

## Transformational leadership style and the Work Motivation on employees of CV. Cita Nasional Semarang Regency

Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja Karyawan pada CV. Cita Nasional

Muhamad Brillian Nur Rohman<sup>1\*</sup>, Sutarto Wijono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Kristen Satya Wacana

\*Corresponding author, e-mail: [billyrohman07@gmail.com](mailto:billyrohman07@gmail.com), [sutarto.wijono@uksw.edu](mailto:sutarto.wijono@uksw.edu)

Received August 23, 2021;

Revised Month DD, 20YY;

Accepted September 15, 2021;

Published Online September 15, 2021

### Conflict of Interest

#### Disclosures:

The authors declare that they have no significant competing financial, professional or personal interests that might have influenced the performance or presentation of the work described in this manuscript.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2017 by author

**Abstract:** *This study aims to determine the relationship of transformational leadership style to the work motivation on employees of CV. Cita Nasional of Semarang Regency. The research was conducted in CV. Cita Nasional Semarang Regency with the number of respondent 75 of 98 total employees. This study uses non-probability sampling technique, which included in accidental sampling. The data collection tool used to measure transformational leadership style that is the scale of the five dimensions of transformational leadership by Bass and Avolio (2004) that made in the form of 20 item statements. While in whole work motivation, the research used a meaning tool that derived from Arnolds and Boshoff (2002), based on Alderfer's (1969) ERG theory in Winjono (2016) which consists of 20 items. Based on the results of data analysis using product moment analysis techniques, it was obtained by 0.712 which states that there is a positive relationship and strong relationship between the Transformational Leadership Style variable (X) with the Work Motivation variable (Y). After that was a test to correlation coefficient, whether the value of 'r' is significant or not, which then results in Sig. (2-tailed) that is 0.000 it means smaller than alpha 0.05. So it can be concluded that there is a positive and significant relationship between the Transformational Leadership Style variable (X) and the Work Motivation variable (Y).*

**Keywords:** *transformational leadership style, work motivation*

**How to Cite:** Muhamad Brillian Nur R, Sutarto Wijono. 2021. Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja Karyawan CV. Cita Nasional Kabupaten Semarang. JIBK Undiksha, V.12 (03): pp. 376-385, DOI: 10.23887/jibk.v12i3.38820

## Pendahuluan

Dalam dunia ekonomi terdapat berbagai bentuk badan usaha yang menjadi wadah untuk menjalankan bisnis untuk memperlancar dan memberikan kemudahan dalam bertransaksi dengan regulasi yang disepakati bersama seperti salah satu contoh yaitu CV atau *Commanditaire Vennootschap* / persekutuan

---

komanditer, badan usaha ini memiliki peran yang tidak sepele bagi negara seperti : 1. Sumber pendapatan dalam negeri (pajak); 2. Penyedia barang dan jasa dalam negeri; 3. Sebagai penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia (Saptini, 2015). Dalam menyerap tenaga kerja dari masyarakat untuk kelangsungan dan kemajuan CV ataupun badan usaha diperlukan SDM yang memadai dalam aspek *skill* kerja beserta motivasi kerja yang baik. Seperti hasil dari penelitian Nabi dan Dip (2017) menunjukkan bahwa jika karyawan termotivasi secara positif, hal itu meningkatkan efektivitas mereka dan efisiensi dalam bekerja secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan 5 karyawan bagian produksi CV. Cita Nasional mengenai motivasi kerja yang mereka rasakan dan menjadi landasan karyawan semangat dalam bekerja yang peneliti lakukan pada hari rabu, 26 Agustus tahun 2020 ditemukan bahwa ada 2 karyawan yang kinerjanya belum maksimal dikarenakan kurang dan bahkan tidak termotivasi ataupun terganggu dalam beberapa hal, hal tersebut ditandai oleh karyawan merasa dikucilkan oleh teman beserta atasannya di tempat kerja dikarenakan karyawan tidak sepaham pendapat dengan atasan berakibat pada berani berbohong maupun bolos dalam bekerja dan pergi berwisata, aspek ini tidak sejalan dengan kebutuhan sosial dan kasih sayang, yang mana kebutuhan untuk mendapat perhatian dan kasih sayang dari teman dan atasan. 1 karyawan lain yang menyatakan masih minimnya penghargaan pada karyawan yang dapat memenuhi target perusahaan seperti minim absen maupun tidak melanggar aturan perusahaan (aspek Penghargaan). Tetapi 2 karyawan yang lain menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan gaji atau upah yang diberikan dan jaminan keamanan kerja yang memadai seperti sepatu *boot*, baju khusus, helm, dan keamanan berupa penjaga / *security*. Atas dasar fenomena - fenomena tersebut bisa dikatakan bahwa ada masalah terkait dengan motivasi kerja pada karyawan cv. Cita Nasional.

