

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPD BALI CABANG RENON

Ni Luh Ari Cahyani<sup>1</sup>, Gde Bayu Surya Parwita<sup>2</sup>, Putu Agus Eka Rismawan<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email: [cahyaniik12@gmail.com](mailto:cahyaniik12@gmail.com), [gdebayusurya@unmas.ac.id](mailto:gdebayusurya@unmas.ac.id),  
[askarismawan@unmas.ac.id](mailto:askarismawan@unmas.ac.id)

### ABSTRACT

*Performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him. The purpose of the study was to determine the effect of transformational leadership, work motivation and job satisfaction on employee performance. The object of research used in this research is Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. The data collection methods used in this study were observation, interviews, and questionnaires. Data analysis used multiple linear regression analysis. The result of the research is that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPD Bali Renon Branch. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPD Bali Renon Branch. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPD Bali Renon Branch*

**Keywords:** *transformational leadership, work motivation, job satisfaction, employee performance*

### I. PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Prayatna :2016). Oleh karena itu faktor sumber daya manusia yang dilihat dari kinerja karyawan dalam perusahaan dituntut terus meningkat (Ardana :2016). Untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, maka sumber daya manusia ataupun pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut harus mempunyai kinerja yang baik (Mathis & Jackson, 2016).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2017). Kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan

karyawan dan kinerja organisasi , selain itu juga untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi Enno,( 2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Kepemimpinan transformasional menurut Swandari dan Sukma (2019). Yukl (2016), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Atika (2017) semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami penurunan, kebutuhan untuk membuat keputusan, kebutuhan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Anis, dkk ( 2019 ) hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Zohra , dkk (2018) hasil menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, artinya kepemimpinan transformasional adalah gaya kunci yang menjadi sangat penting dalam beberapa dekade terakhir, bahwa setiap pemimpin yang memiliki motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Weiping, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan secara positif dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, artinya perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi, dan dengan demikian pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan karyawan. Hasil peneitian sebelumnya yang di lakukan oleh Tiksnayana, dkk (2018) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan disarankan untuk lebih meningkatkan sikap timbal balik dan memperhatikan peran asingnya bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Hendrik, dkk ( 2018 ) hasil penelitian menemukan terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai perlunya kepemimpinan tranformasional yang tepat sesuai dengan indikator.

Menurut Mangkunegara ( dalam Efriyaningsih 2017 ) faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor

kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Robbins dalam Irviani, dkk (2018) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (intensity), arahan (direction), dan usaha terus menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan.

Menurut Stefan dalam Yusuf, (2018) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurun, dkk ( 2017 ) hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa jika karyawan termotivasi secara positif, artinya hal itu akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Ayu, dkk ( 2020 ) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dari hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Said, dkk ( 2017 ) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja, dengan cara ini produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan. Hasil penelitian

sebelumnya yang di lakukan oleh Dharma, dkk ( 2016 ) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kualitas dan kinerja yang baik dari sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan sehingga dapat bersaing dengan pegawai bank umum lainnya

Dan hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Suzy, dkk ( 2017) hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan, yang artinya semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Robbins dan Judge dalam Damayanti, dkk ( 2018) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Luthans (2016:246) menyatakan adanya hubungan sebab-akibat antara kepuasan dan kinerja dimana kepuasan lebih mempengaruhi kinerja dari pada kinerja mempengaruhi kepuasan dan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja, dimana untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai harus mendapatkan kepuasan kerja terlebih dahulu karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui

penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Mohammed (2016 ) hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, artinya peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan lebih mendorong bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Dari hasil penelitian sebelumnya oleh Tafrizi, dkk ( 2018 ) hasil penelitian menunjukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya oleh Rahmat, dkk ( 2020 ) hasil penelitian menunjukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja lebih berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Abdul ( 2018 ) dari penelitian yang telah dilakukan menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian sebelumnya oleh Puspita, dkk ( 2020 ) hasil penelitian menunjukan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja karyawan.

