

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

**Komang Andi Praditya Maha Putra¹
I Gde Adnyana Sudibya²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email:andypraditya64@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Spazzio Kuta Bali hotel dengan menggunakan sampel jenuh yaitu 35 orang karyawan. Selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka dipastikan pula semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana jika semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Motivasi kerja secara positif dan signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

This research was conducted at the Spazzio Kuta Bali hotel using saturated samples of 35 employees. Furthermore, the collected data was analyzed using descriptive analysis and path analysis. The results of this study conclude that transformational leadership has a positive and significant effect on employee work motivation, where the better the application of transformational leadership is ensured also the higher the level of motivation of work held by employees. Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, where if transformational leadership goes well and effectively it can have an effect on improving employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance, where if the higher the work motivation of the employee, the higher the level of employee performance. Work motivation is positively and significantly able to mediate transformational leadership style towards employee performance, that is if the applied leadership style can precisely direct organizational goals with individual needs, the higher the motivation of the subordinates which will further improve their performance.

Keywords: transformational leadership, work motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Bisnis pariwisata yang ada di Bali sangatlah menjanjikan, sehingga di Bali banyak berdiri perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Hal tersebut menandakan bahwa sektor pariwisata perlu mendapatkan perhatian sebagai sektor utama dalam mendukung perekonomian Bali. Industri jasa yang menghadapi persaingan sangat ketat ini adalah jasa perhotelan yang berfungsi sebagai sarana akomodasi tempat menginap bagi para wisatawan mancanegara ataupun lokal. Akomodasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa, tentu harus siap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat saat ini. Tidak lepas dari hal tersebut, peran sumber daya manusia (SDM) sangat membantu dalam kinerja sebuah perusahaan atau organisasi.

Sumberdaya manusia merupakan faktor penting di dalam perusahaan yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Ali *et al.* (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, baik untuk memperoleh keuntungan atau untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Menurut Keren *et al.* (2011) setiap organisasi diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimiliki dengan sebaik mungkin, karena dengan terkelolanya faktor ini maka tujuan dan cita-cita perusahaan akan dapat tercapai. Naharuddin dan Sadegi (2013) menyatakan bahwa kunci penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Indrayani dan Wisnu (2010)

menyatakan bahwa salah satu peran sumber daya manusia adalah menunjukkan performansi kinerja yang tinggi yang nantinya dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan hasil yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Zameer *et al.* (2014) menyatakan untuk mencapai kinerja yang baik maka sumber daya manusia dituntut untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, mempunyai pengalaman, motivasi kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan pada perusahaan tersebut baik yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan yang juga meningkat, dan pada akhirnya tujuan perusahaan tersebut tercapai. Menurut Salam (2013) berjalan tidaknya suatu usaha sangat tergantung pada unsur manusianya yang ada di dalam perusahaan tersebut. Pranoto (2014) menyatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Mengingat pentingnya faktor sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka sangat perlu seorang pemimpin perusahaan agar mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki, agar perusahaan bisa menghasilkan tenaga terampil dan berkualitas (Laswitami, 2010).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robin, 2007:473). Melihat kepemimpinan transformasional

yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan.

Selain kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. John dan Gregory (2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Cemal *et al.* (2012) menyatakan motivasi kerja adalah proses penentuan seberapa banyak tindakan atau usaha yang dicurahkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan. Dimana motivasi yang rendah membuat karyawan memiliki kinerja yang buruk dan sebaliknya motivasi yang tinggi akan membuat karyawan mempunyai kinerja yang optimal. Funso *et al.* (2016) menyatakan bahwa diperlukan suatu motivator bagi karyawan itu sendiri untuk memenuhi kebutuhan fisik dan non fisik, maka karyawan akan bersedia bekerja dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Chaudhary *and* Sharma (2012), motivasi karyawan berarti proses dimana organisasi menginspirasi karyawan dengan bentuk imbalan, bonus, dll untuk mencapai tujuan organisasi.