Oleh karena itu, penelitian tentang motivasi kerja ini penting dilakukan. Hasil riset menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi pula dalam hasil kinerja karyawan. Dengan memiliki motivasi kerja yang baik menjadikan peluang untuk menghasilkan kinerja lebih optimal, sehingga dapat menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan. maka perlunya pendalaman pada motivasi kerja pada karyawan. Motivasi kerja dapat mempengaruhi secara tidak langsung kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dari karyawan (Lantara, 2018). Pada penelitian yang dilakukan Anulika dan Olusadum (2018) terdapat kesimpulan bahwa motivasi berdampak positif pada kinerja staf dalam organisasi dan juga membantu mengurangi atau meminimalkan inefisiensi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, sangat penting bagi manajemen organisasi untuk mengambil tindakan yang memadai untuk meningkatkan motivasi kerja melalui penelitian karena membantu mendorong karyawan dalam bekerja dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ada beberapa temuan diantaranya oleh Afsar, Badir dan Kiani, (2016) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, diyakini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang termotivasi akan menciptakan ide dan gagasan baru yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian terbaru Li et al., (2020) juga mengungkapkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu organisasi diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh beberapa itu, penulis menganggap bahwa faktor kepemimpinan berperan dalam motivasi kerja karyawan. Kemudian dikatakan juga bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan motivasi kerja karyawan seperti hasil penelitian oleh Hyunh (2021). Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi kerja karyawan. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka motivasi kerja akan semakin meningkat.

Penulis menganggap bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Karyawan merasa percaya, kagum, loyal serta hormat kepada atasannya / pemimpinnya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Pernyataan ini didukung dengan pernyataan dari Miceski dan Pasovsca (2018) dalam hasil penelitiannya bahwa tujuan dari kepemimpinan transformasional untuk “mengubah” orang atau

---

organisasi pada literal akal untuk mengubahnya dalam hati dan pikirannya, untuk meningkatkan visi, pandangan dan pemahaman; untuk memperjelas tujuan dan bertindak sesuai keyakinan, prinsip, dan nilai. Sehingga dapat dikatakan pemimpin menyajikan tujuan yang jelas dan penting dengan cara yang sederhana, membangun semangat tim yang kuat, mendorong dedikasi, optimisme, dan antusiasme.

Penelitian sebelumnya memaparkan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Septyan dkk, (2017) yang meneliti terkait gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja menunjukkan hasil dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisiensi jalur 0,588 dan signifikansi nilai  $t > 0,000$ . Begitu pula pada penelitian dari Hyunh (2021) Penelitiannya memberikan bukti bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Maka dalam penelitian tersebut di atas kepemimpinan transformasional mengambil andil dalam mempengaruhi maupun berhubungan dengan motivasi pada karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian dari Nurhuda, Sardjono, dan Purnamasari (2018) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan tidak berhubungan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya perbedaan hasil penelitian tersebut diatas membuat ruang kembali dalam meneliti variabel tersebut.

