

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI  
KERJA (STUDI KASUS : KARYAWAN *HUMAN CAPITAL CENTER* (HCC) PT  
TELKOM JAPATI BANDUNG)**

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERHIP ON EMPLOYEE  
MOTIVATION (CASE STUDY : EMPLOYEE OF *HUMAN CAPITAL CENTER* (HCC)  
PT TELKOM JAPATI BANDUNG**

Prasditia Intan Ninda<sup>1</sup>, Dadang Iskandar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>2</sup>Dosen S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[ditatbp20@gmail.com](mailto:ditatbp20@gmail.com), <sup>2</sup>[dadang.iskandar1@gmail.com](mailto:dadang.iskandar1@gmail.com)

**Abstrak**

Era persaingan bisnis yang ketat menuntut suatu organisasi untuk berubah secara cepat pula. Perubahan yang cepat salah satunya dipengaruhi oleh pemimpinnya dengan tipe kepemimpinan transformasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Proses pengumpulan data menggunakan metode *convenience sampling* secara acak dengan mengambil sampel di bagian *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung. Kuesioner yang diolah sebanyak 98 kuesioner karena jumlah populasi 130 orang dan perhitungan sampel menggunakan rumus solvin. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan *software* SPSS12 untuk pengolahan data kuesioner. Studi ini menemukan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel (*idealized influence*), (*inspirational motivation*), (*intellectual stimulation*), (*idealized influence*) secara keseluruhan terhadap variabel Y (motivasi kerja) dan secara parsial terdapat pengaruh signifikan dari sub variabel *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, *Path Analysis*

**Abstrac**

*Era of tight business competition requires an organization to change quickly as well. Rapid change is influenced by leader, with type of transformational leadership. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style on employee motivation. The process of collecting data using convenience sampling method randomly by taking samples at Human Capital Center (HCC) PT Telkom Japati Bandung. 98 questionnaires that could be analyzed because the population of 130 people and a sample calculation using solvin's formula. This study uses path analysis with software SPSS12 for processing data from questionnaire. This study found that there is simultaneously a positive significant effect of variable variabel (*idealized influence*), (*inspirational motivation*), (*intellectual stimulation*), (*idealized influence*) overall to variable Y (work motivation) and partially significant effect of sub-variables *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *individualized consideration*.*

Keyword: *Transformational Leadership*, *Work Motivation*, *Path Analysis*

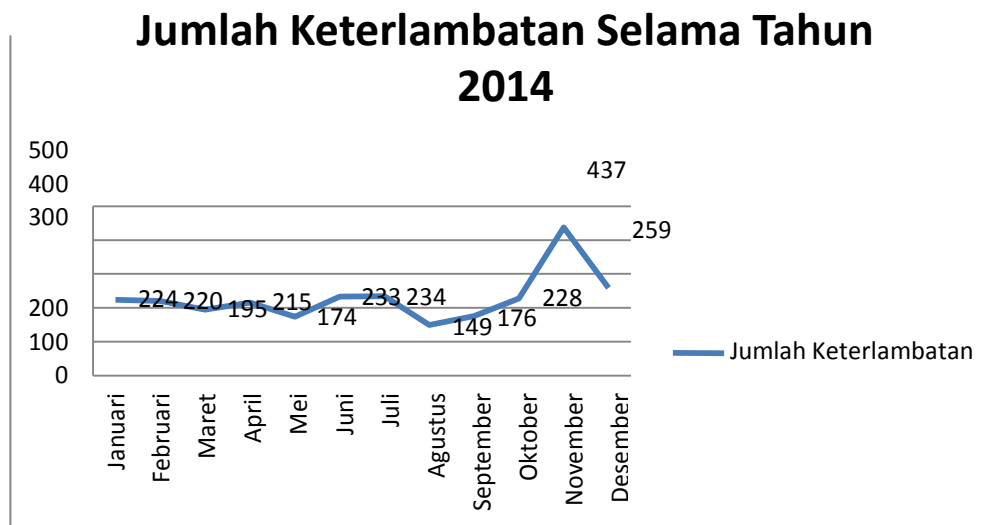
# 1. Pendahuluan

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi menuntut para pegawai mencapai kinerja yang tinggi dengan harapan organisasi atau perusahaan dapat bersaing dan kompetitif di era globalisasi saat ini<sup>[34]</sup>. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi<sup>[15]</sup>. Untuk menciptakan produktivitas kerja yang tinggi maka diharapkan karyawan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

