

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA LPD KESIMAN DI DENPASAR**

**Kadek Juli Arthawan<sup>1</sup>  
Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>**

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan LPD Kesiman. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada LPD Kesiman di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan LPD Kesiman yang berjumlah 38 orang karyawan yang disebut dengan teknik sampling jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan. Untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula tingkat kinerja yang dirasakan karyawan. Pihak LPD Kesiman harus selalu memperhatikan tingkat gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar.

**Kata kunci :** gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

**ABSTRACT**

*Research was conducted on employees LPD Kesiman. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style and job satisfaction in LPD Kesiman, Denpasar. The population in this study were employees of LPD Kesiman totaling 38 employees called saturated sampling technique. The analysis tool used is multiple linear regression techniques. The analysis showed that transformational leadership style berpengaruh positive and significant impact on employee performance, it shows that the higher the level of perceived transformational leadership style employees, the greater the perceived performance of employees. For job satisfaction variables positif and significant influence on employee performance, this shows that the higher the level of perceived employee job satisfaction, the greater the perceived performance level of employees. LPD Kesiman parties should always consider the level of transformational leadership style and job satisfaction felt by employees. It aims to improve the performance of employees at LPD Kesiman, Denpasar.*

**Keywords :** *transformational leadership, job satisfaction, job performance.*

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dalam menghadapi era persaingan bisnis yang semakin ketat (Abdul, 2012). Kinerja yang dimiliki karyawan harus terus ditingkatkan, agar perusahaan dapat bersaing dan tetap diperhitungkan dalam dunia bisnis. Kinerja menjadi salah satu komponen penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dalam pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan di masa depan. Mundarti (2007) menyebutkan bahwa sumber daya manusia sebagai penggerak dan penentu jalannya sebuah organisasi. Perusahaan memiliki peralatan yang canggih, namun apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang dapat menggunakan peralatan tersebut, maka peralatan dapat dikatakan tidak berfungsi dengan maksimal. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang telah diberikan. Balasundaram (2005) menyatakan kinerja seorang karyawan memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan karena setiap tercapainya hasil kinerja tersebut akan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan memerlukan dukungan karyawan yang mempunyai kecakapan dan berkompeten agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bidangnya (Obasan, 2012).

Keberhasilan suatu perusahaan swasta maupun negeri tergantung pada keahlian pemimpin serta manajemen dalam menjalankan fungsi setiap perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia (Karen *et al.*, 2011). Sumber daya manusia di dalam perusahaan perlu pengelolaan yang baik serta pengawasan yang ketat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu

organisasi, dimana sumber daya manusia merupakan asset utama dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Douglas (2006) mengungkapkan bahwa dalam perusahaan memerlukan karyawan yang mampu bekerja secara lebih cepat dan tepat, sehingga perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang memiliki tingkat di atas rata-rata.

Kinerja 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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007:21). Kinerja yang efektif dan efisien perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009:25). Terhambatnya tujuan suatu perusahaan disebabkan karena rendahnya kinerja karyawan (Yunxia *et al.*, 2006). Banyak hal yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Humphrey (2012) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang mempunyai efek yang luar biasa terhadap bawahannya. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu dapat mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Para bawahannya diperlukan sebuah gaya kepemimpinan tertentu, karenanya gaya kepemimpinan

yang dimiliki oleh pemimpin dalam suatu perusahaan sangat berbeda-beda. Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya yang dapat digunakan dalam memimpin perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Tercapainya hasil kinerja yang baik tidak lepas dari adanya faktor-faktor lain yaitu salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki peranan penting dalam fungsi manajemen perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional dapat dikatakan suatu proses dimana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan diri ke moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Tintami, 2012). Penjelasan mengenai pemimpin transformasional oleh Hughes *et al.* (2012:542) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Northouse (2013:176) menjelaskan bahwan gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada proses dimana orang yang terlibat dengan orang lain akan menciptakan suatu hubungan motivasi dalam diri pemimpin dengan pengikut. Maulizar (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan yang berada di bawah pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional,

akan merasa segala pekerjaan atau tugas yang diberikan lebih mudah dikerjakan. Mereka mendapatkan dorongan penuh dan motivasi dari atasan sehingga akan muncul perasaan nyaman dan berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya demi mendapatkan hasil terbaik. Melalui kepemimpinan tersebut akan dapat mendorong kinerja karyawan secara maksimal.