Spazzio Kuta Bali hotel adalah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa perhotelan. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2010 dan berlokasi di Dewi Sri No. 20 Kuta, Bali. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada manajer mengenai kinerja karyawan di Spazzio Kuta Bali hotel, manajer

menjelaskan bahwa adanya suatu masalah yang sering terjadi seperti karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan serta beberapa karyawan masih sering datang terlambat ke kantor.

Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kepemimpinan transformasional. Bass (1985:49) menyajikan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang menjadi rujukan dari banyak ahli dalam proyek penelitian, disertasi doktor dan buku pada bidang kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan.

Teori kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen inti yang selalu melekat di dalamnya, yaitu pengaruh yang diidealkan (kharisma), motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pengaruh yang diidealkan dalam hal ini berarti pemimpin berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi dan menghormati pemimpinnya. Motivasi yang inspiratif dalam hal ini pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi orang – orang disekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Stimulasi intelektual berarti pemimpin mendorong upaya pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif sehingga dapat menyelesaikan masalah lama dengan perspektif baru.

Pertimbangan individual dalam hal ini pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing – masing individu untuk dapat berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai mentor, pelatih, ataupun fasilitator.

Kajian yang dilakukan Xiaomeng dan Kathryn (2010), menyatakan kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012), menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Demikian pula Anne *et al.* (2008), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Anoop dan Lokman(2009) menyatakan kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengankinerja non-keuangan, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja keuangandepartemen/organisasi. Sudiarta (2007) menyatakan kepemimpinan secara simultandan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Stashevsky dan Meni (2006), menyatakan transformational*leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Balthazard *et al.* (2009),menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.Vadeveloo *et al.* (2009), menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukankomunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.Selanjutnya, Lievens *et al.* (2005), menyatakan kepemimpinantransformasional yang mencerminkan kualitas pemimpin,

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Agusthina *et al.* (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Francisco *et al.* (2005), menyatakan perubahan orientasi pemimpin (melakukan transformasi nilai-nilai) menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Chen (2004) bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kepuasan kerja atau kinerja yang diinginkan. Sudiarta (2007), menyatakan pendidikan dan pelatihan, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, penegakan disiplin dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Marifah (2004), menyatakan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pekerja sosial. Neal dan Griffin (1999) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Selanjutnya Güngör (2011), menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi sebagai variabel yang memiliki peran kuat terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Clinton dan Kohlmeyer (2005), menyatakan adanya perbedaan kinerja antara dua jenis kelompok yang memiliki motivasi berbeda. Sedangkan Grant *et al.* (2011), menyatakan motivasi otonom signifikan terhadap inisiatif dan kinerja. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

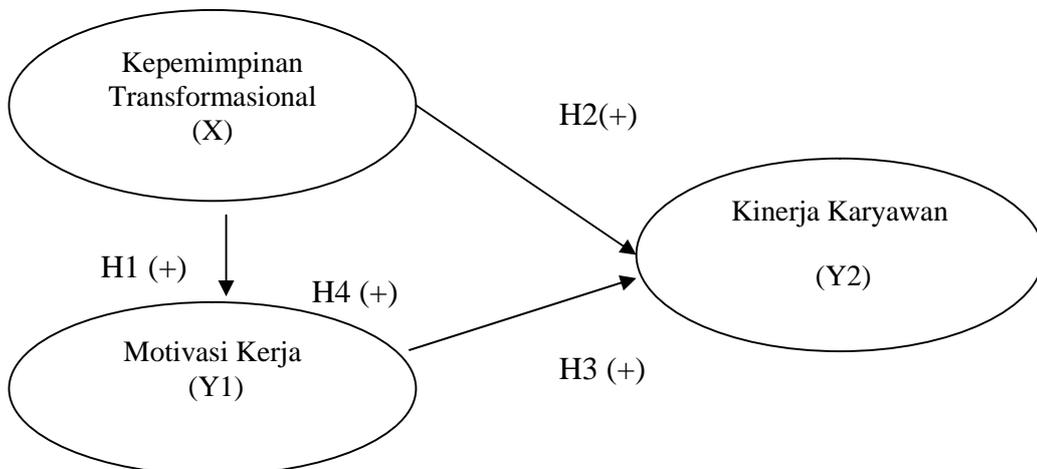
Sosok pemimpin dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan. Seperti halnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap penyelesaian pekerjaan karyawannya, penghargaan yang diberikan pimpinan maupun perusahaan terhadap hasil kerja karyawan. Motivasi merupakan pendorong dan kekuatan seseorang untuk melakukan aktivitas - aktivitasnya. Motivasi kerja karyawan dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (Octaviani, 2015). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya (Aditia dan Yuniawan, 2015).

Hasil penelitian Priyanto (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dalam arti bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki kemampuan dalam memotivasi dan mengawasi bawahannya untuk mencapai standar kerja yang lebih baik sebagai upaya mengantisipasi kegagalan kerja yang mungkin terjadi. Karyawan memiliki harapan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan atau membangkitkan semangat kerja bawahannya, mendorong bawahannya untuk memiliki komitmen yang kuat sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Temuan penelitian serupa oleh Kartika (2014), Kharis (2015), Octaviani (2015) dan Septi dkk. (2018) juga menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kemudian penelitian Amalia dkk. (2016) menemukan hasil bahwa motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelusuran pada kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian sebelumnya, seperti gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa pariwisata, yang bernama Spazzio Kuta Bali hotel yang beralamat

di jalan Dewi Sri No. 20 Kuta,Bali.Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh Spazzio Kuta Bali hotel yang berjumlah 35 karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Spazzio Kuta Bali hotel yang berjumlah 35 orang. Berikut adalah data jumlah dan jabatan karyawan di Spazzio Kuta Bali hotel.Karyawan per divisi di Spazzio Kuta Bali hotel ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah karyawan Spazzio Kuta Bali Hotel

Jabatan	Karyawan per Divisi (orang)
<i>A & G</i>	5
<i>Front Office</i>	6
<i>Housekeeping</i>	6
<i>Sales & Marketing</i>	4
<i>Engineering</i>	5
<i>Food & Beverage / Kitchen</i>	6
<i>Security</i>	3
Jumlah	35

Sumber: Spassio Kuta Bali Hotel, 2018

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hubungan antar variabel teoritis dapat dirumuskan kedalam model persamaan struktural dalam rumus 1 dan 2.

Substruktur 1 adalah $Y_1 = \beta_1 X + e \dots\dots\dots (1)$

Keterangan :

X = kepemimpinan transformasional

Y₁ = motivasi kerja

β_1 = koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja

e = *error of term* atau variabel pengganggu

Substruktur 2 adalah $Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 X + e \dots\dots\dots (2)$

Keterangan :

- X = kepemimpinan transformasional
Y₁= motivasi kerja
Y₂= kinerja karyawan
 β_2 = koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
 β_3 = koefisien regresi variabel motivasi kerja pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
e = *error of term* atau variabel pengganggu

Uji Sobel merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator (Baron dan Kenny, 1986). Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Excel 2007*.

HASIL DAN PENELITIAN

Adapun responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang berumur 20-29 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 48,57 persen, responden yang berusia 30-39 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 28,57 persen, responden yang berusia 40-49 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 17,14 persen, dan responden berumur 50 Tahun sebanyak 2 orang dengan persentase 5,71 persen. Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan Spazzio Kuta Bali hotel sebagian besar berumur antara 20-29 tahun yang artinya karyawan yang tergolong masih muda yang memiliki semangat dan kemampuan kerja yang handal.

Karakteristik jenis kelamin, responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 37,14 persen dan untuk jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 62,86

persen dari data seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang. Hal ini menunjukkan bahwa, sebagian besar karyawan Spazzio Kuta Bali hotel adalah perempuan.

Tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 28,57 persen, selanjutnya pendidikan Diploma sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 20,00 persen, dan selanjutnya pendidikan responden sarjana sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 51,43 persen. Hal ini memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di Spazzio Kuta Bali hotel memiliki jenjang pendidikan akhir Sarjana.