Penulis tertarik untuk menguji hal yang sama dengan penelitian sebelumnya, namun terdapat perbedaan pada peneliti sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Penelitian sebelumnya oleh Andersen, Bjørnholt, & Holm-Petersen (2018) pada penelitiannya menggunakan penelitian kualitatif dan teknik dalam pengambilan data menggunakan wawancara semi-terstruktur beserta observasi dilakukan dengan sampel 16 pemimpin dan 32 karyawan, kemudian analisis data wawancara ditranskrip dan dianalisis di Nvivo berdasarkan pengkodean sistematis. Pada penulis menggunakan metode kuantitatif dan teknik dalam pengambilan data menggunakan kuesioner beserta observasi yang disebar dan dilakukan pada sampel sejumlah 75 karyawan dari 98 karyawan kemudian dalam pengambilan sampel ini menggunakan rumus Slovin. Lalu penelitian selanjutnya Kartawidjaja (2020) Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Teknik analisis data kuantitatif yang dipergunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Penelitian ini menggunakan sensus survei yakni seluruh populasi menjadi responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang dari karyawan, Teknik pengumpulan data kepada responden adalah dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dan dikembangkan dari *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Sedangkan untuk mengukur motivasi kerja, digunakan kuesioner dari *The Personal Value Questionnaire*. Sedangkan penulis menggunakan alat ukur MLQ5 Franco & Matos berdasarkan teori Bass dan Avolio (2004) untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan alat ukur motivasi kerja disusun oleh Arnolds dan Boshoff (2002), berdasarkan dari teori ERG Alderfer (1969) dalam Winjono (2016), keduanya menggunakan skala *likert*. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis *product moment*, analisis deskriptif frekuensi dan analisa interval.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan penelitian yang dipergunakan adalah penelitian korelasi atau hubungan. Penelitian korelasi merupakan penelitian yang bertujuan untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada karyawan CV. X. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner kepada 75 orang karyawan CV. X. Perhitungan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin dan didapatkan jumlah responden 75 karyawan dari 98 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *Non probability sampling* yang termasuk dalam *accidental sampling*.

Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner yang terdiri dari skala *MLQ5* dan skala motivasi Kerja, dimana skala yang digunakan berbentuk skala *Likert* beserta lima pilihan respon meliputi Sangat Setuju, Setuju, Netral, Cukup Setuju, Sangat Tidak Setuju.

Skala yang digunakan pada variable gaya kepemimpinan transformasional berjumlah 20 aitem yang diturunkan dari aspek-aspek menurut Bass dan Avolio (2004). Kemudian skala yang dipergunakan dalam

variable motivasi kerja berjumlah 20 dan alat ukur motivasi kerja disusun oleh Arnolds dan Boshoff (2002), berdasarkan dari teori ERG Alderfer (1969) dalam Winjono (2016)

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan uji *product moment*. Digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja, dengan uji *product moment* dapat melihat data yang ada berdistribusi normal atau tidak, lalu uji korelasi, uji reliabilitas dan validitas.

## Hasil dan Pembahasan

Metode analisis deskriptif frekuensi dan analisa interval digunakan untuk mengkaji variable-variable yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Metode ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{NJI} &= \frac{\text{Nilai tertinggi-nilai terendah}}{\text{Jumlah kriteria pernyataan}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Tabel 4.11

Skala	Kategori
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 - 2,60	Tidak Baik
2,61 - 3,40	Kurang Baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat Baik

Dilihat dari hasil uji yang telah dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional mencatatkan pada nilai 3,70 yang terhitung baik dan motivasi kerja mencatatkan 3,64 yang terhitung baik maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut dinilai baik pada karyawan CV. Cita Nasional Kab. Semarang.

Kemudian hasil dari uji validitas Metode yang digunakan untuk menilai validitas kuesioner ini adalah korelasi *produk moment* atau menggunakan *bivariate pearson*, menunjukkan terdapat 2 variabel yang menjadi bahan penelitian dari kedua variabel yang diteliti memiliki item pertanyaan masing masing 20 butir pertanyaan yang mewakili variabel tersebut. Dari masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel baik independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional atau variabel X maupun dependen yaitu motivasi kerja karyawan atau variabel Y ternyata memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0, 227) maka datanya yang didapat dilapangan dapat dinyatakan valid.

Dan pada hasil pengujian pada uji reliabilitas, variabel menunjukkan bahwa alat ukur variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja reliabel dan dapat digunakan dengan angka r hitung lebih besar dari 0,60. Dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Reliability Statistics

No.		Cronbach's Alpha	Role of Thumb	N of Items	Keterangan

1	Variabel Gaya kepemimpinan transformasional	.884	0,6	20	Reliable
2	Variabel Motivasi kerja	.891	0,6	20	Reliable

Kemudian dalam perhitungan uji normalitas menunjukkan Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,968 yang mana lebih tinggi nilainya dari taraf signifikansi 5% atau 0,05 hal ini menunjukkan data berdistribusi normal. Data dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.**

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.77598384
	Absolute	.057
Most Extreme Differences	Positive	.056
	Negative	-.057
Kolmogorov-Smirnov Z		.493
Asymp. Sig. (2-tailed)		.968

