan sebagian besar adalah berusia 31-40 tahun yaitu sebesar 39 persen. Hal ini dikarenakan pada usia ini seseorang akan lebih produktif dan memiliki stamina yang sangat tinggi. Karakteristik responden kedua yaitu jenis kelamin perempuan 33,9 persen dan sebagian besar adalah laki-laki dengan persentase 66,1 persen. Hal ini dikarenakan laki-laki mempunyai harapan lebih tinggi dalam keberhasilan pekerjaan dari pada perempuan. Karakteristik responden ketiga yaitu pendidikan terakhir, tingkat pendidikan tertinggi adalah D3 dengan persentase 39 persen. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki kinerja dan jabatan yang lebih baik. Karakteristik responden terakhir yaitu masa kerja

yaitu  $\leq 2$  tahun sebesar 6,8 persen, 3-6 tahun 54,2 persen  $\geq 7$  tahun sebesar 49 persen dan masa kerja tertinggi adalah 3-6 tahun dengan persentase 54,2 persen.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	presentase %
1	Laki-laki	39	66,1
2	Perempuan	20	33,9
	Jumlah	59	100

No	Usia	Jumlah	
		orang	presentase %
1	$\leq 30$	21	35,6
2	31-40	23	39
3	41-50	11	18,6
4	$\geq 51$	4	6,8
	Jumlah	59	100

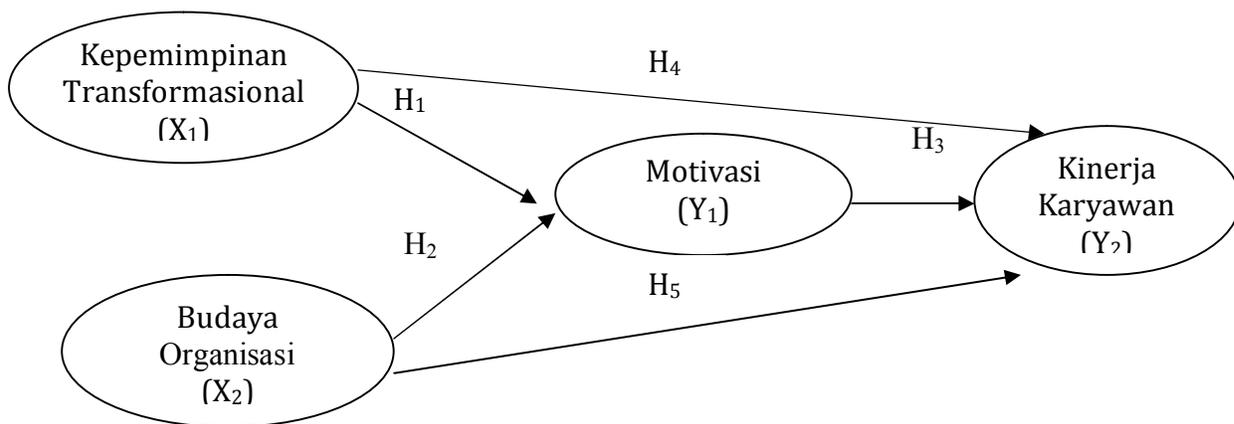
No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	presentase %
1	SMP	2	3,4
2	SMA	13	22
3	D1	1	1,7
4	D2	6	10,2
5	D3	23	39
6	S1	14	23,7
	Jumlah	59	100

No	Masa Kerja	Jumlah	
		Orang	presentase %
1	$\leq 2$	4	6,8
2	3-6	32	54,2
3	$\geq 7$	23	39
	Jumlah	59	100

Sumber: C151 *Smart Villas* Seminyak Bali, 2015

**Analisis Jalur**

Pengujian data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) guna menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Analisis ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut.



