

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)

Marwan Petra Surbakti, Suharnomo¹
email : petrasurbakti@ymail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The research was conducted in PT.KAI Daop IV Semarang, the government-owned services company, formerly known as low standard employee performance. This is reflected in some indicator like ticket scalpers, either at the station Poncol and Tawang, lack of service, ticketing is less representative, lack of employee commitment to serving customers, work culture is individualistic in office, lack of employment initiatives, train tardiness, rail safety and security as well as poor. Here are some of the obstacles encountered in the PT.KAI employees to improve performance. This study aimed to determine the effect of transformational leadership and motivation on employee performance.

The sample of this research is 82 respondents employees of PT. KAI DAOP IV Semarang. Data analysis was performed using multiple linear regression, t test, F test, and adjusted R².

Based on the analysis concluded that transformational leadership and motivational variables may affect the performance of the variable employee at PT KAI Daop IV Semarang. Formed regression equation is: $Y = 0.515X_1 + 0.473 X_2$. Based on the analysis of data on 82 of the respondents, on the performance of employees in PT.KAI Daop IV Semarang, can be summed up as follows: Variable of transformational leadership can affect the performance of employees at PT KAI Daop IV Semarang. The better the implementation of transformational leadership results in improved employee performance. Motivational variables may affect the variable performance of employees at PT. KAI Daop IV Semarang. It is characterized by the presence of the positive effect of motivation on employee performance variables. The higher the motivation given to employees resulting in higher employee performance.

Keywords: transformational leadership, motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Manusia di dalam kehidupannya sehari-hari tidak lepas dari kehidupan berorganisasi, dimana manusia akan selalu untuk hidup bermasyarakat. Baik dalam kehidupan di masyarakat maupun di dunia kerja, yang mendorong setiap manusia untuk berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai (Euis Sholeha dan Suzy, 1996). Menurut Simamora (2006) mendefinisikan Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Tanpa kehadiran sumber daya manusia di suatu organisasi ataupun perusahaan maka terasa hambar rasanya, suatu organisasi ataupun perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Baik itu kinerja organisasinya dan berdampak pada kinerja karyawannya, dimana menurut Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya.

Kinerja pegawai adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja pegawai menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut S.P Hasibuan, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

¹ Corresponding author

dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dengan maksud itulah kinerja karyawan patut diukur, apakah baik atau buruk. Pada dasarnya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada motivasi karyawan dan penciptaan kinerjanya. Kepemimpinan pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002).

Ada berbagai teori tentang perilaku kepemimpinan, menurut Burns (1978, dikutip dalam Yukl, 1989) mengajukan sebuah teori kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi perilaku bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengatahui kebutuhan bawahan, tetapi berusaha mengungkit kebutuhan dari tingkat yang rendah ke kebutuhan yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Malthis (2001), motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu melakukan tindakan. Tindakan inilah yang membuat bawahan merasa memiliki tanggung jawab dan merasa dirinya dilibatkan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi yang muncul disini diperoleh dari adanya rasa di dalam setiap individu bawahan atau karyawan akan tanggung jawab yang dia emban, untuk dijalankan dengan sebaik mungkin.

Penelitian ini dilaksanakan di PT.KAI Daop IV Semarang, perusahaan jasa milik pemerintah ini, dahulu dikenal dengan tupoksi kinerja karyawan yang rendah. Hal ini tercermin dari banyaknya calo yang beredar, baik di stasiun Tawang ataupun Poncol, pelayanan yang lambat, ticketing yang kurang representative, kurangnya komitmen karyawan melayani konsumen, budaya kerja di kantor yang individualistis, minimnya inisiatif kerja, keterlambatan kereta dan keamanan maupun keselamatan kereta yang buruk. Inilah beberapa kendala yang dihadapi di dalam usaha PT. Kereta Api untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (pegawai diharapkan memiliki pemahaman yang baik akan tugas yang dia emban dan bertanggung jawab) dengan apa yang terjadi di lapangan (rendahnya pemahaman karyawan akan tupoksi kerjanya), hal ini mengindikasikan kinerja pegawai yang belum optimal.

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi baik secara teoritis dan empiris dengan kaitannya terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang cocok bagi PT.KAI.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kinerja sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Menurut Fuad Mas'ud (2004) Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (2006), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mengemban tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami oleh perusahaan kedepannya. Di dalam perusahaan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan seorang manajer. Kepemimpinan transformasional memberikan suatu daya dorong bagi setiap pemimpin yang menerapkannya untuk memberikan suatu cara pandang positif bagi bawahannya di dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Hadari Nawawi (2005), penilaian kinerja adalah usaha

mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh (SDM) lingkungan di suatu organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan Konseptual, kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dll.

Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Sarros and Santora, 2001). Sementara itu, Humphreys (2005) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass (1985) akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003). Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

1. Ekspektasi keberhasilan pada tugas.
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas.
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif Dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang diterapkan ke dalam gaya kepemimpinan menghasilkan suatu bentuk dorongan di dalam peningkatan kinerja. Terlebih dari kepemimpinan transformasional yang berusaha mengajak seluruh elemen organisasi untuk terlibat lebih dalam memajukan organisasi. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja, dengan hadirnya kepemimpinan yang tentunya memiliki integritas dan transformasional, kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)", dalam kesimpulannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh t hitung sebesar 4,223

diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dalam hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian McNeese-Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Haris (2000) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

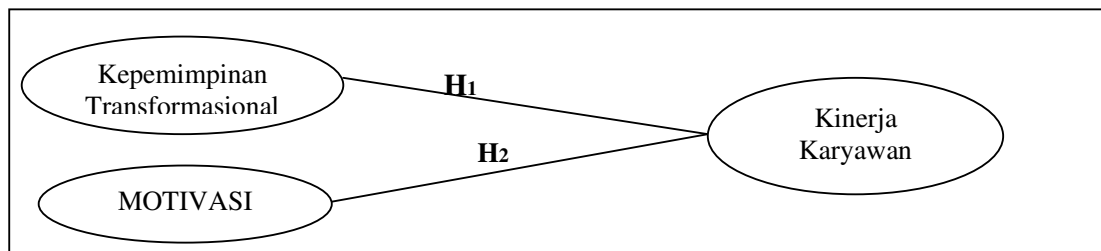
Menurut Wahjosimidjo (1993), kepemimpinan mempunyai kaitan erat dengan motivasi. Karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain sangat tergantung kepada kewibawaan dan bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Karyawan sangat membutuhkan motivasi dari pimpinan untuk mewujudkan cita-cita di masa mendatang baik melalui pelatihan, pada saat bekerja, sehingga terbentuk suatu sinergi yang dapat meningkatkan produktivitas.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhn dan Waridin (2006); Analisa (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Dengan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka berikut adalah kerangka pemikiran teoritisnya.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Anikmah (2008), McNeese-Smith (1996), Bass dan Avolio (1993), Cahyono dan Suharto (2005), Masrukhn dan Waridin (2006) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi. Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. KAI Daop IV Semarang, dengan jumlah populasi penelitian sebanyak 102 orang. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah berjumlah 82 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *proportional sampling*, sampel ini dipilih dikarenakan pengelompokan setiap individu atau karyawan di tiap departemen perusahaan.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif menggunakan angka - angka dan perhitungan dengan metode statistik untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya dengan bantuan software SPSS for windows version 20. Adapun alat analisis yang digunakan antara lain *Uji validitas* yang berfungsi mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner dan *uji reliabilitas* untuk mengukur tingkat keandalan kuesioner, suatu instrumen

dikatakan reliabel atau handal jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,600. Lalu uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari *uji normalitas* untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang tepat, kemudian *uji heteroskedastisitas* berguna untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dan *uji multikolinearitas* untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas (independen). Penelitian ini memakai *analisis regresi berganda* yang merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan salah satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. *Uji Goodnes Fit* penelitian ini terdiri dari *uji F* untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang tinggi untuk dapat menjelaskan fenomena yang dianalisis dengan menggunakan uji F. *Uji t* yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial atau individual terhadap variabel dependen. *Koefisien determinasi (R²)* bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan regresi dari penelitian ini diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a

		Model		
		1		
		(Constant)	Kepemimpinan	Motivasi
Unstandardized	B	8,035	,233	,285
Coefficients	Std. Error	3,465	,035	,047
Standardized Coefficients	Beta		,515	,473
t		2,319	6,615	6,080
Sig.		,023	,000	,000
Correlations	Zero-order		,550	,511
	Partial		,597	,565
	Part		,513	,472
Collinearity Statistics	Tolerance		,995	,995
	VIF		1,005	1,005

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah :

$$Y = 0,515 X_1 + 0,473 X_2$$

Berdasarkan persamaan dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh adalah variabel Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien 0,515. Variabel yang berpengaruh paling rendah yaitu variabel Motivasi dengan nilai koefisien 0,473. Dari persamaan tersebut dapat terlihat bahwa keseluruhan variabel bebas (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi) berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai dengan kata lain bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai PT. KAI DAOP IV Semarang sangat memperhatikan kedua variabel tersebut.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Berdasarkan hasil uji kelayakan model dengan menggunakan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 43,566 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Melihat besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dihasilkan layak untuk digunakan dalam memprediksi kinerja pegawai di PT. KAI DAOP IV Semarang.

Uji t

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau individual menerangkan variabel terikat. Hasil analisis uji t sudah terlihat di **Tabel 1**, penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional
Pengujian variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai t sebesar 6,615 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena signifikansi $< 0,05$ maka H_1 dapat diterima.
2. Pengaruh Motivasi
Pengujian variabel motivasi diperoleh nilai t sebesar 6,080 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dan H_2 dapat diterima.

Uji koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan estimasi regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (adjusted R^2) adalah 0,512 artinya 51,2 persen variasi dari semua variabel bebas (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi) dapat menerangkan variabel tak bebas (Kinerja pegawai), sedangkan sisanya sebesar 48,8 persen diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan dan semakin tinggi motivasi pegawai berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai di PT. KAI DAOP IV Semarang. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional menandakan terhadap kinerja pegawai di PT. KAI DAOP IV Semarang terlihat adanya kemampuan pimpinan yang memiliki skill untuk memberikan arah dan menunjuk jalan, kemampuan untuk mencapai kerjasama dan loyalitas serta keberanian untuk bekerjasama dapat memberikan kepuasan kepada pegawai dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepada pimpinan. Selain itu juga adanya pimpinan yang memiliki keberanian untuk bekerja sama dapat menjadi panutan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sehingga dapat mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Sedangkan pada Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan, pada pegawai di PT. KAI DAOP IV Semarang, adanya motivasi yang tinggi pada pegawai dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian motivasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam perhitungan koefisien determinasi di penelitian ini, menunjukkan 51,2 % variasi dari kedua variabel bebas dapat menerangkan variabel bebas.

KESIMPULAN

Jika selama ini kinerja karyawan yang belum optimal dengan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh PT. KAI, maka berdasarkan hasil analisa data terhadap 82 orang responden, pada kinerja karyawan di PT.KAI Daop IV Semarang, dapat disimpulkan sebagai berikut :Variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT KAI Daop IV Semarang. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Variabel motivasi dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT. KAI Daop IV Semarang. Ini ditandai dengan terdapatnya pengaruh positif variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan pada pegawai berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai.

Setelah mengkaji hasil penelitian,maka berikut adalah saran yang diajukan oleh penulis terhadap penelitian ini:

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dari aspek kepemimpinan transformasional adalah dengan :

- a. Pimpinan menambah keyakinan diri terhadap bagian atau seksi yang dipimpinnya. Dengan adanya keyakinan ini dapat meningkatkan rasa diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Pimpinan menerapkan tindakan yang dirancang untuk menarik perhatian karyawan, sehingga pegawai merasa tertarik dan memiliki semangat dalam bidang tugasnya.
- c. Mendorong pimpinan untuk lebih menunjukkan kepastian di dalam mengemban tugasnya, dan tidak pernah ragu membuat suatu kebijakan, yang tentunya mendorong pegawainya bekinerja lebih baik.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dari aspek motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Pegawai untuk lebih menikmati segala bentuk tugas baik itu mudah dan sulit dengan baik, sehingga ada motivasi di dalam tanggung jawab yang diemban.
- b. Kedepannya diharapkan bagi para pegawai untuk menetapkan tujuan di dalam tugas yang mereka dapatkan dan mencapai tujuan tersebut dengan realistis. Dengan adanya penetapan tujuan dan realistis di dalam suatu tanggung jawab di bidangnya dapat memudahkan pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Para karyawan kedepannya di harapkan dalam melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu dan lebih efisien, maka perusahaanpun mendapatkan imbasnya dan mendorong kinerja yang lebih baik kedepannya. Karena hal inilah, level pimpinan atau atasan para karyawan menjadi pendorong karyawan untuk bertugas dengan lebih baik lagi terkhusus di ketepatan waktu dan efisiensi dalam tugas.

REFERENSI

- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. (1999). *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462
- Bass, B.M and B.J. Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121
- Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Iman. 2005. *Aplilakasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : BP Universitas Diponegoro
- Hasibuan, SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Humphreys, J.H. (2005). *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*. Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431
- Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghasyah. (2005). *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. The Quality Management Journal, 12, 1, pp. 21-29
- Khoirusmadi, S. Ahmad. 2011. **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening”**. Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Koontz, O.W. (1980). *Management*. Seventh Edition, Kogakusha: McGraw-Hill
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mas’ud, Fuad, (2004). *Survey Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, BP Universitas Diponegoro, Semarang.



- Massi, R.J., Cooke, R. (2000). *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Rmpowering Norms, and Organizational Productivity*. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 , No.1, pp. 16-47
- Putra, H.F. 2012. “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah*”. Skripsi Manajemen. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. (2001). *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational Development Journal, 22, 2/8, pp. 383-393
- Suranta, Sri. 2002. **Dampak motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis**. Jurnal Empirika. Vol 15 . No 2. Hal : 116-138.
- Simamora, Henry. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 3. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289