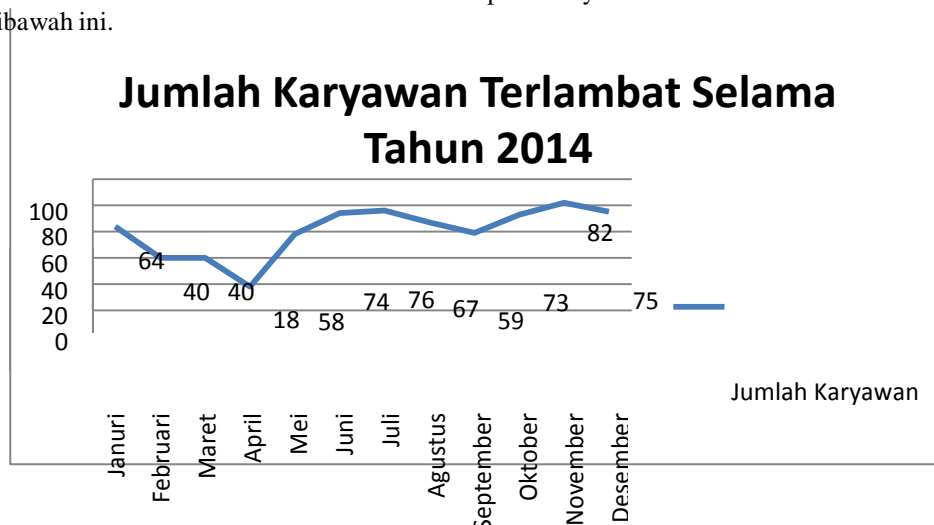
Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis terhadap 10 karyawan di HCC PT Telkom Japati, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi yang menginspirasi karyawan melalui teladan yang dilakukan oleh pimpinan. Dalam penyelesaian tugas, atasan tidak hanya memberikan pekerjaan kepada bawahan tetapi atasan ikut serta dalam mengawasi dan menyelesaikan pengerjaan tugas perusahaan. Maka dapat diketahui sistem kepemimpinan yang diterapkan pada bagian HCC PT Telkom Japati Bandung adalah kepemimpinan transformasional. Meskipun jika dilihat dari kedatangan karyawan ke kantor, masih ada karyawan yang melakukan keterlambatan. Berikut data jumlah kasus keterlambatan setiap bulannya selama tahun 2014.

Berikut adalah jumlah keterlambatan selama tahun 2014.



Gambar 1. Jumlah Keterlambatan Karyawan Tahun 2014

Selain data jumlah keterlambatan setiap bulannya selama tahun 2014, berikut terlampir pula data jumlah karyawan yang melakukan keterlambatan masuk kantor setiap bulannya selama tahun 2014. Data tersebut disajikan dalam gambar dibawah ini.



Gambar 2. Jumlah Karyawan Terlambat Tahun 2014

Penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional sudah banyak dilaksanakan para peneliti. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Tucunan (2014), Ahmad (2014), dan Situmorang (2011) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Namun hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Eres (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka peneliti melakukan analisis mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung”

## 1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung.

## 2. Dasar Teori dan Metodologi

### 2.1 Dasar Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

Pemimpin merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh yang cukup kuat bagi jalannya dan kelangsungan hidup organisasi, karena peran pemimpin menentukan pencapaian tujuan suatu organisasi. Yukl (2009:4) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu bekerja secara efektif demi keberhasilan organisasi.

#### 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Gaya pemimpin yang diterapkan di suatu perusahaan pasti berbeda dengan perusahaan lainnya. Perbedaan tersebut bergantung pada tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan. Soekarso (2010:44) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggotanya.

#### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2009:453) gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi organisasi.

#### 2.1.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Yukl (2009:305) mengemukakan bahwa terdapat empat atribut kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Idealized influence*, yaitu pemimpin yang memiliki charisma, menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan misi.
2. *Inspirational motivation*, yaitu pemimpin yang mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan srti terhadap apa yang perlu dilakukan.
3. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-ide dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini atau perkiraan semata.
4. *Individualized consideration* yaitu pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi, mendengarkan, memdidik dan melatih bawahan.

#### 2.1.5 Motivasi

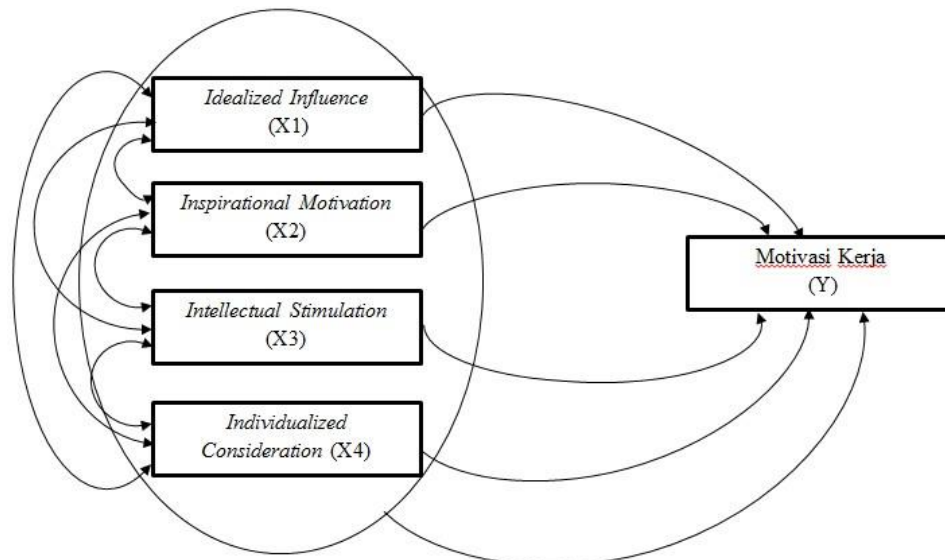
Menurut Robbins (2001:166), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Motivasi merupakan merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kerja maksimal (Mangkunegara, 2012:61).

### 2.1.6 Teori Motivasi

Ada banyak teori tentang motivasi. Teori-teori tersenut dikemukakan oleh para ahli namun dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi dari McClelland. McClelland dalam Thoha (2012:236) menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

- a. *Need for Achievement*  
Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
- b. *Need for Power*  
Memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk mengasai orang lain.
- c. *Need for Affiliation*  
Memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

### 2.1.7 Hipotesis Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
2. *Idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
3. *Inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
4. *Intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
5. *Individual consideration* dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

## 2.2 Metodologi Penelitian

### 2.2.1 Pengukuran

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian ini termasuk penelitian kausal, yaitu menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability* dengan jenis *convenience sampling*. Populasi pada penelitian

ini adalah karyawan *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung, dengan jumlah sampel sebesar 98 responden yang dipilih secara acak.

2.2.2 Koleksi Data

Dari 98 kuesioner yang sudah diolah, statistik jenis kelamin menunjukkan bahwa laki-laki (34%) dan perempuan (66%). Untuk usia responden persentasenya yaitu usia 21 – 30 tahun (44%), usia 31- 40 (23%), usia 41 – 50 tahun (17%) dan usia > 50 tahun (16%). Dari segi pendidikan terakhir persentasenya meliputi D3 (9%), S1(63%), S2 (21%), dan lainnya (7%). Dan dari masa kerja, responden yang memiliki masa kerja <5 tahun (19%), 5 – 10 tahun (45%), 11 – 15 tahun (26%), dan > 15 tahun (10%). Profil responden terangkum dalam tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	33	34%
	Perempuan	65	66%
Usia	21 – 30 tahun	43	44%
	31 – 40 tahun	22	23%
	41 – 50 tahun	17	17%
	>50 tahun	16	16%
Pendidikan Terakhir	D3	9	9%
	S1	62	63%
	S2	20	21%
	Lainnya	7	7%
Masa Kerja	< 5 tahun	19	19%
	5 – 10 tahun	44	45%
	11 – 15 tahun	25	26%
	>15 tahun	10	10%