**Gambar 1.**  
**Model Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja di C151 Smart Villas Seminyak Bali**

Sumber: data primer diolah, (2016)

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Untuk pemeriksaan terhadap asumsi ini, dapat dilakukan dengan melihat susunan model teoritis telah dibangun dengan memperlihatkan bentuk dari hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, dimana hubungan antara ei saling bebas demikian juga hubungan antara ei dengan variabel x saling bebas, dan

tidak ada variabel endogen yang mempunyai pengaruh bolak balik, seperti terlihat pada Gambar 1. Berdasarkan dari gambar tersebut maka hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, hubungan antara  $\epsilon_i$  saling bebas demikian juga hubungan antara  $\epsilon_i$  dengan variabel  $x$  saling bebas, dan tidak ada variabel endogen yang memiliki pengaruh bolak-balik.

Pada analisis jalur tersebut, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien  $\beta_i$ , sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat suatu perhitungan tersendiri. Untuk pendugaan parameter bisa dilakukan dengan analisis regresi melalui *software* SPSS 17.0 for Windows dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

Substruktur 1

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

**Tabel 2.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,846	2,181		3,597	0,001
X1	0,473	0,159	0,368	2,968	0,004
X2	0,357	0,122	0,365	2,939	0,005
F hit	= 20,543				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,651				
R-Square	= 0,423				

Sumber: data primer diolah, (2016)

Substruktur 2 :

$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2$$

**Tabel 3.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,719	1,975		0,870	0,388
X1	0,493	0,140	0,362	3,524	0,001
X2	0,371	0,107	0,357	3,481	0,001
Y1	0,257	0,109	0,242	2,357	0,022
F hit	= 36,471				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,816				
R-Square	= 0,665				

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan perhitungan dari substruktur 1 dan 2, maka diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan dari pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

Besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi secara parsial, serta pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial dapat dilihat melalui nilai beta atau *Standardized Coefficient* sebagai berikut.

Pengaruh variabel x1 terhadap y1:

$$X1 \rightarrow Y_1 = 0,368$$

Pengaruh variabel x2 terhadap y1:

$$X2 \rightarrow Y_1 = 0,365$$

Pengaruh variabel x1 terhadap y2:

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,362$$

Pengaruh variabel x2 terhadap y2:

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,357$$

Pengaruh variabel y1 terhadap y2:

$$y_1 \rightarrow Y_2 = 0,242$$

Pengaruh variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi.

Pengaruh tidak langsung I

$$X1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,368 \times 0,242) = 0,089$$

Pengaruh tidak langsung II

$$X2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,365 \times 0,242) = 0,088$$

**Tabel 4.**  
**Pengaruh total pada model**

Variabel	Pengaruh			Total
	Langsung ke Y1	Langsung ke Y2	Tidak Langsung Melalui Y1	
X1	0,368	0,362	0,089	0,819
X2	0,365	0,357	0,088	0,810
Y1	-	0,242	-	0,242

Sumber: data primer diolah, (2016)

Substruktur 1:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y_1 = 0,368 X_1 + 0,365 X_2 + e_1$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_1) = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,423} = \sqrt{0,577} = 0,759$$

Substruktur 2:

$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2$$

$$Y_2 = 0,242 Y_1 + 0,362 X_1 + 0,357 X_2 + e_2$$

$$\text{Pengaruh error } (Pe_2) = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,665} = \sqrt{0,335} = 0,579$$

Ada dua indikator untuk melakukan pemeriksaan validitas model, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* hasilnya dapat dilihat sebagai berikut.