PT. BPD Bali merupakan bank yang berbentuk badan usaha milik daerah provinsi Bali serta kabupaten dan kota yang ada di Bali, salah satu PT. BPD Bali Cabang Renon beralamat di Jl. Raya Puputan Niti Mandala Denpasar. PT. BPD Bali merupakan salah satu bank yang memiliki kesuksesan dalam menghimpun dana dari masyarakat umum yang berkaitan dengan kepercayaan dan kepuasan dari masyarakat. PT. BPD Bali Cabang Renon belum mampu mencapai standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Hal ini di lihat dari kurangnya perhatian pimpinan dalam memberi motivasi kepada karyawan, serta ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan perlu mendapatkan perhatian perusahaan untuk mengembangkan perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang maksimal tentunya membantu melaksanakan tugas secara efektif. Salah satu indikator yang mencerminkan kinerja karyawan adalah pencapaian target. Data target dan realisasi total aset dan pencapaian kredit selama beberapa tahun terakhir pada PT. BPD Bali Cabang Renon tahun 2018 disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Target dan Realisasi Total Aset PT. BPD Bali Cabang Renon**

Tahun	Target	Relasi Pertahun	%Pencapaian
2016	530.902	566.346	108,72%
2017	645.566	659.350	102,14%
2018	732.660	757.976	103,46%

Sumber: PT. BPD Bali Cabang Renon

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi pencapaian target total aset yang direncanakan sebelumnya. Terjadi pergerakan yang cukup signifikan pada total aset, terlihat pada tahun 2016 ke tahun 2018 terjadinya penurunan dan mencapai puncak pada tahun 2016 yang mencapai 108,72%, hal ini merupakan gambaran penurunan kinerja perusahaan dan produktivitas kerja karyawan dalam mengelola perusahaan. Hal disebabkan karena pimpinan tidak memperhatikan mereka dengan tidak adanya pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan dapat didukung dengan kepuasan kerja yang kurang sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan dengan yang telah direncanakan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap karyawan di PT. BPD Bali Cabang Renon, ditemukan suatu permasalahan terkait kepemimpinan transformasional dimana pimpinan masih memiliki sikap otoriter kepada karyawan dengan memberikan perintah kepada karyawan tanpa memperhatikan arti pemimpin yang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan proses dan perasaan karyawan dalam bekerja, karena pada hakekatnya karyawan tidak bisa

ditekan dalam bekerja. Ketidaksatabilan pemimpin memiliki efek bagi karyawannya diantaranya terjadi kejenuhan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan serta terjadinya penurunan kinerja. Pemimpin yang tidak melakukan fungsi kepemimpinannya dengan baik membuat karyawan jadi cenderung malas dari pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan tidak bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Kurangnya perhatian pimpinan dalam memberikan arahan dan perhatian, ketika karyawan bekerja lembur pemimpin sangat jarang datang ke ruang karyawan untuk memberikan motivasi kerja kepada karyawan yang sedang bekerja lembur, kedekatan antara pimpinan dan karyawan di rasa kurang oleh sebagian karyawan.

Permasalahan dari segi motivasi kerja, motivasi kerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon di rasakan menurun terlihat dari hubungan antar pribadi yang ada di perusahaan. Sebagai sesama karyawan profesional sebagian besar karyawan hanya fokus kepada tugas dan tanggung jawab yang mereka emban dan seringkali kurang memperhatikan hubungan dengan sesama rekan kerja. Selain hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja yang menuntut karyawan untuk mencapai target yang telah di tentukan oleh perusahaan yang mana target

tersebut selalu bertambah dari waktu ke waktu membuat motivasi yang dimiliki karyawan menurun ketika target yang di bebankan perusahaan di rasa selalu berat dan sulit untuk di capai.

Permasalahan lain yang juga terjadi di PT. BPD Bali Cabang renon terdapat karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaannya dan tidak puas terhadap sikap pemimpin. Maka ini merupakan suatu hal yang berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Permasalahan yang ditemukan adalah tingginya permintaan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan membuat karyawan masih belum dapat menyelesaikannya karena dengan waktu dan tugas yang tidak sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki karyawan serta kurang baiknya hubungan pemimpin dengan karyawan dan sesama rekan kerja sehingga kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurun. Dengan adanya hubungan yang kurang harmonis pemimpin dengan karyawan membuat adanya rasa kekecewaan karyawan saat menyampaikan kendala apa yang didapat saat bekerja. Karyawan juga merasa tidak dirangkul dan diperhatikan saat melakukan pekerjaannya dengan maksimal hingga kepuasan karyawan terhadap sikap pemimpin tidak puas. Efek dari kurang harmonisnya hubungan pemimpin dengan karyawan membuat kinerja yang diberikan untuk perusahaan menurun. Fenomena tersebut harus mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen PT. BPD Bali Cabang Renon dengan melakukan pembenahan SDM serta manajemen

yang lebih baik demi mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Permasalahan-permasalahan tersebut, di atas dikhawatirkan akan dapat mengganggu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga hal ini cukup relevan diadakan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon”**.

#### **A. Rumusan Masalah**

Masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon?

#### **B. Tujuan Masalah**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon
- 2) Untuk menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon
- 3) Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon.

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Landasan Teori

#### 2.1 Goal Setting Theory

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide – ide akan masa depan: keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku tersebut yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku ini mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang memulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai.

#### 2.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016, p.98), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Menurut Indra Kharis (2017), gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

#### 2.3 Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2016) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Selain itu Siagian

(2016) mengemukakan motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan.

#### 2.4 Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Badeni (2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan di perusahaan. Menurut Wibowo (2017: 415) Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain, apabila karyawan diperusahaan mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi.

#### 2.5 Kinerja

Menurut Fatmawati dan Pane dalam Kaswan (2017;67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Maka untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seseorang karyawan, sebuah organisasi harus dapat memberikan saran dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Suprayadi (2017:21) kinerja adalah

suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian kinerja menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau output yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dalam organisasi.

## 2.6 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Pertautan antara variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan kedalam bentuk paradigma penelitian. Setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2016:60). Penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (X3) kemudian akan mempengaruhi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan

penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi Enno, (2017). Untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, maka sumber daya manusia ataupun pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut harus mempunyai kinerja yang baik (Mathis & Jackson, 2016).

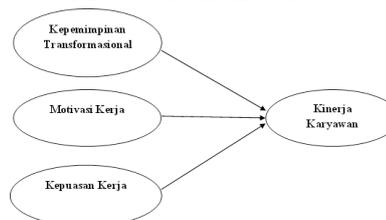
Yukl (2016), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Atika (2017) semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami penurunan, kebutuhan untuk membuat keputusan, kebutuhan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Mangkunegara (dalam Efriyaningsih 2017) faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Maka peningkatan kinerja karyawan akan semakin meningkat bila motivasi karyawan juga meningkat.

Luthans (2016:246) menyatakan adanya hubungan sebab-akibat antara kepuasan dan kinerja dimana kepuasan lebih mempengaruhi kinerja dari pada kinerja mempengaruhi kepuasan dan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja, dimana untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai harus mendapatkan kepuasan kerja terlebih dahulu karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Berdasarkan uraian yang telah dideskripsikan pada kerangka berpikir di atas, dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber : Kerangka Berpikir Penelitian

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. BPD Bali Cabang Renon yang beralamat Jln. Raya Puputan Niti Mandala Denpasar. Kota Denpasar, Bali.

#### 3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

#### 3.3 Identifikasi Variabel

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

#### 3.4 Definisi Operasional

1. Kepemimpinan Transformasional Menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016) kepemimpinan transformasional

adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Indikator-indikator pada penelitian ini mengacu pada Hasibuan (2016:172) yaitu:

- a. Menjelaskan prosedur kerja
- b. Aktif dalam aktivitas pekerjaan
- c. Memberikan dorongan moril
- d. Memberikan kebebasan atas aspirasi
- e. Memberikan tauladan kepada bawahannya

## 2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja menurut Hafidzi (2019) yaitu:

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan
- e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan

## 3. Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Indikator penelitian ini mengacu pada Luthans dalam Revilia (2018:129) yang terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah :

- a. Kepuasan terhadap
- b. Kepuasan terhadap gaji
- c. Promosi
- d. Kepuasan terhadap atasan
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja

## 4. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau output yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dalam organisasi. Indikator-indikator pada penelitian ini mengacu pada Kasmir (2016 : 208-210) yaitu :

- a. Kualitas (mutu)
- b. Kuantitas (jumlah)
- c. Waktu (jangka waktu)
- d. Kerjasama antar karyawan
- e. Penekanan biaya
- f. Pengawasan

## 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuesioner.

## 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh seluruh item pernyataan yang diteliti memiliki nilai koefisien korelasi  $\geq 0,30$ , dengan demikian seluruh item pernyataan dari 3 variabel yang diteliti (servicescape, variasi produk dan minat beli) telah valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel yang diteliti memiliki nilai koefisien alpha ( $\alpha$ ) *Cronbach* berada di atas 0,60. Dengan demikian semua instrumen penelitian kuesioner tersebut adalah reliable.

### 4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

- a) Uji Normalitas dengan menggunakan one-sampel *Kolmogorov-Smirnov*, menunjukkan bahwa besarnya nilai *Asymp Sig* (2-tailed) adalah  $0.084 > 0.05$ . Hal ini berarti

- residual data model regresi berdistribusi normal.
- b) Hasil Uji Multikolonieritas dapat dilihat menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan kepuasan kerja masing-masing bernilai > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolonieritas antara variabel bebas dalam model regresi.
- c) Dari hasil uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan kepuasan kerja secara berturut-turut memiliki nilai signifikansi sebesar 0,307; 0,170 dan 0,715 yang lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

### 4.3 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 2

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.301	0.183		1.643	0.105
Kepemimpinan Transformasional	0.335	0.107	0.336	3.135	0.003
Motivasi Kerja	0.218	0.087	0.218	2.513	0.014
Kepuasan Kerja	0.439	0.109	0.423	4.025	0.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					
F = 153.379					
F sig = 0.000					
R = 0.935					
Adjusted R Square = 0.869					

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 5.13 dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 0.301 + 0.335X_1 + 0.218X_2 + 0.439X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.  $\alpha = 0.301$  berarti jika kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan

kepuasan kerja bernilai tetap, maka kinerja karyawan sebesar 0.301.

2.  $\beta_1 = 0.335$  artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan

- kinerja karyawan.
3.  $\beta_2 = 0.218$  artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
  4.  $\beta_3 = 0.439$  artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.4 PEMBAHASAN

##### 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Berarti hipotesis 1 diterima. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangasng dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut (Robbins 2016:98). Menurut Atika (2017) semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan

juga mengalami penurunan, kebutuhan untuk membuat keputusan, kebutuhan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Anis, dkk (2019) hasil penelitian menunjukan kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja.

##### 2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Berarti hipotesis 2 diterima. Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Hal ini di dukung dari hasil penelitian

yang dilakukan oleh Nurun, dkk (2017) hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa jika karyawan termotivasi secara positif, artinya hal itu akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Ayu, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

### **3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Berarti hipotesis 3 diterima. Luthans (2016:246) menyatakan adanya hubungan sebab-akibat antara kepuasan dan kinerja dimana kepuasan lebih mempengaruhi kinerja dari pada kinerja mempengaruhi kepuasan dan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja, dimana untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai harus mendapatkan kepuasan kerja terlebih dahulu karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja

yang maksimal. Hal ini di dukung oleh hasil penelitian yang di lakukan oleh Mohammed (2016) hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, artinya peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan lebih mendorong bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Dari hasil penelitian sebelumnya oleh Tafrizi, dkk (2018) hasil penelitian menunjukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja karyawan.

## **V. PENUTUP**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.
- 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja

maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.

- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional diketahui indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah Saya selalu memiliki kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan, saran yang diberikan adalah kepada perusahaan agar lebih memberikan ruang kepada karyawan untuk meningkatkan karir dalam perusahaan.
- 2) Berdasarkan persepsi karyawan terhadap motivasi kerja diketahui indikator yang memiliki nilai terendah adalah Saya memiliki hak untuk mendapatkan apresiasi dan penghargaan dari hasil kerja yang diberikannya, saran yang diberikan adalah kepada perusahaan agar meningkatkan kualitas jaminan perlindungan seperti asuransi kepada karyawan.

- 3) Berdasarkan persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja diketahui indikator yang memiliki nilai terendah adalah Saya merasa puas terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan, saran yang diberikan adalah perusahaan agar menyesuaikan gaji sesuai dengan jenjang pendidikan maupun kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

- 4) Kepada peneliti lain diharapkan lebih memperluas kajian tentang variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena masih banyak variabel lain yang memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang belum terungkap dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul. (2018). *Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services*. 18(2), 177–186.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anis, Syamsul, and Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iede.2019.05.001>

- Ardana. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Atika, A., Fristin, Y., & Suwandar, A. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1).
- Ayu, P., Pangastuti, D., & Efendi, R. (2020). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance*. 292–299.
- Badeni. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta,.
- Dharma, Y. (2016.). *The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah*. 1, 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Edison, Emron. Anwar, Yohny. Komariyah, Imas. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Enno Aldea Amanda dan Satrijo Budi Wibowo, (2017), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Vol. 6 No. 1
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 23. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Griffin, R.W., (2016), *Management*, 11, South-Western: Cengage Learning
- Hasibuan Malayu, S.P., (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara: jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hendrik M., Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). *Effect of Change in Management , Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT . Adhya Tirta Batam*. 8(6), 15–23.
- Husnan, Suad. (2016). *Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta : UPPN STIM YKPN.
- Hafidzi Achmad Hasan, Adha Risky Nur, Nurul Qomariah. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*. Vol. 4 No. 1.
- Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Indra, Kharis. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 3 No. 1 Maret 2015. Universitas Brawijaya Malang.

- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indo Pustaka.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada
- Locke, E.A. dan G.P. Latham, (1978), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ
- Luthans, Fred. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2018. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill Inc
- Mangkunegara, Anwar Prabu, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert, L & Jackson, John, H. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat
- Mahennoko, A, A., (2017). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak, Skripsi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Martoyo, Susilo. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mc.Clelland dkk.2020. <http://motivasi.com/perbedaan-motivasi-kaaryawan-honor-dan-pns>. Diakses
- Mohammed. (2016). *Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach*. 1(1), 90–103.
- Nawawi, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Nurani, V. E. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tripatra Engineering YOGYAKARTA. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(1), 177-189.
- Nurun, Monirol, Tanvir, and Hossain (2017) Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh, *Arabian Journal of Business and ar A Management Review*
- Prayatna, A. H., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak. *E-Journal Management Unud*, 5(2), 845-872.
- Puspita, Purba, and Unang. (2020). *The Influence Of Compensation , Job Promotion , And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University*. 5(2), 39–48.
- Ramandei, P. (2019). Pengaruh Karakteristik Sasaran

- Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah. *Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Rahmat., Sudiro, Dodi, and Mintarti. (2020). *The effects of human resource flexibility , employee competency , organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance*. 10, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins (2018). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Terj. Diana Angelicfa, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid.) Edisi 12.Jilid1. Jakarta: Salemba Empat.
- Said, Ibrahim, and Jamal (2017.). *The Effect Of Motivation On Employee Performance : Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia Performance : Case Study In Hormuud*.
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stefan, Yusuf, H. A. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Alfabeta.
- Supriyadi, N. Y., & Sarino, A. (2017). Kunci untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 4(1), 55-66.
- Suzy, and Virginiah (2017). *Influence of motivation on employee performance : a case of national bank of Kenya*. 03(02), 179–185.
- Sutrisno, S. H., Haryono., & Warso. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang). *Journal Of Management*, 4(4).
- Swandari, Fifi 2019. "Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership" *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 : 93-102.

- Tarfrizi, Diatmono, and Siti. (2018). *The Effect Of Transformational Leadership Style , Work Motivation , And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In Pt . Gynura Consulindo. 18(2), 165–176.*
- Umam, Khaerul. (2018). *Perilaku Organisasi.* Bandung: Pustaka Setia
- Vipraprastha, Tiksnayana., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review, 9(02), 20503–20518.*
- <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/43>
- Wibowo, (2017). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wieping. (2017). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior.* <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Yukl, A.G.(2016). *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi kelima. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks
- Zora, Mukaram and Syed (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance. *Industrail Engineering Letters, 8(3), 1–17.*