3. Hasil

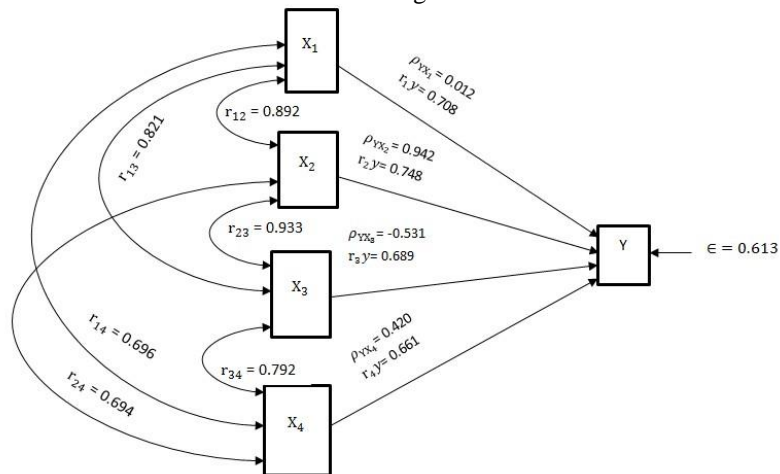
3.1 Pengukuran Model

Teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel , terhadap Y. Untuk mengetahui derajat hubungan antar variabel *idealized influence* ( , *inspirational motivation* ( , *intellectual stimulation* ( , dan *individualized consideration* ( ), terhadap motivasi kerja (Y) dilakukan penyebaran kuesioner yang bersifat tertutup dan analisis yang digunakan adalah teknik korelasi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

3.2 Model Struktural

Gambar 4 menunjukkan nilai hasil uji t dan dna juga nilai korelasi dimana hasil tersebut didapat dari proses *software* SPSS 20.

Gambar 4. Diagram Jalur



#### 4. Pembahasan

Dari hasil perhitungan, didapatkan F hitung (38.646) > F tabel (2.47), artinya *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* secara simultan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Persamaan structural untuk diagram jalur adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.012X_1 + 0.942X_2 - 0.531X_3 + 0.420X_4 + 0.613$$

$$= 0.624$$

$$= \sqrt{\quad} = \sqrt{\quad} = \sqrt{\quad} = 0.613$$

Persamaan tersebut dapat diartikan bahwa setiap peningkatan variabel , , dan dapat meningkatkan variabel Y sebesar satu kali nilai koefisien jalur variabel yang bersangkutan.

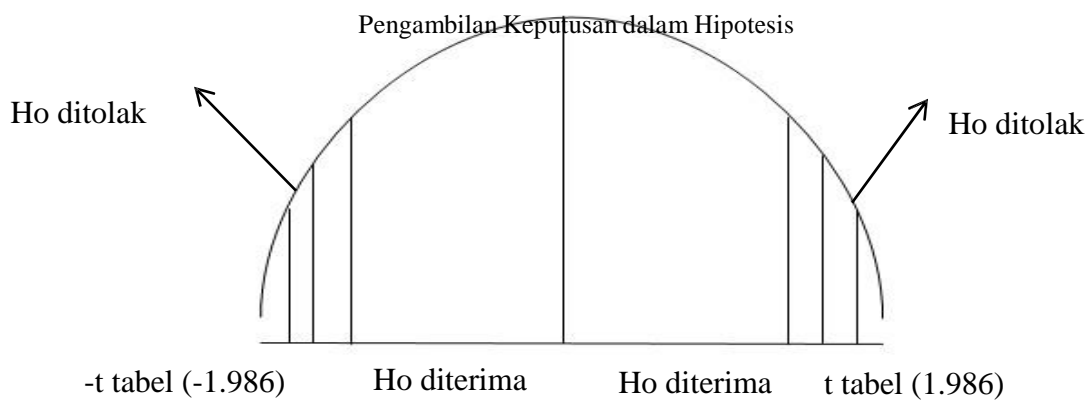
Dasar pengambilan keputusan berdasarkan :

1. Uji t :
  - a. Jika nilai statistik  $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
  - b. Jika nilai statistic  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} < -t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak
2. Statistik t hitung  
 t hitung masing-masing variabel 0.079( ), 3.944( ), -2.433( ), dan 3.732( ).