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sedangkan untuk hasil pengujian pada uji linieritas menunjukkan hasil uji bahwa nilai *Deviation from linearity* lebih besar dari 0,05 berupa hasil 0,500 maka terdapat hubungan yang linear antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

**Tabel 3. Hasil Uji Linearitas**

No	Variabel	Nilai Deviation from Linearity	Taraf Signifikansi	Keterangan
1	Kepemimpinan dengan Motivasi	0,500	0,05	Terdapat hubungan yang linear

Hasil pengujian korelasi *Product Moment* antara motivasi kerja dengan produktivitas kerja adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. Correlations**

	Kepemimpinan	Motivasi
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel *output* di atas, dapat diinterpretasikan dengan merujuk pada ke-3 dasar pengambilan keputusan dalam analisis korelasi *bivariate pearson* diatas adalah :

- Berdasarkan nilai signifikansi sig.(2-tailed): Dari tabel output di atas diketahui nilai Sig. (2-tailed) antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dengan Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar 0,000 < 0,05 yang berarti terdapat korelasi yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja.
- Berdasarkan nilai *r* hitung (*pearson Correlations*): Diketahui nilai *r* hitung untuk hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dengan Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar 0,716 > *r* tabel 0,227, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan atau korelasi antara variabel Gaya kepemimpinan transformasional dengan Motivasi Kerja. Karena *r* hitung atau *Pearsons Correlations* dalam analisis ini bernilai positif maka itu berarti hubungan antara ke 2 (dua) variabel tersebut bernilai positif atau bisa dikatakan semakin meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan CV. Cita Nasional Kab. Semarang.
- Berdasarkan nilai *r* hitung *Pearson Correlations* yaitu *r* = 0,712 yang didapatkan maka kriteria kekuatan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja mempunyai hubungan yang kuat.

Berdasarkan hasil uji penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan yaitu *r* = 0,716; *p* < 0.05. Ini berarti bahwa semakin gaya kepemimpinan transformasional diterapkan maka motivasi kerja karyawan meningkat dan sebaliknya. Jadi variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

dengan hasil uji analisis deskriptif frekuensi dan analisa interval yang dilakukan penulis menunjukan pada variabel deskriptif gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai 3,70 dari nilai maksimal yaitu 5,00 yang menunjukan bahwa gaya kepemimpinan telah dilaksanakan dilingkungan perusahaan dengan baik. Dan pada motivasi kerja mendapatkan nilai 3,64 dari nilai maksimal 5,00 yang berarti motivasi ternilai baik dari karyawan.

Dengan hasil penelitian, bahwa menunjukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan CV. Cita Nasional Kabupaten Semarang. Senada dengan hasil penelitian dan temuan dari Khan et al (2020) yang mengatakan bahwa penelitiannya berkontribusi pada bidang perilaku organisasi dengan meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana seorang pemimpin yang menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional meningkatkan hasil kerja positif karyawan dengan meningkatkan motivasi mereka. Selanjutnya, peningkatan motivasi mereka akan mengembangkan hasil kerja positif mereka dengan meningkatkan kinerja karyawan dan pada saat yang sama mengurangi kelelahan dan stres kerja mereka.

## Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisis data mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan CV. Cita Nasional Kab. Semarang dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja karyawan pada CV. Cita Nasional Kab. Semarang. Dan peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya Untuk penelitian selanjutnya, agar dapat memperluas sampel pengamatan atau pengamatan pada *cross-section* lainnya seperti pada institusi pendidikan atau sektor lain. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi terkait gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sehingga hasil penelitiannya lebih baik dan lebih akurat.