Gaya kepemimpinan transformasional, hal yang penting dalam terjalannya sinergi yang baik dalam manajemen suatu perusahaan atau organisasi adalah kepuasan kerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan pada perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2005:23), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Reaksi dari emosional merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya dan reaksi dari emosional menimbulkan wujud perasaan senang, puas maupun tidak puas. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan. Begitu pun sebaliknya, saat ada rasa ketidakpuasan kerja maka kinerja karyawan otomatis akan menurun yang mana hal tersebut kembali lagi akan mempengaruhi manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan harus memiliki strategi yang jitu dalam mengelola SDM yang ada di dalamnya sehingga semua komponennya dapat bersinergi dengan baik.

Luthans (2006:243) menyatakan pengertian kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik perasaan senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan. Tingkat kepuasan kerja dicapai apabila harapan dan kebutuhan karyawan tersebut dapat seimbang dengan hasil riil dari apa yang sudah dikerjakan. Sebaliknya saat seorang karyawan merasa tidak puas maka hal tersebut dapat menimbulkan sikap agresif seperti suka membolos, melakukan fraud, hingga adanya keputusan untuk berhenti bekerja. Perusahaan harus berupaya mengatasi rasa ketidakpuasan pada karyawannya (Prabu, 2005). Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di LPD Kesiman Denpasar. Lembaga Perkreditan Desa Kesiman merupakan badan usaha yang dimiliki desa kesiman dalam menjalankan usaha di lingkungan desa. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan LPD umumnya yaitu menerima dan menghimpun dana dalam bentuk tabungan dan deposito dan menyalurkannya kembali dalam bentuk pinjaman atau kredit. LPD ini memiliki 35 orang karyawan yang tersebar di 1 kantor pusat, 3 kantor cabang dan 2 kantor kas dimana kantor-kantor tersebut masih terletak di dalam kawasan desa kesiman.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap beberapa orang karyawan dan nasabah yang ada di LPD Kesiman, ditemukan suatu permasalahan yang berkaitan dengan kinerja yaitu pelayanan yang kurang maksimal terhadap nasabah. Mereka merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan misalnya

saat nasabah melakukan transaksi di kasir dirasa masih agak lamban dalam prosesnya. Beberapa karyawan dirasa kurang ramah saat bertemu dengan nasabah. Di sisi lain, karyawan sendiri sering mengeluh terhadap beban pekerjaan yang dirasa tidak sesuai dan lingkungan dengan sesama rekan kerja yang tidak bersahabat. Permasalahan dari segi gaya kepemimpinan transformasional adalah adanya rasa kekecewaan dari karyawan saat mereka berusaha untuk mengadukan keluhannya kepada atasan namun tidak ada tanggapan maupun solusi yang didapat. Pimpinan dirasa kurang dapat merangkul bawahannya dan kurang memotivasi. Saat karyawan merasa sudah bekerja dengan maksimal, dari manajemen tidak ada memberikan semacam penghargaan atau *reward* atas prestasi yang telah diraih. Karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya karena kurangnya pemberian penghargaan atau *reward*. Salah satu cirinya adalah adanya ketidakdisiplinan karyawan saat melayani nasabah. Kurangnya baiknya pelayanan yang diberikan karyawan saat nasabah masih bertransaksi dapat menyebabkan nasabah merasa kurang puas dan komplain terhadap pelayanan yang diberikan. Berbagai keluhan dari nasabah yang masuk lebih banyak ada di bagian kasir depan dengan persentase keluhan hingga 51,51 persen. Fenomeena tersebut harus mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen LPD Kesiman dengan melakukan pembenahan SDM serta manajemen yang lebih baik demi mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana dkk. (2010) meyakini bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin mempunyai sifat yang kharismatik,

inspirasi serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasakan tekanan, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Temuan ini mendukung teori daya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suryo (2010) dan Komardi (2009) mendapatkan hasil dimana pemimpin transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan Surbakti dan Suharnomo (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dapat berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Shelly *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan Sanjiwani (2016) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin baik kinerja karyawan dalam perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di LPD Kesiman Denpasar dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di LPD Kesiman Denpasar.