Hasil koefisien determinasi total :

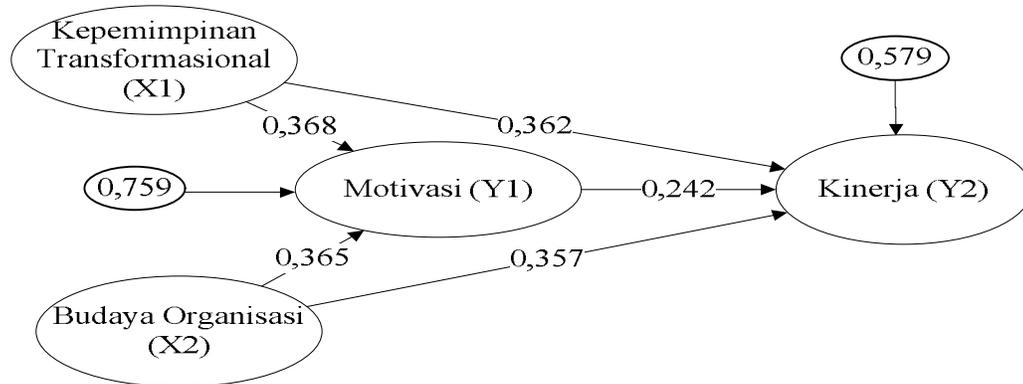
$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,759)^2 - (0,579)^2$$

$$R^2_m = 0,807$$

Artinya, keragaman data dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,807 atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 80,7 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 19,3 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dalam *error*.

Pendekatan ini dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan untuk memperoleh model yang didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai *p-value* dari uji-t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai masing-masing peubah bebasnya. Masing-masing peubah bebas memiliki nilai *p-value* < 0,05. Nilai *p-value* masing-masing untuk kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi adalah 0,001 dan 0,001. Maka sesuai dengan teori trimming, seluruh variabel dimasukkan dalam model sebagai berikut.



**Gambar 2.**  
**Validasi Model Gambar Diagram Jalur Akhir**

Sumber: data primer diolah, (2016)

Hipotesis pertama berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi”. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, koefisien jalur variabel  $X_1$  secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap  $Y_1$  dengan besarnya pengaruh 0,368, nilai sig 0,004 dan t hitung sebesar 2,968. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Hipotesis kedua berbunyi “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi”. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, koefisien jalur variabel  $X_2$  secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap  $Y_1$  dengan besarnya pengaruh 0,365, nilai sig 0,004 dan t hitung sebesar 2,939. Hal ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi,

yang berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Hipotesis ketiga berbunyi “motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja”. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, koefisien jalur variabel  $X_1$  secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap  $Y_2$  dengan besarnya pengaruh 0,242, nilai sig 0,022 dan t hitung sebesar 2,357. Hal ini menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, yang berarti semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis keempat berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja”. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, koefisien jalur variabel  $Y_1$  secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap  $Y_2$  dengan besarnya pengaruh 0,362, nilai sig 0,001 dan t hitung sebesar 3,524. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis kelima berbunyi “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja”. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, koefisien jalur variable  $X_2$  secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap  $Y_2$  dengan besarnya pengaruh 0,357, nilai sig 0,001 dan t hitung sebesar 3,481. Hal ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, yang berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) melalui motivasi ( $Y_1$ ) didapat melalui perhitungan sendiri dengan menghitung hasil perkalian  $(PY_1X_1) \times (PY_2X_1) = (0,368) \times (0,242) = 0,089$ . Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin, maka semakin tinggi motivasi karyawan, sehingga akan berdampak terhadap semakin tingginya kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) melalui motivasi ( $Y_1$ ) didapat melalui perhitungan sendiri dengan menghitung hasil perkalian  $(PY_1X_2) \times (PY_2X_1) = (0,365) \times (0,242) = 0,088$ . Hal ini berarti budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi motivasi karyawan, sehingga akan berdampak terhadap semakin tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,473 yang signifikan dengan nilai t hitung 2,968 pada p sebesar 0,004. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,368. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi sebesar 36,8 persen. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka motivasi semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi

karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Farid (2014), Benedicta (2013), Roy (2014), Sanjaya dan Arwin (2014) Raden (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.

Berdasarkan dari hasil analisis data diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,357 yang signifikan dengan nilai t hitung 2,939 pada p sebesar 0,005. Koefisien budaya organisasi yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,365. Hal ini berarti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 36,5 persen. Hal ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi, maka motivasi semakin tinggi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Fatmawati, dkk (2012), Cholivia, dkk (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Berdasarkan dari hasil analisis data diperoleh bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel motivasi sebesar 0,257 yang signifikan dengan nilai t hitung 2,357 pada p sebesar 0,022. Koefisien motivasi yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,242. Hal ini berarti pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 24,2 persen. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan di

C151 *Smart Villas* Seminyak Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adedeji (2013), Masood (2013), Muogbo (2013), Mahardika, dkk (2013), Nhat & Dung (2013), Zameer *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,493 yang signifikan dengan nilai t hitung 3,524 pada p sebesar 0,001. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,362. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 36,2 persen. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan semakin tinggi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel dan Ugochukwu (2013), Umer *et al.* (2010), Ben *et al.* (2012), Rorimpandey (2013) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil analisis data diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,371 yang signifikan dengan nilai t hitung 3,481 pada p sebesar 0,001. Koefisien budaya organisasi yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,357. Hal ini berarti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan adalah 35,7 persen. Hal ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi, maka kinerja karyawan semakin tinggi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2013), Jasim dan Saad (2013), Alharbi (2013). yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian maka simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi semakin tinggi motivasi kerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

ini berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja karyawan di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu dari hasil penelitian salah satu indikator kepemimpinan transformasional yaitu *Individual Consideration* (pemimpin yang selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi-potensi yang dimiliki pengikutnya) merupakan suatu variabel yang memperoleh skor terendah dari variabel kepemimpinan transformasional sebaiknya pemimpin C151 *Smart Villas* Seminyak Bali lebih memperhatikan kebutuhan dan potensi-potensi yang dimiliki karyawan dengan cara pemimpin harus mampu mendengar aspirasi setiap karyawan serta memberikan pelatihan semua karyawan untuk meningkatkan potensinya. Dari hasil penelitian salah satu indikator budaya organisasi yaitu jarak manajemen merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel budaya organisasi maka sebaiknya pemimpin C151 *Smart Villas* Seminyak Bali lebih menghindari adanya jarak antara pemimpin dengan karyawan dengan cara pemimpin lebih mendekatkan diri dengan karyawan sehingga hubungan pemimpin dengan karyawan lebih dekat. Hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian salah satu indikator motivasi yaitu kebutuhan sosial merupakan variabel yang memperoleh skor terendah maka sebaiknya pemimpin C151 *Smart Villas* Seminyak Bali harus lebih memperhatikan hubungan kerja yang baik dengan para karyawan dan karyawan dengan rekan kerjanya agar mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Dari hasil penelitian salah satu indikator kinerja yaitu komunikasi merupakan variabel yang

memperoleh skor terendah maka sebaiknya karyawan lebih meningkatkan komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan juga pimpinan.

## REFERENSI

- Adedeji, E.A. 2013. Motivation *and* its Effect on Employee Performance. *The International Journal of Social Science and Management*, ISSN(e): 2251 – 1571, Volume 3 (4), Agustus 2013, Pages: 43-48.
- Alharbi, Awadh. M. *and* Saad, Alyahya. M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*. ISSN: 2306-9007. Vol. 2, issue.1, pp: 161-171.
- Bass, Bernard M. *and* Bruce J. Avolio. 1993. Transformasional Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. Vol. 17 (1), pp: 113-121.
- Ben., Etim, Udoh. *and* Agu, O. 2012. Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance. *International Journal of Current Research*. Vol.4, Issue 11, pp: 142-147.
- Chintaloo, S. *and* Jyoti, Devi, Mahadeo. 2013. Effect of Motivation on Employee Work Performance at Ireland Blyth Limited. *Proceedings of 8<sup>th</sup> Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK, ISBN: 978-1-922069-28-3*, pp: 1-15.
- Cholivia, Qonita., Sanggar, Kanto. *and* Anif, Fatmwa. C. 2015. The Influence of Organizational Culture Behavior on Work Motivation: Case Study of Returnee of AFS Bina Antar-Budaya, Yogyakarta. *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, ISSN: 2321-2799. Vol. 03, Issue 03, pp:227-231.
- Emmanuel, I.E., *and* Ugochukwu, D.A. 2013. Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organizational Performance: Emperical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*. Vol. 5, No.1, pp: 30-35.
- Farid, Ahmad., Tassarar Abbas., *And* Shahid Latif. 2014. Impact of Transformasional Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*. Vol. 2, No.2, pp: 11-25.

- Fatmawati., Mahdani., dan Sofyan Idris. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai IAIN AR-RANIRY Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 1, No.1, pp: 25-40.
- Fuad, Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Givens, R.J. 2008. Transformasional Leadership: the Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys. Vol.1, Issue 1, pp: 4-24*.
- Hasibuan SP. Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ibrahim, Ali.M. and Ahmed, Ali. S. A. 2013. The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities. *Academic Research International, ISSN-L: 2223-9553, ISSN:2223-9944*. Vol.4 (6), pp: 382-390.
- Jasim, Uddin. M., Rumana, Luq. L. and Saad, Md. M. H. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management. ISSN: 1833- 3850, ISSN(e): 1833-8119*. Vol. 8 (2), pp: 63-71.
- Koesmono H. Teman., 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, *Disertasi*, Universitas Airlangga, Surabaya. 7 (2), pp:162-176.
- Mahardika, Rangga., Djamhur, Hamid., dan Ika, Ruhana. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT AXA Finansial Indonesia Sales Office Malang. *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*. Vol. 3 (2), h:1-10.
- Masood, Asim. 2013. Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Spesific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 3, Issue 9, pp: 1-9.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Muogbo, U.S. 2013. The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambara State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science (IJES), ISSN(e): 2319 – 1813 ISSN(p): 2319 – 1805*. Volume 2, Issue7, pp: 70-80.

- Nhat, N.C., and Dung, N.V. 2013. Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employees Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joint Stock Corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 (6), pp: 212-226.
- Pors, Niels Ole. 2008. Management tools, organizational culture and leadership:an explorative study. *Journal Performance Measurement and Metrics*, 9(2), pp:138-152.
- Raden, Dimar. B. dan Christine, Winstinindah. S. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri News Departement. *Jurnal Integra*, Vol. 1 (2), pp: 191-206.
- Rorimpandey, Lidya. 2013. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado, *Jurnal EMBA*. Vol.1, No. 4, pp: 2233-2344.
- Roy, J.A.T. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pandawa). *E-Journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. ISSN: 2337-3067. Vol. 3, No. 9, pp: 533-550.
- Sanjaya, Arwin dan Aris, Baharuddin. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Perkantoran*. Vol. 1 (1), pp: 73-82.
- Sartika, Devi, Bambang Swasto, dan Heru Susilo, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Sumatra Selatan, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Penerbit Politeknik Negeri Malang*. Vol. 6 (2), h:23-26.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Setiyawan, B. dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Karyadi Semarang. *JBRI*. Vol.2, No. 2, h:181-198.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7, No. 1, h: 23.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Cv.
- Umer, M.P., Adnan, Qamar., Anam, Mirza., Inam, ul Hassan., and Hamid Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformasional and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) Pakistan. *Global Journal of Management and Bussiness Reseacrh*, Vol. 12 (4), pp: 55-62.
- Wirda, Fisla. dan Tuti, Azra. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, h:22-47
- Wuradji, 2008, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Gama Media, Yogyakarta.
- Zameer, Hashim., Shehzad, Ali., Waqar, Nizar and Muhammad, Amir. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Reseacrh in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4, No. 1, pp: 293-298.