Masa kerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 22,86 persen, selanjutnya responden dengan masa kerja 1 sampai 3 tahun sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 31,43 persen, dan responden dengan masa kerja lebih dari 3 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 45,71 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Spazzio Kuta Bali hotel memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun.

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X)	X ₁	0,703	0,000	Valid
	X ₂	0,835	0,000	Valid
	X ₃	0,745	0,000	Valid
	X ₄	0,778	0,000	Valid
	X ₅	0,770	0,000	Valid
Motivasi kerja (Y ₁)	Y _{1.1}	0,696	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,647	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,615	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,678	0,000	Valid
	Y _{1.5}	0,535	0,000	Valid
	Y _{1.6}	0,776	0,000	Valid
	Y _{1.7}	0,528	0,001	Valid
	Y _{1.8}	0,758	0,000	Valid
Kinerja karyawan (Y ₂)	Y _{2.1}	0,669	0,000	Valid
	Y _{2.2}	0,365	0,031	Valid
	Y _{2.3}	0,480	0,000	Valid
	Y _{2.4}	0,648	0,000	Valid

Y _{2.5}	0,526	0,001	Valid
Y _{2.6}	0,688	0,000	Valid
Y _{2.7}	0,504	0,002	Valid
Y _{2.8}	0,664	0,000	Valid
Y _{2.9}	0,728	0,000	Valid
Y _{2.10}	0,405	0,016	Valid

Sumber: Data Diolah, 2018

Hasil uji validitas pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

Uji Reliabilitas terhadap instrumen penelitian ini menggunakan nilai *Alpha Cronbach*, yakni untuk mengetahui unidimensionalitas butir-butir pernyataan terhadap variabel laten yang diteliti (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan). Nilai *Alpha Cronbach* dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,60. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3.
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's <i>Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional (X ₁)	0,797	Reliabel
2	Motivasi kerja (Y ₁)	0,761	Reliabel
3	Kinerja karyawan (Y ₂)	0,739	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat

reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 22.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4.
Hasil Analisis Jalur persamaan regresi 1 (substruktur 1)

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	t hitung	Sig. uji t
Kepemimpinan transformasional (X)	0,421	0,229	2,668	0,012
R Square	0,177			
F Statistik	7,120			
Signifikansi Uji F	0,012			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 4, maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_1 = X + e_1$$

$$Y_1 = 0,421 X + e_1$$

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,177 mempunyai arti bahwa sebesar 17,7% variasi motivasi kerjadipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 82,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 5.
Hasil Analisis Jalur persamaan regresi 2 (subsruktur 2)

Variabel	Standardized Coefficients	Std. Error	t hitung	Sig. uji t
Kepemimpinan transformasional (X)	0,369	0,188	3,032	0,005
Motivasi kerja (M)	0,550	0,129	4,511	0,000
R Square	0,609			
F Statistik	24,962			
Signifikansi Uji F	0,000			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 5 maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y_1 = 0,369 X + 0,550 Y_1 + e_2$$

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,609 mempunyai arti bahwa sebesar 60,9% variasi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 39,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} \dots \dots \dots (4)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,177} = 0,907$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,609} = 0,625$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh error (Pe_1) sebesar 0,821 dan pengaruh error (Pe_2) sebesar 0,735. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(5) \\ &= 1 - (0,907)^2 - (0,625)^2 \\ &= 1 - (0,822) - (0,391) = 0,679 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,679 mempunyai arti bahwa sebesar 67,9% variasi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,012 dengan nilai koefisien beta 0,421. Nilai Signifikansi $0,012 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan pada Spazzio Kuta Bali Hotel.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,005 dengan nilai koefisien beta 0,369. Nilai Signifikansi $0,005 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Spazzio Kuta Bali Hotel.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,550. Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Spazzio Kuta Bali Hotel.

Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 6.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Motivasi kerja (Y1) ($\beta_1 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X Y1	0,421	-	0,421
X Y2	0,369	0,231	0,600
Y1 Y2	0,550	-	0,550

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,421. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,369. Pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,550. Hal ini berarti bahwa variabel kinerja karyawan lebih besar dipengaruhi oleh motivasi kerja daripada kepemimpinan transformasional. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja konsumen sebesar 0,231. Jadi pengaruh total variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,600. Jadi dapat disimpulkan bahwa lebih besar total pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja, daripada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tanpa melalui variabel motivasi kerja.

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka nilai z dari koefisien ab dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{(0,584)^2(0,229)^2 + (0,612)^2(0,129)^2 + (0,229)^2(0,129)^2}$$

$$S_{ab} = 0,15808$$

Keterangan :

- Sab = besarnya standar error tidak langsung
- Sa = standar error koefisien b1
- Sb = standar error koefisien b3
- a = jalur X terhadap Y1
- b = jalur Y1 terhadap Y2
- ab = jalur X terhadap M (a) dengan jalur Y1 terhadap Y2 (b)

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}} \dots \dots \dots (6)$$

$$Z = \frac{(0,612)(0,584)}{0,15808}$$

Z = 2,2609 dengan signifikansi 0,023.

Oleh karena Z hitung sebesar 2,2609 > 1,96. Artinya Motivasi kerja (Y1) merupakan variabel yang memediasi kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y2) atau dengan kata lain kepemimpinan

transformatif berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Artinya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang baik mampu mendorong atau memotivasi bagi individu-individu yang ada di dalam perusahaan dalam menjalankan tugas secara maksimal sehingga tercapai pula kinerja yang baik yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil ini sekaligus memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Xiaomeng dan Kathryn (2010), menyatakan kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012), menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Demikian pula Anne *et al.* (2008), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformatif dalam perusahaan akan mencerminkan pemimpin yang berkualitas baik dalam pengambilan keputusan. Dalam perusahaan implementasi kepemimpinan transformatif dirupakan dalam bentuk pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan transformasi nilai-nilai yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sekaligus memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Anoop dan Lokman(2009) menyatakan kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kinerja non-keuangan, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja departemen/organisasi. Sudiarta (2007) menyatakan kepemimpinan secara simultandan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Stashevsky dan Meni (2006), menyatakan transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Balthazard *et al.* (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Vadeveloo *et al.* (2009), menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Lievens *et al.* (2005), menyatakan kepemimpinan transformasional yang mencerminkan kualitas pemimpin, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Agusthina *et al.* (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Francisco *et al.* (2005), menyatakan perubahan orientasi pemimpin (melakukan transformasi nilai-nilai) menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya menunjukkan bahwa motivasi menjadi pendorong untuk melaksanakan kegiatan guna mendapatkan hasil yang baik. Jika karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut mempunyai kinerja yang

tinggi pula. Jika sebaliknya motivasi kerja yang rendah dapat dipastikan kinerja karyawan tersebut rendah pula, karena motivasi yang kurang dari lingkungan perusahaan tidak mendukung untuk menghasilkan suatu hasil yang maksimal.

Hal ini sekaligus memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Chen (2004) bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kepuasan kerja atau kinerja yang diinginkan. Sudiarta (2007), menyatakan pendidikan dan pelatihan, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, penegakan disiplin dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Marifah (2004), menyatakan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pekerja sosial. Neal dan Griffin (1999) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Selanjutnya Güngör (2011), menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi sebagai variabel yang memiliki peran kuat terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Clinton dan Kohlmeier (2005), menyatakan adanya perbedaan kinerja antara dua jenis kelompok yang memiliki motivasi berbeda. Sedangkan Grant *et al.* (2011), menyatakan motivasi otonom signifikan terhadap inisiatif dan kinerja.