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai salah satu referensi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dapat



digunakan sebagai salah satu referensi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan menjadi bukti empiris untuk penelitian di masa yang akan datang, maupun pembanding bagi peneliti yang melakukan penelitian yang sama dan menjadi referensi terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bahan pertimbangan bagi pihak manajemen LPD Kesiman Denpasar dalam membuat kebijakan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

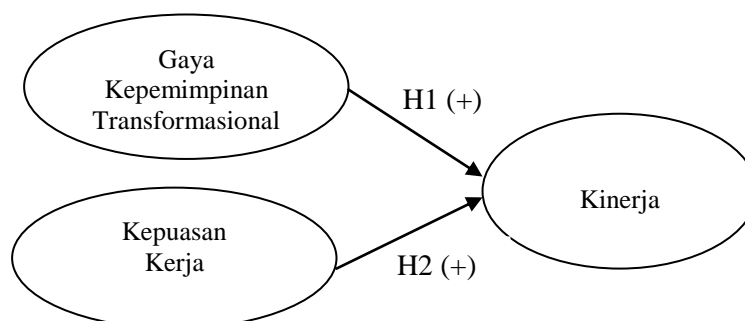
Penelitian yang dilakukan Suryo (2010) dan Komardi (2009) mendapatkan hasil dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Surbakti dan Suharnomo (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Shelley et al. (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sanjiwani (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Huda (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Bekti Indah Surabaya. Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong prestasi kerja karyawan yang memengaruhi kinerja (Zainul *et al.*, 2009). Penelitian yang dilaksanakan oleh Parwanto dan Wahyudin (2011) diperoleh hasil bahwa bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Devi (2009) kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif. Jika karyawan merasa puas akan pekerjaannya, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Artadi (2015) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif. Sulianti (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara.

H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini merupakan kerangka konsep penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber: H1 : Pradana dkk, (2010), Suryo (2010), Komardi (2009), Surbakti dan Suharnomo (2013), Sanjiwani (2016) dan Shelley *et al.* (2012)

H2 : Huda (2012), Parwanto dan Wahyudin (2011), Devi (2009) dan Artadi (2015) Sulianti (2009)

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan ke dalam jenis penelitian yang bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh atau hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Semua data yang digunakan akan diolah serta didukung oleh hipotesis dan memberikan penjelasan rumusan masalah yang telah dibuat. Penelitian ini dilakukan pada LPD Kesiman di Denpasar, yang berlokasi di Jalan Waribang No. IV Kesiman Petilan Denpasar Timur. Alasan yang melatarbelakangi melakukan penelitian pada LPD Kesiman di Denpasar, berdasarkan observasi peneliti menemukan masalah mengenai kinerja karyawan yang menurun pada LPD Kesiman menyebabkan pelayanan kurang maksimal, seperti kesalahan dalam melakukan transaksi dan kurang ramahnya kepada nasabah. Selain itu alasan pemilihan lokasi juga karena data yang tersedia untuk diolah dan peneliti juga ingin mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang di emban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional (Hariandja, 2005:

194). Indikator kinerja menurut Sedarmayanthi (2010:63) yaitu 1) Prestasi kerja, 2) Tanggung jawab, 3) Kejujuran, 4) Kerjasama, 5) Inisiatif.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ). Munir *et al.* (2012) Kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional yaitu 1) Kharismatik, 2) Motivasi Inspirasional, 3) Stimulasi Intelektual, 4) Petimbangan terhadap individu.

Oganisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, terdapat lima indikator kepuasan kerja yang dikonstruksikan oleh Azeem (2010). Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai kepuasan kerja yaitu 1) Pembayaran, 2) Pekerjaan.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada LPD Kesiman dan data dari kuisisioner. Sedangkan, data kualitatif dalam penelitian ini adalah lokasi penelitian dan gambaran umum LPD Kesiman. Sumber primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari LPD Kesiman dan sumber sekunder dalam penelitian ini adalah persepsi responden. Populasi dalam penelitian berjumlah 38 karyawan. metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, seluruh karyawan dijadikan responden.

Metode pengumpulan data dalam penelitian adalah metode wawancara, kuisisioner dan observasi. Metode wawancara dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data yang langsung berinteraksi dengan responden di LPD Kesiman dengan melakukan tanya jawab. Metode kuisisioner dalam penelitian ini adalah

metode pengumpulan data dengan cara memberikan responden daftar pertanyaan tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode observasi dalam penelitian ini adalah mengamati langsung tempat penelitian.

Kuisioner dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Bentuk umum persamaan regresi linear berganda menurut (Nata Wirawan, 2014) sebagai berikut.

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- $\hat{Y}$  = Kinerja karyawan
- $X_1$  = Gaya kepemimpinan transformasional
- $X_2$  = Kepuasan kerja
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi variabel  $X_1, X_2$
- $\mu$  = Variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan ke dalam model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden penelitian pada karyawan LPD Kesiman dilihat dari kriteria berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Jumlah reponden dengan usia  $0 < 21$  tahun dengan persentase sebesar 5,3 persen (2 orang), usia 21-30 tahun sebesar 34,2 persen (13 orang), usia 31-40 tahun sebesar 42,1 persen (16 orang), dan usia  $> 40$  tahun sebesar 18,4 persen (7 orang). Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55,3 persen (21 orang), sedangkan responden perempuan sebanyak 44,7 persen (17 orang).

Mayoritas reponden adalah yang memiliki pendidikan D1/D2 dengan persentase sebesar 47,4 persen (18 orang). Diikuti dengan responden pendidikan

terakhir SMA dengan persentase sebesar 34,2 persen (13 orang), dan pendidikan terakhir S1 sebanyak 18,4 persen (7 orang).

Pengujian instrument dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan instrument ang digunakan valid untuk melakukan pengukuran. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat untuk dapat memenuhi syarat adalah  $r = 0,3$ . Jika nilai korelasi kurang dari  $0,3$  maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas dapat dinyatakan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Kinerja (Y)	Y <sub>1</sub>	0,811	Valid
		Y <sub>2</sub>	0,878	Valid
		Y <sub>3</sub>	0,744	Valid
		Y <sub>4</sub>	0,819	Valid
		Y <sub>5</sub>	0,527	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1,1</sub>	0,651	Valid
		X <sub>1,2</sub>	0,636	Valid
		X <sub>1,3</sub>	0,734	Valid
		X <sub>1,4</sub>	0,800	Valid
		X <sub>2,1</sub>	0,757	Valid
3	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2,2</sub>	0,736	Valid
		X <sub>2,3</sub>	0,616	Valid
		X <sub>2,4</sub>	0,640	Valid
		X <sub>2,5</sub>	0,719	Valid

*Sumber:* data diolah, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari  $0,3$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang digunakan layak untuk digunakan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji realibilitas dimaksudkan untuk menganalisis konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Realibilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,781	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,775	Reliabel
3	Kinerja (Y)	0,796	Reliabel

*Sumber:* data diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan *cronbach's Alpha* pada semua variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dinyatakan masing-masing variabel setiap kuisioner adalah reliable dan masing-masing layak untuk digunakan.

Penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukannya konversi ke dalam skala pengukuran dihitung dengan  $\{(5-1) : 5\} = 0,8$ , maka kriteria pengukurannya dengan hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 3, 4 dan 5.

1,00 - 1,80	=	Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Setuju
1,81 - 2,61	=	Tidak Baik / Tidak Setuju
2,62 - 3,42	=	Cukup Baik / Ragu
3,43 - 4,23	=	Baik / Setuju
4,24 - 5,00	=	Sangat Baik / Sangat Setuju

Tabel 3 menunjukkan jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24 pada pernyataan “pemimpin mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis”. Pernyataan kedua adalah

nilai terendah sebesar 4,05 maka pemimpin harus lebih berhasil dalam membangkitkan semangat agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

**Tabel 3.**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa pimpinan mampu jadi panutan karyawannya	-	-	13,2	55,3	31,6	4,18	Baik
2	Saya merasa pimpinan berhasil membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik	-	2,6	18,4	50,0	28,9	4,05	Baik
3	Saya merasa pimpinan mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis	-	-	18,4	39,5	42,1	4,24	Sangat Baik
4	Saya merasa pimpinan memiliki perhatian lebih dalam hal pengembangan diri karyawannya.	-	-	23,7	39,5	36,8	4,13	Baik
<b>Rata-rata</b>							4,15	Baik

*Sumber:* data diolah, 2016

Tabel 4 menunjukkan jawaban responden mengenai kepuasan kerja dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,32 pada indikator kelima dan nilai-nilai indikator terendah sebesar 3,95 maka hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin perlu memberikan pengawasan yang lebih kepada karyawannya. Pengawasan sangat diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya. Suatu perusahaan akan semakin berkembang ketika perusahaan tersebut dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia. Salah satu hal yang mempengaruhi optimalnya kinerja karyawan terhadap perusahaan adalah tingkat kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya maka akan semakin tinggi kontribusi karyawan tersebut terhadap perusahaan.



**Tabel 4.**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa puas karena upah yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja.	-	5,3	15,8	36,8	42,1	4,16	Baik
2	Saya merasa nyaman bekerja saat ini karena diberikan kesempatan oleh atasan untuk menyelesaikan masalah perusahaan.	-	-	21,1	42,1	36,8	4,16	Baik
3	Saya merasa puas karena dengan bekerja saat ini saya mempunyai masa depan dan kesempatan promosi untuk lebih maju lagi.	-	2,6	26,3	42,1	28,9	3,97	Baik
4	Saya merasa puas karena pengawasan yang diberikan atasan sangat baik.	-	2,6	23,7	50,0	23,7	3,95	Baik
5	Saya merasa puas memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan.	-	5,3	5,3	42,1	47,4	4,32	Sangat baik
<b>Rata-rata</b>							4,11	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan hasil dari jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,11 pada pernyataan kedua dan nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan keempat. Maka hal ini mengindikasikan bahwa LPD Kesiman belum memiliki kemampuan yang baik dalam hal kerjasama sesama rekan kerja. Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan karyawannya agar mampu bekerja baik secara individu maupun *team work*, mengingat kerjasama antar rekan kerja akan mampu lebih meningkatkan kinerja seorang pegawai. Peningkatan kerjasama antar sesama rekan kerja dapat menghindari terjadinya konflik interen antar sesama karyawan.

**Tabel 5.**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya mampu memecahkan masalah sendiri dalam penyelesaian tugas	-	5,3	23,7	36,8	34,2	4,00	Baik
2	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dengan baik	-	2,6	23,7	34,2	39,5	4,11	Baik
3	Saya jujur tidak pernah menyalahgunakan wewenang dalam bekerja	-	2,6	23,7	44,7	28,9	4,00	Baik
4	Saya mampu bekerja sama dengan sesama rekan kerja saya	-	7,9	21,1	36,8	34,2	3,97	Baik
5	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengambil keputusan untuk pekerjaan yang mendesak	-	2,6	21,1	42,1	34,2	4,08	Baik
<b>Rata-rata</b>							4,03	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antar variabel terikat dan variabel bebas dan bertujuan untuk menguji apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
(Constant)	3.189	2.025		1.575	.124
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.564	.220	.409	2.569	.015
Kepuasan Kerja	.440	.179	.392	2.464	.019
R Square					0,545
F Statistik					20,967
Signifikansi					0,000

Sumber: data diolah, 2016

Persamaan regresi linear berganda pada Tabel 6 dapat ditulis sebagai berikut.

$$Y = 3,189 + 0,409 X_1 + 0,392 X_2 + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Kepuasan Kerja

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap terikat. Nilai konstanta  $\alpha$  sebesar 3,189 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja bernilai 3,189 maka nilai kinerja karyawan konstanta sebesar 3,189. Nilai  $\beta_1$  sebesar 0,409 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai  $\beta_2$  sebesar +0,392 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Model regresi dikatakan baik apabila terbebas dari uji asumsi klasik yaitu : uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah berdistribusi residual normal atau mendekati normal (Suyana, 2007:87).

**Tabel 7.**  
**Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	38
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,924
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,361

*Sumber:* data diolah, 2016

Tabel 7 menunjukkan hasil dari *Asymp. Sig.(2-tailed)* sebesar 0,361 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model terdistribusi residual secara normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukannya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik apabila terbebas dari gejala multikolinear. Cara mendeteksi ada atau tidaknya gejala

korelasi antar sesama variabel bebas, maka dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF. Namun suatu model regresi yang mengandung gejala multikolinier dipaksakan dalam penggunaannya, maka akan memberikan hasil yang menyimpang. Syarat untuk terbebas dari gejala multikolinier adalah dengan cara nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau nilai VIF lebih kecil dari 10.

**Tabel 8.**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,513	1,950
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,513	1,950

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 8 menunjukkan hasil pengujian nilai *tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen di dalam model regresi tersebut.

Uji heteroskedastis bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi memiliki ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Kesalahan yang terjadi pada uji heteroskedastis tidak acak, tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai besarnya satu atau lebih variabel (Suyana, 2007:93).

**Tabel 9.**  
**Uji Heteroskedastis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.501	1.498		1.669	.104
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.140	.163	.198	.858	.396
Kepuasan Kerja	-.163	.132	-.285	-1.234	.225

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut lebih dari  $\alpha = 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ). Disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala heteroskedasitas. Hasil uji menunjukkan bahwa dalam model regresi yang dibuat berdistribusi normal, bebas dari gejala multikolinearitas dan heteroskedasitas.

Uji kelayakan model atau uji F bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Tabel 6 menunjukkan nilai F statistik sebesar  $20,967 > 3,25$  dengan nilai sig.  $0,000 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Nilai determinasi total sebesar 0,545 mempunyai arti bahwa sebesar 54,5 persen variasi Kinerja dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 45,5 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model (selain variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja).

Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji t variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja menunjukkan nilai sig. t sebesar 0,015 dengan koefisien beta 0,409. Hasil ini mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil uji t variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sig.t sebesar 0,019 dengan koefisien beta 0,392, yang memiliki

arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik kepuasan kerja maka akan mendorong kinerja karyawan menjadi meningkat. Peningkatan kinerja karyawan akan berimplikasi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan selalu memperhatikan karyawan, menerima setiap keluhan dan penetapan bidang kerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan hasil nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan sebesar 0,409 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (H1) diterima. Penelitian ini menunjukkan tingginya gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpinnya memotivasi bawahannya untuk bekerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga, semakin rendah atau kurangnya gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin maka semakin rendah pula kinerja karyawan dalam bekerja. Bentuk kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan keperluan perusahaan dan karyawannya. Ketika seorang pemimpin mampu menjadi contoh bagi bawahannya maka kinerja karyawannya akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Suryo (2010), Komardi (2009), Surbakti dan Suharnomo (2013), Shelley *et al.* (2012) dan Sanjiwani (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi tugas secara dominan berpengaruh terhadap

kinerja. Sejalan juga dengan penelitian Sanjiwani (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung pernyataan Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya, sehingga mendorong tergugahnya emosi karyawan serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,392 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dua (H2) diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan tingginya kepuasan kerja yang diperoleh karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Huda (2012), Parwanto dan Wahyudin (2011), Devi (2009), Artadi (2015) dan Sulianti (2009) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu pendorong kinerja yaitu pemberian upah yang semakin baik guna meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat beberapa implikasi berdasarkan hasil penelitian ini. Indikator tertinggi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional pada pernyataan “saya merasa pimpinan mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis” yang

memiliki arti bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa pimpinan di LPD Kesiman Denpasar sudah mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memecahkan setiap masalah bagi karyawannya.

Pada variabel kepuasan kerja memiliki indikator tertinggi pada pernyataan “saya merasa puas memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan” hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di LPD Kesiman Denpasar merasa telah mendapatkan kepuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan. Terciptanya suasana kerja yang dinamis dan fleksibel mampu menjadi salah satu semangat kerja bagi karyawan sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan generalisasi, dimana penelitian hanya dilakukan di LPD Kesiman. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan waktu dan tenaga sehingga tidak dapat meneliti pada perusahaan lainnya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis yaitu pemimpin LPD Kesiman di Denpasar diharapkan mampu membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik atau lebih maksimal agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin LPD Kesiman di Denpasar diharapkan mampu



memberikan pengawasan terhadap karyawan yang mampu membimbing kinerja para karyawan. Pemimpin LPD Kesiman di Denpasar diharapkan mampu membangkitkan tingkat kerja sama antar rekan kerja.

## REFERENSI

- Abdul Hameed. 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Internasional Journal of Business and Social Science*. 2(13): h: 224-229.
- Balasundram Nimalathan. 2005. Employee Job Satisfaction and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Internasional, Journal Associate PhD Valeriu University of Jaffna*. 1(1): pp:44.
- Douglas B. Currihan. 2006. *The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover*. University Of Massachussets, Boston. MA, USA.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Tesis Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hughes, R.L., R.C Ginnett., G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*. 15(1): pp: 247-268.
- Karen Becker, Nicholas Antuar Cherie Everett. 2011. Implementing An Employee Performance Management System In A Nonprofit Organization. *Journal Management & Leadership*. 3(21): h 225-271.
- Komardi, dadi. 2009. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan individual karyawan dalam organisasi perusahaan industry telekomunikasi. *Jurnal aplikasi manajemen*. 7(1): h: 56-61.
- Kreitner, Robert & Kinicki, A. 2005. *Organizational Behaviour (Terjemahan) Buku 2*. Edisi Kelima Salemba Empat. Jakarta.

- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior. Third Edition*. The McGrawHill: Companies Inc., New York.
- Maulizar, Musnadi, Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1): pp: 1-13.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mundarti. 2007. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dalam Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar Di Politeknik Kesehatan Semarang. *Jurnal Keperawatan Indonesia*. 2(1): h: 95-102.
- Northouse, Peter G. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: Permata Putri.
- Obasan, Kehide A. 2012. Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance : Evidence From Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*. 3(7).
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. 3(6): h: 1-25.
- Pradana, Martha Andy, Bambang Swasto Sunuharyo, Djamhur Hamid. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Study Pada Karyawan Tetap Pt. Mustika Bahana Jaya Lumajang). *Journal ilmu administrasi*. h: 1-11.
- Sanjiwani, Amerthadi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. *Jurnal Manajemen Unud*. 5(2): h: 11331-1159.
- Suharnomo, Marwan Petra Subakti. 2013. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan (study pada PT.Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. 2(3): h:1-8.
- Sulianti K.L. Tobing, Diana. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*.11(1): h: 31-37.
- Suryo, Bhikku Dharma. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,

Budaya Organisasi dan Inovasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 8.

Suyana Utama, Made. 2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Tintami, Lila., Pradhanawati, Ari., Susanto, Hari. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus Diponegoro. *Journal of Social and Politic*. h:1-8.

Testa & Mark, R. 1999. Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Emperical Invetigation. *Leadership & Organizational Development Journal*. 20(3): pp: 154-161.

Tintami, Lila., Pradhanawati, Ari., Susanto, Hari. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus Diponegoro. *Journal of Social and Politic*. h:1-8.

Wirawan, I Gusti Putu Nata. 2014. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensia) untuk Ekonomi dan Bisnis*. Denpasar, edisi kedua, Keraras Emas.

Yunxia Feng, Steve Foster and Geert Heling. 2006. Study On The Impact Of Societal Cultural Orientation On Employee Performance Evaluation Practices In Business Organization – The Case Of China. *Journal Associate Professor Of Nanjing*. 1(1): h: 1-22.