Statistik t tabel

- a. Tingkat signifikansi = 0.05
- b. Derajat kebebasan (db) =  $n - m$   
 =  $98 - 4 - 1 = 93$
- c. Uji dilakukan di dua sisi
- d. Untuk t tabel dua sisi, didapat angka 1.986
- e. Jika t hitung dalam perhitungan negative, maka tabel ikut menyesuaikan menjadi negatif. Hasil positif atau negatif hanya menunjukkan arah pengujian hipotesis, bukan menunjukkan jumlah.

Gambar 5



Dari perhitungan diatas, dapat dijelaskan :

- a. (0.079 < 1.986), artinya berpengaruh tidak signifikan dan  $H_0$  diterima.

- b. (3.944 > 1.986), artinya berpengaruh signifikan dan Ho ditolak.
- c. (-2.433 > -1.986), artinya berpengaruh signifikan dan Ho ditolak.
- d. (3.732 > 1.986), artinya berpengaruh signifikan dan Ho ditolak.

Dengan demikian, dari empat variabel eksogen (bebas) ada satu variabel yang tidak signifikan yaitu *idealized influence*. Sehingga perlu dilakukan uji ulang dengan metode *Trimming model*.

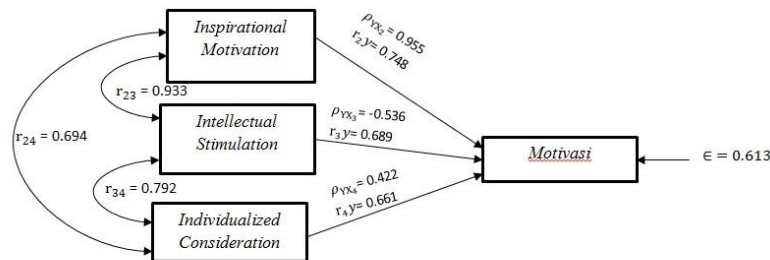
Tabel 2. Hasil Uji t dan Pada Trimming

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.501	.175		2.868	.005	
1	VAR00002	.810	.152	.955	5.338	.000
	VAR00003	-.449	.176	-.536	-2.542	.013
	VAR00004	.377	.094	.422	4.001	.000

a. Dependent Variable: VAR00005

Berdasarkan uji ulang yang dilakukan dengan mengeluarkan variabel maka diperoleh tiga variabel yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung, yaitu *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Gambar 6. Diagram Jalur Dalam Nilai t dan



Persamaan structural untuk diagram jalur pada gambar 6 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y &= 1.761 - 1.441 + 0.288 + 0.728 \\
 &= 0.470 \\
 &= \sqrt{\dots} = \sqrt{\dots} = \sqrt{\dots} = 0.728
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh hasil seperti pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	t hitung	Hasil
1.	<i>Idealized Influence</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	0.079 < 1.986	Ditolak

2.	<i>Inspirational Motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	3.944 > 1.986	Diterima
3.	<i>Intellectual Stimulation</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	-2.433 > -1.986	Diterima
4.	<i>Individualized Consideration</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	3.732 > 1.986	Diterima

Kemudian dilakukan perhitungan besaran pengaruh variabel *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terhadap motivasi kerja (Y), sebagai berikut :

Tabel 4. Pengaruh Secara Proporsional

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Melalui (bersama-sama dengan)			Pengaruh Total
	0.912025		- 0.47758404		0.912025
	0.287296	- 0.47758404			0.287296
	0.178084	0.27968894	-0.179144064		0.178084
					0.461