## Ucapan Terimakasih

Ucapan terimakasih sebesar - besarnya kami haturkan kepada pihak – pihak yang telah membantu dalam bentuk materil maupun secara psikologis sehingga penelitian ini dapat terlaksana, dan pada kesempatan ini kami peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT Tuhan yang maha esa yang memberi kesempatan dan kekuatan sehingga penelitian ini terlaksana.
2. Orang tua yang sangat mendukung dalam pelaksanaan penelitian ini Kepada kedua orang tua tercinta yang selama ini telah membantu peneliti dalam bentuk perhatian,cinta kasih, semangat, serta doa yang tidak henti-hentinya mengalir demi kelancaran dan kesuksesan peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
3. Saudara – saudara yang tetap mendukung secara positif dalam pelaksanaan sehingga memeberikan energi dan motivasi positif kepada peneliti.
4. Civitas Universitas Kristen Satya Wacana yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam keilmuan yang sangat banyak.
5. Professor Sutarto Wijono yang telah sangat banyak membantu dalam pembimbingan penelitian.
6. *Management* dan *HRD* CV. Cita Nasional Kabupaten Semarang yang memberikan kesempatan dalam memberikan akses untuk penelitian.
7. Sahabat - sahabat dan teman yang banyak memberikan bantuan moril dan dukungan psikologis yang menguatkan peneliti.

## Referensi

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Akkermans, J., de Lange, A. H., van der Heijden, B. I., Kooij, D. T., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical testof a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-172.
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.

- 
- Amalia, D. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Andersen, L.B., Bjørnholt, B., Bro, L.L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84, 675 - 691.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence an job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 4, 697-719.
- Aunjum, A.H., Abbas, G., & Sajid, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Advances in economics and business*, 5, 487-494.
- Azwar, S. (2010). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi* (edisi 2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baskoro, Y. K., Yudi, Y., & Irwansyah, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 3(1).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Börsch-Supan, A., & Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. *The Journal of the Economics of Ageing*, 7, 30-42.
- Darmayanti, N. (2016). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Clover Bakeshoppe Medan.
- Debnath, G. C., Tanchi, K. R., & Sahoo, M. (2018). Simulation of Transformational Leadership on Front-line Employee Motivation in Private Banks in the Current Technological Scenario.
- Franco, M., & Matos, P. G. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425-451.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Huynh, T. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11(1), 41-48.
- Kartawidjaja, J. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Di PT. Mahameru Mekar Djaya. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), 578-587.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Lantara, I. W. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itcd). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 231-240.
- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
-



- 
- Mangkunegara, AA. (2017). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung. Penerbit: Refika Aditama.
- Ninda, P. I., & Iskandar, D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transormasional Terhadap Motivasi Kerja (studi Kasus: Karyawan Human Capital Center (hcc) Pt Telkom Japati Bandung. *eProceedings of Management*, 2(3).
- Nurhadian, A. F. . (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN . *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1).
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo–Sidoarjo. *iqtishadEQUITY*, 1(1).
- Nurun Nabi, I. M., & Dip TM, H. A. (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(293), 2.
- Olusadum, N. J., & Anulika, N. J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction. *sigma*, 1, 1.
- Pasovska, S., & Miceski, T. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 235-246.
- Pranyoto, Y. H. (2017). Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Masalah Pastoral*, 5(2), 11-11.
- Putri, T. H. (2017). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Telkom Langsa Tbk* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Rawat, S. R. (2015). Impact of transformational leadership over employee morale and motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8, 25.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour*. Second Ed. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Saptini, E. (2015). *Kewenangan Para Sekutu Cv Dalam Memfidusiakan Peralatan Operasional Perusahaan* (Doctoral dissertation, Sebelas Maret University).
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Septyan, F. B., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indoprata Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(1), 81-88.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2).
- Soetopo, I., Kusmaningtyas, A., & Andjarwati, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru SMK Negeri 1 Tambelangan Sampang. *jmm17*, 5(02).
- Sudarnoto, L. F. (2017). Faktor-Faktor Determinan Pada Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, 25(2), 91-99.
- Sudarnoto, L.F.N. (2015). *Psikologi organisasi, Kajian teoretis dan riset*. Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
-

- 
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Suputra, G.A., Dewi, I.M., & Sudibya, G.A. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASIONAL, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI BANK MANDIRI Tbk.
- Susanto a., & Sugiyono. (2015). *Cara mudah belajar spss dan lisrel*. Bandung: alfabeta
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(2), 109-116.
- Wijono, S. (2016). *Psikologi industri & organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta : Kencana.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

---

#### Article Information (Supplementary)

#### Conflict of Interest Disclosures:

The authors declare that they have no significant competing financial, professional or personal interests that might have influenced the performance or presentation of the work described in this manuscript.

Copyrights Holder: <rohman> <2021>

First Publication Right: JIBK Undiksha

<https://doi.org/10.23887/jibk.v12i3.38820>

Open Access Article | CC-BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Word Count:

