

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Handoko ¹⁾

Sunarso ²⁾

Sumarno Dwi Saputra ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ handokohand321@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the significance of the effect of transformational leadership and motivation on job satisfaction of employees, and the effect of transformational leadership on job satisfaction with motivation are moderating variable. This research is a survey on employees UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta. The type of data used quantitative and qualitative data. The data source used primary data sources and secondary data. The study population were employees UPTD Terminal Tirtonadi with sample 72 by proportional cluster random sampling technique. Data collection technique used questionnaire and literature. Data were analyzed used multiple linear regression, t-test, F and coefficient of determination and absolute difference test. The results showed that transformational leadership have a significant effect on job satisfaction. Motivation has a significant effect on employee satisfaction. Motivation does not moderate the the effect of transformational leadership on employee satisfaction.

Keywords: *transformational leadership, motivation, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam memberi kontribusi mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu sumber daya manusia diharapkan mampu memberikan fungsi yang bermanfaat positif bagi perusahaan, masyarakat dan kepentingan individu. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing tersebut akan tergantung pada baik dan buruknya program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kepuasan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki seseorang karyawan, di mana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan de-

ngan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Kepuasan kerja bersifat individual, sehingga setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2009: 135). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan langkah ke depan sebuah organisasi termasuk di dalamnya memberikan instruksi, nasihat, dan dorongan secara efektif dalam membantu karyawannya meningkatkan kinerja mereka (Munawaroh, 2010: 137). Salah satu model kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Munawaroh, 2010: 137).

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi pegawai untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya. Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hakim, 2014: 219).

Pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan di mana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai itu sendiri (Munawaroh, 2010: 138). Pimpinan diharapkan dapat memberikan perhatian kepada para pegawai, sehingga mereka merasa diperhatikan oleh instansi, dengan demikian ada sebuah ikatan batin yang kuat antara pimpinan dengan para karyawan. Pimpinan harus mampu melihat keadaan organisasi pada khususnya dan juga mampu menampung segala keluhan dan keadaan pegawai pada umumnya, pegawai mungkin dalam menjalankan pekerjaan mampu untuk mengerjakan dengan baik dan mungkin sebaliknya, oleh karena itu kepuasan kerja pegawai hendaknya tetap terus diperhatikan.

Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional pada prinsip-

nya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja (Soechah, Hamid dan Utami, 2012: 158).

Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri sedangkan faktor-faktor organisasional muncul dari organisasi, di mana kedua faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi karyawan di dalam bekerja. Motivasi merupakan hal yang mendorong, mendukung perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena adanya kemauan dan kesediaan bekerja. Terdapat teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Nickels, (2009: 334), yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan faktor-faktor yang membuat para karyawan menjadi produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor faktor tersebut berkaitan dengan kadar pekerjaan, sedangkan pada faktor *hygiene*, yang merupakan faktor-faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi yang tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan. Tucunan, Supartha dan Riana (2014: 536) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil kinerja karyawannya.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Subowo dan Setiawan (2015) dengan melakukan penelitian di pada PT Multi Artistikacithra dengan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tucunan, Supartha dan Riana (2014) melakukan penelitian di PT. Pandawa menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta; 2) menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi motivasi pada pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digambarkan seperti pada gambar 1 berikut:

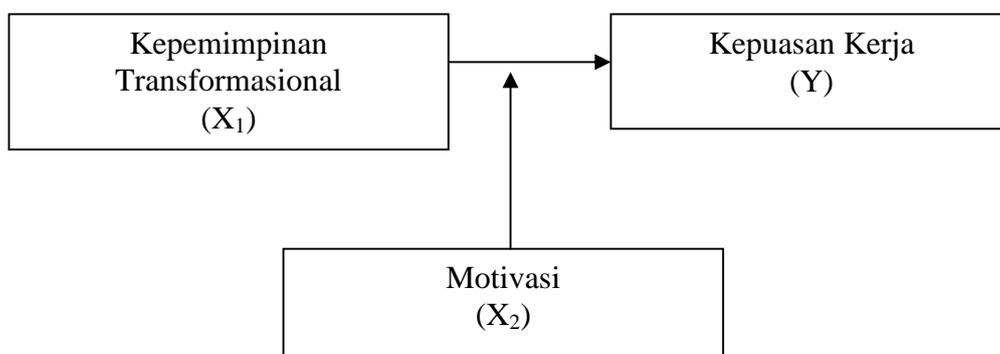
Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam membentuk sumber daya manusia yang optimal di instansi. Adanya kepemimpinan transformasional yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Perumusan Hipotesis

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.
- H₂ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.
- H₃ : Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah survei di UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta yang berjumlah 206 pegawai. Sampel sebanyak 72 pegawai dengan teknik *proportional cluster random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan indikator kuesioner kepemimpinan transformasional berdasarkan pernyataan Danim (2014) yang terdiri dari *idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Indikator motivasi berdasarkan pernyataan dari Gomes (2010) yaitu faktor individual dan faktor organisasi Indikator kepuasan kerja dari Robbins (2006: 128) yaitu kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada supervisor dan kepuasan pada rekan sekerja. Kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu memberikan penilaian atas jawaban responden dengan klasifikasi Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Netral (N) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1 yang diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi dan uji selisih mutlak.



Gambar 1: Skema Kerangka Pemikiran

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Hasil identifikasi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1: Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Umur		
< 30 tahun	27	37,5
30 – 45 tahun	23	31,9
> 45 tahun	22	30,6
Jumlah	72	100
Jenis Kelamin		
Laki-laki	38	52,8
Perempuan	34	47,2
Jumlah	72	100
Pendidikan Terakhir		
SMA	13	18,1
DIII	33	45,8
S1	26	36,1
Jumlah	72	100
Lama Bekerja		
< 10 tahun	11	15,3
10 – 25 tahun	44	61,1
> 25 tahun	17	23,6
Jumlah	72	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 1 menunjukkan bahwa identifikasi responden menurut umur diketahui bahwa responden dengan umur kurang dari 30 tahun sebanyak 27 orang, responden dengan umur antara 30-45 tahun sebanyak 23 orang (31,9%) dan responden dengan umur lebih dari 45 tahun sebanyak 22 orang (30,6%). Identifikasi responden menurut jenis kelamin diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 38 orang (52,8%), sedangkan responden perempuan sebanyak 34 orang (47,2%). Identifikasi responden menurut pendidikan terakhir diketahui bahwa responden dengan pendidikan SMA sebanyak 13 orang (18,1%), responden dengan pendidikan DIII sebanyak 33 orang (45,8%) dan responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 26 orang (36,1%) dan identifikasi responden menurut lama bekerja diketahui bahwa responden dengan lama kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 11 orang (15,3%), responden dengan lama kerja 10 – 25 tahun se-

banyak 44 orang (61,1%) dan responden dengan lama kerja lebih dari 25 tahun sebanyak 17 orang (23,6%).

Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik

Instrumen tingkat kepemimpinan transformasional (X_1) sebanyak 10 kuesioner, motivasi (X_2) 10 kuesioner dan kepuasan kerja (Y) sebanyak 10 kuesioner, hasil uji validitas dengan uji korelasi pearson menunjukkan semua butir pertanyaan valid yang ditunjukkan dengan $p\ value < 0,05$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen variabel kepemimpinan transformasional (0,741), motivasi (0,844), dan kepuasan kerja (0,839) dinyatakan reliabel karena $> 0,60$.

Hasil uji asumsi klasik semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan lolos uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas, seperti pada tabel 2 berikut.

Tabel 2: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,707; 0,707) > 0,10 VIF (1,415; 1,415 < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,058) > 0,05	Tidak ada autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	p (0,339; 0,552) > 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
Uji normalitas	p (0,665) > 0,05	Data terdistribusi normal

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Tabel 3: Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	8,826	1,904	0,061
Kepemimpinan Transformasional	0,500	3,823	0,000
Motivasi	0,301	2,927	0,005
F : 24,972			0,000
Adjusted R ² : 0,403			

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

X₁ : Kepemimpinan transformasional

X₂ : Motivasi

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 3 di atas:

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil persamaan regresi linear berganda pada tabel 3 tersebut, dapat diperoleh persamaan:

$$Y = 8,826 + 0,500X_1 + 0,301X_2$$

Interpretasi persamaan tersebut:

- Nilai konstanta (a), yaitu 8,826, artinya apabila kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah nol atau tidak ada maka kepuasan kerja adalah positif sebesar 8,826.

- Nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional (X₁), yaitu 0,500. Hal ini berarti bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang semakin baik maka kepuasan kerja juga semakin meningkat, di mana variabel motivasi diasumsikan tetap.

- Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi (X₂), yaitu sebesar 0,301. Hal ini berarti dengan motivasi yang semakin tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja, di mana variabel kepemimpinan transformasional diasumsikan tetap.

d.

2. Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

- Hasil perhitungan uji t variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai t hitung sebesar 3,823 dengan *p value* 0,000 < 0,05 maka H₀ ditolak artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.

- Hasil perhitungan uji t variabel motivasi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,927 dengan *p value* 0,005 < 0,05 maka H₀ ditolak, artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.

3. Uji F (Ketepatan Model)
Hasil uji ketepatan model diketahui dari hasil uji F dengan *p value* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga model tepat untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.
4. Koefisien Determinasi
Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R²* = 0,403 berarti dapat diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah sebesar 0,403 atau sebesar 40,3% sedangkan sisanya 59,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, misalnya kompensasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi.
5. Regresi dengan Variabel Moderating (Uji Nilai Selisih Mutlak)
Hasil regresi moderasi dengan uji selisih mutlak dapat diperoleh hasil seperti tabel 4 di bawah ini:
Persamaan regresi dengan model moderasi adalah sebagai berikut:
$$Y = 40,522 + 2,061ZX_1 + 1,693ZX_2 + 0,495 \text{ abs}ZX_1 - ZX_2$$

Hasil *abszx1_zx2* diperoleh *p value* 0,543 > 0,05 maka variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta dengan nilai koefisien regresi positif sehingga kepemimpinan transformasional yang semakin baik maka kepuasan kerja juga semakin meningkat, di mana variabel motivasi diasumsikan tetap. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Subowo dan Setiawan (2015) bahwa kepemimpinan transformasional mampu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga diungkapkan oleh Soechah, Hamid dan Utami (2012: 158) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah perlunya pimpinan untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan manajemen sehingga pegawai merasa dihargai keberadaannya sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi lebih meningkat.

2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

Tabel 4: Regresi Moderasi dengan Uji Selisih Mutlak

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	40,522	53,819	0,000
Zscore: Kepemimpinan Transformasional	2,061	3,782	0,000
Zscore: Motivasi	1,693	2,962	0,004
<i>abszx1_zx2</i>	0,495	0,611	0,543
F : 16,621			0,000
<i>Adjusted R²</i> : 0,398			

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta dengan nilai koefisien regresi yang positif sehingga dengan motivasi yang semakin tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja, di mana variabel kepemimpinan transformasional diasumsikan tetap. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Subowo dan Setiawan (2015) bahwa motivasi mampu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini juga didukung pernyataan dari Riana (2014: 536) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil kinerja karyawannya. Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah perlunya pimpinan untuk meningkatkan hadiah (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada pegawai dalam upaya meningkatkan motivasi kerjanya, misalnya adalah pemberian promosi jabatan bagi pegawai yang motivasi kerjanya baik sedangkan manajemen juga memberikan hukuman bagi pegawai yang sering meninggalkan pekerjaannya pada saat jam kerja kantor.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi hanya menjadi variabel bebas dalam upaya manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Pristiningsih (2015) dengan hasil bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal itu implikasi manajerial yang dapat diberikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai adalah pimpinan memberikan penghargaan yang berupa insentif tambahan bagi pegawai yang berprestasi.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta dengan nilai koefisien regresi positif sehingga kepemimpinan transformasional yang semakin baik maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta dengan nilai koefisien regresi yang positif sehingga dengan motivasi yang semakin tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Terminal Tirtonadi Surakarta, sehingga karyawan hanya berfungsi sebagai variabel bebas dan tidak digunakan menjadi variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2014. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta. Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hakim, Lukman. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jasmine. Surakarta.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Munawaroh. 2010. "Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru". *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol 2 No. 2, hal 136-148
- Nickels, William G. 2009. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. (Alih Bahasa Elevita Yuliati Dan Diana Angelica), Salemba Empat, Jakarta.

- Robbins, Stephen R. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa Benyamin Molan). Salemba Empat. Jakarta.
- Solechah, Quinnati, Djamhur Hamid dan Hamidah Nayati Utami. 2012. “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)”. *Jurnal Profit*. Vol 7, No 1, h. 157-167.
- Subowo, Robin dan Roy Setiawan. 2015. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karayawan pada PT Multi Artistikacithra”. *Agora*. Vol 3, No 1, h. 493-499.
- Tucunan, Roy Johan Agung, Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)”. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol 3 No, h. 533-550