## 5. Kesimpulan dan Saran

Penerapan tipe kepemimpinan transformasional di *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung dapat disimpulkan bahwa *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* berada pada kategori baik. Tingkat motivasi kerja karyawan *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung termasuk dalam kategori baik. Secara simultan dengan menggunakan uji F, terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel (*idealized influence*), (*inspirational motivation*), (*intellectual stimulation*), (*idealized influence*) secara keseluruhan terhadap variabel Y (motivasi kerja) sebesar 47%. Dan secara parsial dengan menggunakan uji t, terdapat pengaruh signifikan dari sub variabel *inspirational motivation* terhadap motivasi kerja sebesar 1.048, sub variabel lain yang berpengaruh signifikan adalah *intellectual stimulation* terhadap motivasi kerja sebesar -0.703 dan satu sub variabel lagi yang berpengaruh signifikan adalah *individualized consideration* terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0.116.

Saran bagi bagian *Human Capital Center* (HCC) PT Telkom Japati Bandung yaitu dapat membuat suatu strategi agar stimulasi intelektual melalui *training*, *workshop*, dan kegiatan lainnya dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga kemampuan karyawan dapat bertambah dan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dianggap menantang.

Penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang diharapkan dapat disempurnakan dengan melakukan penelitian selanjutnya. Pertama, ada baiknya menambahkan kepemimpinan transaksional. Kedua, dapat menggunakan teori motivasi yang lainnya. Ketiga dapat memperbanyak jumlah responden sehingga mampu menggambarkan kondisi riil sesungguhnya.



## References

- [1]Ahmad, Farid et al., (2014). *Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector*. Didapat dari : [aripd.org/journals/jmpp/Vol\\_2\\_No\\_2.../2.pdf](http://aripd.org/journals/jmpp/Vol_2_No_2.../2.pdf).
- [2]Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- [4]Chan, Simon C.H., and Mak, W.M., (2014). “*Transformational Leadership, Pride in Being a Follower of The Leader and Organizational Commitment*” – Leadership & Organization Development Journal, Vol.35, No.8, pp.674-690,ISSN:0143-7739
- [5]Cooper, D.R. and P.S. Schindler. (2006). *Business Research Methods. 9<sup>th</sup> Edition*. Boston: McGraw-Hill International Edition
- [6]Deikme, Pilatus. (2013). “*Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi papua*” – Jurnal EMBA, Vol.1, No.3, ISSN:2303-1174
- [7]Eres, Dr. Figen. (). *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals*. Didapat dari : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BZZcnjdDcqoJ:macrothink.org/journal/index.php/ije/article/download/798/738+&cd=2&hl=id&ct=clnk>
- [8]Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi* (Cetakan Kesatu). Bandung: Alfabeta.
- [9]Gopal, R dan Chowdhury, Rima Ghose. (2014). *Leadership Style and Employee Motivation : An Empirical Investigation In A Leading Oil Company In India*. Didapat dari : [www.impactjournals.us/download.php?...Leaders...](http://www.impactjournals.us/download.php?...Leaders...)
- [10]Gozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Edisi 7*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [11]Hasibuan, SP Malayu. (2008). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- [12]Harimisa, Margareta E., (2013). “*Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado*” – Jurnal EMBA, Vol.1, No.4, ISSN: 2303-1174
- [13]Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghasyah. (2005). *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. The Quality Management Journal, 12,1, pp. 21-29
- [14]Keevy, Zondre., and Perumal, Juliet. (2014). “*Promoting Transformational Leadership Practices of Retail Managers*” – Journal of Management Development, Vol.33, No. 10, pp. 010-931,ISSN:0262-1711 [15]Kilapong, Samuel Novian. (2013). “*Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerj Karyawan PT. Tropica Cocoprime Manado*” – Jurnal EMBA, Vol.1, No.4, ISSN:2303-1174
- [16]Kim, Joung-Gun dan Lee, Su-Yol. (2011). *Effect of Transformational and Transactional on Employee Creative Behaviour: Mediating Effect of Work Motivation and Job Satisfaction*. Didapat dari : <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19761597.2011.632590#.VQgmAOF8OWw>
- [17]Latan, Hengky and Selva, Temalagi. (2013). *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Alfabeta