Apabila pimpinan Spazzio Kuta Bali Hotel mampu memberikan gaya kepemimpinan transformasional yang baik bagi karyawannya, maka pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu sehingga pada akhirnya kinerja karyawan Spazzio Kuta Bali Hotel

akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil uji Sobel, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dalam arti bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki kemampuan dalam memotivasi dan mengawasi bawahannya untuk mencapai standar kerja yang lebih baik sebagai upaya mengantisipasi kegagalan kerja yang mungkin terjadi. Karyawan memiliki harapan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan atau membangkitkan semangat kerja bawahannya, mendorong bawahannya untuk memiliki komitmen yang kuat sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Kartika (2014), Kharis (2015), Aditia dan Yuniawan (2015), Octaviani (2015), Amalia dkk. (2016) dan Septi dkk. (2018) yang menemukan hasil bahwa motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar pembuatan hipotesis, dibuktikan bahwa kepemimpinan

transformatif dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformatif yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan Spazzio Kuta Bali hotel merasakan kepemimpinan transformatif yang kuat, akan tetapi penilaian terendah terdapat pada pembagian kerja. ini mengimplikasikan manajemen harus bisa memberikan pembagian kerja yang adil pada seluruh karyawan agar karyawan merasa puas dan bersemangat dalam bekerja. Karyawan Spazzio Kuta Bali hotel memberikan nilai baik pada terhadap motivasi kerja, namun penilaian terendah pada tugas yang lebih menantang. Ini mengimplikasikan manajemen harus memberikan pendidikan dan pelatihan ataupun *training* pada seluruh karyawan agar karyawan memiliki kemampuan dan ketrampilan yang semakin baik, sehingga karyawan memiliki rasa percaya diri akan kemampuannya dan motivasi kerja akan meningkat. Karyawan memberikan nilai baik terhadap kinerja karyawan, akan tetapi penilaian terendah terdapat pada pengambilan tugas baru, hal tersebut mengimplikasikan bahwa manajemen harus memotivasi kinerja karyawan agar karyawan memiliki inisiatif untuk memulai mengambil tugas sendiri secara optimal.

Penelitian ini melibatkan responden dalam jumlah terbatas, yaitu sebanyak 35 responden. Penelitian ini hanya sebatas meneliti tiga variabel saja yaitu mengenai kepemimpinan transformatif, motivasi kerja dan kinerja karyawan, namun masih banyak variabel lain yang mungkin dapat dipergunakan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka dipastikan pula semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Motivasi kerja secara positif dan signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan sebaiknya meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya dengan baik, dengan cara memberikan pembagian kerja yang adil pada seluruh karyawan agar karyawan lebih merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Manajemen perusahaan sebaiknya memberikan pendidikan dan pelatihan ataupun *training* pada seluruh karyawan agar karyawan memiliki rasa percaya diri akan kemampuannya dan motivasi kerja akan meningkat.

Sebaiknya pihak manajemen mampu memotivasi karyawannya agar mulai memiliki inisiatif untuk mengambil sendiri tugas baru, ketika tugas sebelumnya sudah diselesaikan sehingga karyawan akan lebih produktif di dalam perusahaan.

REFERENSI

- Aditia, Yanuar Chandra., dan Ahyar Yunaiwan. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya). *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 4, No. 3, Hal: 1-12
- Agusthina Risambesy, Bambang Swasto, Armanu Toyib dan Endang Siti Astuti. (2012). The Influence of Transformation Leadership Style, Motivation, Burnout, Toward job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2 No. 9. Hal. 33-42.
- Amalia, Dzikrillah Rizqi., Bambang Swasto, dan Heru Susilo. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 36 No. 1, Hal: 137-146
- Anne Scaduvo, Douglas Linsay and Chiaburu S. (2008). Leadership Influence on Training Effectiveness: Motivation and Outcome Expectation Process. *International Journal of Training And Development*, Vol. 12. Issue. 3. Pp. 158 – 170.
- Anoop Patiar, Lokman Mia. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, Issue 2, June (2009), Pages 254-262.
- Balthazard Pierre A, David A. Waldman, John E. Warren. (2009). Predictors of the Emergence of Transformation Leadership in Virtual Decision Team. *The Leadership Quarterly*, No. 20. Pp. 651 – 663.
- Baron, R.N. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and

Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Cemal, Zehir., Busra Muceldili., dan Songul Sehir. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *Journal Social and Behavioral Sciences*, 5(8): 734-743.

Chaudhary, Nupur dasn Sharma, Bharti, (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (productivity) In private Organization. *International journal of business trends and technology*, 2(4), pp:1-12

Chen Li Yueh. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors an Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Busines*. Cambridge. Vol. 6. No. 4. Pp. 432-438.

Clinton. B. Douglas. James M. Kohlmeyer. (2005). The effects of group quizzes on performance and motivation to learn: Two experiments in cooperative learning. *Journal of Accounting Education*. Ed. 23. Pp. 96-116

Francisco. Gil, Ramon Roco, Carlos M Alcover, Angel Barrasa. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Group: Effect of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*. Bradford: Vol. 20, Iss. 3/4 , Pg. 17 of 312.

funso, Afuye., Sammy Letema., and Gerryshom Munala. (2016). Impact of Motivation on Productivity of Craftsmen in Construction Firms in Lagos, Nigeria. *Journal of Economics and Finance*, 8(4): 271-276.

Grant Adam M. Samir Nurmohamed. Susan J. Ashford. Kathryn Dekas. ((2011)). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Journal Organisatio Behavior and Human Decision Processes*. Ed. 116. Pp. 241-251.

Indrayani, Etty dan Wisnu Haryanto Petrus Christologus.(2010). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikeal Surakarta. *Jurnal Manajemen Excellent*, 1(1), Hal:1-

John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. (2012). Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28.

- Karen, Becker., Nicholas Antuar., and Cherie Everett, (2011). Implementing an Employee Performance Management System in A Nonprofit Organization. *Journal Management & Leadership*, 3(21), Pp:255-271.
- Kartika, Sopranita Ajeng. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten). *Artikel Publikasi Ilmiah*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hal: 1-20.
- Kharis, Indra. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 3(1), pp: 1-9
- Laswitami, Ni Ketut, (2010). Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan (Suatu Studi di PT Delta Satria Dewata Denpasar), [http://stimidenpasar-jurnal.com/phocadownload/\(2010\)/](http://stimidenpasar-jurnal.com/phocadownload/(2010)/). Diunduh Tanggal 25, Bulan 8, Tahun (2016)
- Lievens Filip, Pascal Van Geit and Pol Coetsier. (2005). Identification of Transformation Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6(4), Pp. 415-430.
- Marifah. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial di Lingkungan UPTD Sosial Provinsi Jawa Timur, *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga*.
- Naharuddin, N. M., and Sadegi, M. (2013). Factors of Workplace Environment That Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia.
- Octaviani, Primanita. (2015). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Indonesia Steel Tube Works Semarang). *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*, 12(3), Hal: 1-21
- Pranoto, Paulus Sugiyono.(2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), Hal:1492-1502.
- Priyanto, Wahyu Budi. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika-Bisnis*, 07(02), Hal: 105-114
- Robbin, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-10, Cet 11. Pt Indeks.

- Salam, Abdullah. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada PT. Pln (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyskrsrts. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 3(1), Pp:213-222.
- Stashevsky Shmuel and Meni Koslowsky. (2006). Leadership Team Choesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower. Baradford*: 2006. Vol. 27, Iss. 1, Pp. 63.
- Sudiarta, (2007), Beberapa Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PDAM Denpasar. *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Vadeveloo Thenmolli, Nor Syamaliah Ngah, Kamaruzaman Jusoff. (2009). The Effect of Leadership Behavior Among Academician of University Teknologi MARA Terengganu. *Management Science and Engineering*, 3(10). Pp. 1 – 8.
- William, A.N., (2010), Employee Motivation and Performance: Ultimate Companion Limited, *Bachelor's Thesis Business Management*, Mikkelin Ammattikorkeakoulu, Mikkeli University of Applied Science, Douala Cameroon. [Http://Googlesearch/](http://Googlesearch/). Diunduh Tanggal 25 Juli (2016)
- Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagrnrnt. *Academy of Management Journal*. 53(1), Pp. 107-128.
- Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nisar and Muhammad Amir. (2014). The Impact of the Motivation on the Employe's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), Pp: 293-298.