- [18]Lutans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi (edisi 10)*. Yogyakarta: ANDI
- [19]Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- [20]Novyantika, Maya. (2010). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis”. (Skripsi Sarjana). Tersedia di Database [a-research.upi.edu](http://research.upi.edu)
- [21]Pasolong, Harbani. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- [22]Perko, Kaisa et al. (2014). “ Transformational Leadership and Depressive Symptoma Among Employee: Mediating Factors” – *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.35, No.4, pp. 286-304,ISSN:0143-7739
- [23]Priansa Donni Juni & Suwatno. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- [24]Putra, I Putu Yuda Perdana, dan Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koreseri dan Body Repair pada PT Merpati Bali*. Didapat dari : [download.portalgaruda.org/article.php?article=82444&val=989](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=82444&val=989)
- [25]Rasyid, Almer et al., (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Didapat dari : [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/.../230](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/.../230)
- [26]Riduwan & Kuncoro. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- [27]Rizqiah, Ika Ainun et.al. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Temprina Grafika Surabaya*. Didapat dari:<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/154/232>
- [28]Robbins. Stephen P. (2006). *Organization Behaviour. (Edisi kesepuluh Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Benyamin Molan)*. Jakarta PT Index
- [29]Santosa, Djoko. (2008). *Teori-Teori Kepemimpinan (Leadership Theories)*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press
- [30]Sarwono, Jonathan & Tutty Martadiredja. (2008). *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- [31]Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 2 Edisi 4, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- [32]Senewe, Stanley. (2013). “ *Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behaviour Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai KPKNI Propinsi Sulawesi Utara*” – Jurnal EMBA, Vol.1, No.3, ISSN:2303-1174
- [33]Siagian, Sondang. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- [34]Situmorang, Tri Ferawati. (2011). *Pengaruh Tipe Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Consumer Service Area Karawang*. (Skripsi Sarjana). Tersedia di Database Open Library Telkom University. (Nomor 12.04.133)
- [35]Siwesdi, Ilham Mawardi. (2013). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. (Skripsi Sarjana). Tersedia di Database [repository.widwayata.ac.id](http://repository.widwayata.ac.id)
- [36]Soane, Emma et al. (2015). “Followers’s Personality,Transformational Leadership and Performanve” – *Sport, Business and Management : An International Journal*, Vol.5, No.1,2015, pp. 65-78, ISSN:2042-678X

- [37]Soekarso.(2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [38]Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet
- [39]Sumarni, Murti & Wahyuni, Salamah. (2006). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- [40]Tabassi, Amin Akhavan, et al. (2014). “*Transformational Leadership and Teamwork Improvement: The Case of Construction Firms*” – *Journal of Management Development*, Vol.33, No.10, pp.1019-1034,ISSN:0262-1711
- [41]Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen. Devisi Buku Perguruan Tinggi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- [42]Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- [43]Tucunan, Roy Johan Agung et al. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Trnasformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)*. Didapat dari : [ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/8084](http://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/8084)
- [44]Winarno,Tri. (2012). “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karayawan di Perguruan Tinggi Swasta STIMART-AMNI Semarang” – *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, Vol.7, No.2, ISSN: 1907-6304
- [45]Wulandari, Irmanita. (2008). “Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung”. (Skripsi Sarjana). Tersedia di <http://a-research.upi.edu>
- [46]Wulandari, Paramita. (2007). “Pengaruh Tipe Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non-Instruktur Telkom Training Center)”. (Skripsi Sarjana). Tersedia di Database Open Library Telkom University. (Nomor S. 272)
- [47]Yoesana, Umi. (2013). *Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara* – eJournal Pemerintahan Integratif, ISSN 0000-0000
- [48]Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi edisi kelima*. Jakarta: PT Indeks
- [49]Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C., & Griffin, Mitch. (2010). *Business Research Methods* (8th ed.). South-Western: Cengage Learning