

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN HOTEL PURI INDAH MATARAM**

Firman Koma Febdilan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang
firmankoma@gmail.com

Abstract

This study aimed to describe leadership, motivation, and employee performance, analyze the influence of leadership and motivation on employee performance, and to analyze the leadership and motivation among the dominant influence on employee performance. This research included in the category explanatory research. Samples many as 52 people. The analysis technique used is multiple regression analysis, F test and t test. Based on the descriptive results show that leadership run has been able to carry out the role of transformational leaders. Employee motivation Puri Indah Hotel Mataram is already very high, and is influenced by need for achievement, need for power, and need for affiliation. Employee performance is predominantly influenced by transformational leadership compared with motivation. Transformational leadership is essentially emphasizes a leader needs to motivate subordinates to carry out responsibilities of employees over the employees expect. Motivation is essential in improving the effectiveness of a work, because employees who have high motivation will strive with all his strength so that work can be managed as well as possible. If the employee's personal needs are met, then the employees will be able to work harder and can improve employee performance.

Keywords: transformational leadership, motivation, employee performance

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis kepemimpinan dan motivasi antara pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini termasuk dalam kategori explanatory research. Sampel sebanyak 52 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji F dan uji t. Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan dijalankan telah mampu melaksanakan peran pemimpin transformasional. Motivasi karyawan Puri Indah Hotel Mataram sudah sangat tinggi, dan dipengaruhi oleh kebutuhan untuk pencapaian, kebutuhan untuk kekuasaan, dan kebutuhan untuk afiliasi. Kinerja karyawan didominasi oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan motivasi. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menekankan kebutuhan pemimpin untuk memotivasi bawahan untuk melaksanakan tanggung jawab karyawan atas karyawan yang diharapkan. Motivasi sangat penting dalam meningkatkan efektivitas suatu pekerjaan, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha dengan segenap kekuatannya sehingga pekerjaan dapat dikelola sebaik-baiknya. Jika kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi, maka karyawan akan dapat bekerja lebih keras dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Lombok Nusa Tenggara Barat khususnya di Kota Mataram industri perhotelan semakin terlihat perkembangan dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh semakin berkembangnya sektor-sektor pariwisata, sebagai contoh wisata kuliner dan wisata belanja. Namun, wisata alam dengan pemandangan yang begitu alami dan budaya masyarakat yang unik menjadi ciri khas tersendiri bagi para wisatawan, sehingga tidak sedikit dari mereka yang memilih Kota Mataram sebagai tempat tujuan untuk berlibur di akhir pekan. Peningkatan jumlah hotel di Kota Mataram sampai dengan tahun 2013 menunjukkan bahwa permintaan akan jasa penginapan di kota ini memang selalu bertambah dari tahun ke tahunnya, seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Jumlah Hotel di Kota Mataram 2013

No	Klasifikasi	Jumlah
1	Hotel Melati	65
2	Hotel Bintang 1	2
3	Hotel Bintang 2	3
4	Hotel Bintang 3	4
Jumlah		71

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Mataram 2014.

Sedangkan perkembangan jumlah wisatawan asing dan nusantara di Kota Mataram adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Jumlah Kunjungan Wisata Asing
dan Nusantara
Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2012

Tahun	Kunjungan Wisata		Total
	Wisman	Wisnu	
2009	4174	166584	170758
2010	4948	213923	218871
2011	7661	215927	223588
2012	9442	275807	285249

Sumber : Mataram dalam angka tahun 2010 s/d 2013, BPS Kota Mataram

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun jumlah hotel di Kota Mataram selalu meningkat, pertumbuhan ini tentu saja searah dengan perkembangan jumlah kunjungan wisata asing dan nusantara di Kota Mataram pada umumnya. Untuk menjaga agar bidang pariwisata ini selalu berkembang perlu adanya peningkatan fasilitas tempat-tempat pariwisata, khususnya jasa perhotelan harus bisa memberikan kesan yang baik bagi para wisatawan yang menginap saat berlibur di Kota Mataram. Adapun tingkat hunian Hotel di Mataram disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3
Tingkat Hunian Hotel
Tahun 2010-2013

Tahun	Hotel Puri	Hotel	Hotel
	Indah	Melati	Grendlegi
2010	45816	41820	170758
2011	47974	49470	218871
2012	50298	50660	223588
2013	55776	53040	285249

Sumber : BPS Kota Mataram, 2014.

Hotel menurut Keputusan Menteri SK 241/H/70 Thn/1970 adalah perusahaan yang memberikan layanan jasa dalam bentuk penginapan atau akomodasi serta menyediakan hidangan dan fasilitas lainnya untuk umum yang memenuhi syarat-syarat *comfort, privacy* dan bertujuan komersional. Berdasarkan SK Menparpostel RI No. PM/PW 301/PHB-77 hotel diklasifikasikan sebagai berikut:1) Hotel berbintang 1 (satu), 2) Hotel berbintang 2 (dua), 3) Hotel berbintang 3 (tiga), 4) Hotel berbintang 4 (empat), 5) Hotel berbintang 5 (lima).

Pada tabel di atas perlu adanya peningkatan klasifikasi hotel dan pelayanan seiring dengan pesatnya perkembangan jumlah kunjungan wisata di Kota Mataram. Pelayanan prima akan tercipta dengan sendirinya jika karyawan memberikan kinerjanya yang optimal, bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan demi kepuasan tamu. Kinerja karyawan yang dihasilkan bukan hanya sekedar baik tetapi juga harus *excellent* atau sangat baik, karenanya dalam bidangjasa terutama perhotelan dikenal dengan program *service excellent* atau memberikan pelayanan yang sangat baik dan memuaskan kepada tamu. Kinerja karyawan harus dievaluasi di setiap departemen guna mengetahui seberapa besarkeseriusan masing-masing karyawan dalam menjalankan program *service excellent* tersebut. Penilaian kinerja karyawan harus mencakup secara keseluruhan mulai dari bagaimana kepribadian mereka, komunikasi antar departemen juga komunikasi dengan departemen sendiri, pengetahuan umum, hingga bagaimana cara karyawan melayani tamu.

Hotel Puri Indah Mataram sebagai hoteldengan taraf bintang tiga harus bisa memberikan pelayanan yang prima kepada para tamunya, dengan mengandalkan seluruh sumber daya yang ada diharapkan pelayanan yang prima dapat diterima dengan baik oleh para tamu. Guna tetap menjaga dan mengevaluasi kinerja setiap karyawannya maka dilakukanlah sistem evaluasi kerja yang disebut dengan appraisal yang dilakukan setiap 6 bulan.

Lembar isian appraisal ini akan diisi oleh masing-masing *department head* guna menilai kinerja karyawannya masing-masing. Hasil dari penilaian ini akan terlebih dahulu didiskusikan dengan karyawan yang bersangkutan agar penilaian tersebut menjadi transparan, dan dimaksudkan agar menjadi perhatian untuk hal-hal yang mungkin perlu ditingkatkan atau juga hal yang dipertahankan dalam kinerjanya sehari-hari. Setelah hal tersebut didiskusikan maka hasilnya akan dilaporkan kepada HR Departemen untuk dijadikan referensi dalam program *training* yang mungkin dibutuhkan, atau referensi dalam memberikan apresiasi lain bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Data sekunder yang didapatkan menunjukkan nilai pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2011 dan 2013 yang telah telah diakumulasikan berdasarkan masing-masing

departemen guna memudahkan dalam penghitungan rata-rata kinerja di Hotel Puri Indah Mataram. Kinerja karyawan dinilai antara lain berdasarkan pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan, teamwork, fleksibilitas, kemampuan berkomunikasi, dan hubungan karyawan dengan lingkungan sekitarnya. Beberapa departemen yang memiliki kenaikan kinerja antara lain Departemen Admin & General, F & BService, Housekeeping, dan Accounting, tetapi ada juga beberapa departemen yang mengalami kemunduran dalam kinerjanya sebagai contoh Front Office. Akumulasi dari nilai setiap karyawan tidak dapat disamaratakan apabila Departemen Front Office mengalami kemunduran maka semua karyawannya memiliki kinerja yang tidak baik dan tidak berkembang, namun karena kinerja dinilai juga secara keseluruhan maka masing-masing anggotanya harus bekerja bersama-sama untuk menghasilkan nilai yang baik.

Nilai pencapaian dari hasil appraisal tersebut dinilai dengan Skala Penilaian Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan hanya memiliki arti "Baik (*Good*)", hal ini tidak memenuhi harapan manajemen untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bisa menjalankan *service excellent* dalam kegiatan kerjanya.

Kegiatan di lapangan memperlihatkan adanya kesenjangan komunikasi antara pemimpin dan karyawannya. Kesenjangan komunikasi dikarenakan pemimpin yang jarang melakukan pemantauan langsung pada kegiatan operasional, sehingga tidak dapat melakukan evaluasi kinerja karyawannya secara langsung. Peran pemimpin dalam memberikan perhatian kepada karyawan menjadi kurang maksimal, selain itu pendelegasian tugas pun harus dilakukan melalui perantara, yaitu supervisor, yang menyebabkan hubungan dan komunikasi antara pemimpin dan karyawan berjalan tidak begitu baik. Kejadian lain yang ditemukan peneliti di lapangan adalah kurangnya motivasi karyawan untuk mencapai posisi strategis, memiliki komunikasi yang baik dengan tamu, dan selalu mendahulukan kepentingan tamu. Hal tersebut pada akhirnya menyebabkan berkurangnya motivasi mereka untuk meningkatkan kinerja yang berimbas kepada tidak meningkatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan. Data yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram hanya sebatas "Baik (*Good*)" saja menjadi masalah yang harus diteliti dan dicari solusinya agar kinerja karyawan bisa meningkat menjadi "Sangat Baik (*Excellent*)" sesuai dengan harapan manajemen.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram?
3. Manakah di antara kepemimpinan transformasional dan motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram
3. Untuk menganalisis di antara kepemimpinan transformasional dan motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah: "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya jam)" (Mangkunegara, 2010:9). Menurut Mangkunegara (2010:9), adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Gomes mengemukakan kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas" (Mangkunegara, 2010:8). Jika disimpulkan maka kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis (1996:342) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:197), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I" pada tahun 1994. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio adalah:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan

karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya.

- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Motivasi

Motivasi kerja menurut Robbins dan Mary Counter dalam Suwatno dan Priansa (2011) menyatakan, “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.” Menurut Uno (2012:71), “motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Menurut McDougall (1908) dalam buku Thoha (2012: 205); “Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organisme untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek dan bertindak atau mempunyai suatu impuls bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik.” Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) (nAch), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*) (nPo), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*) (nAff).

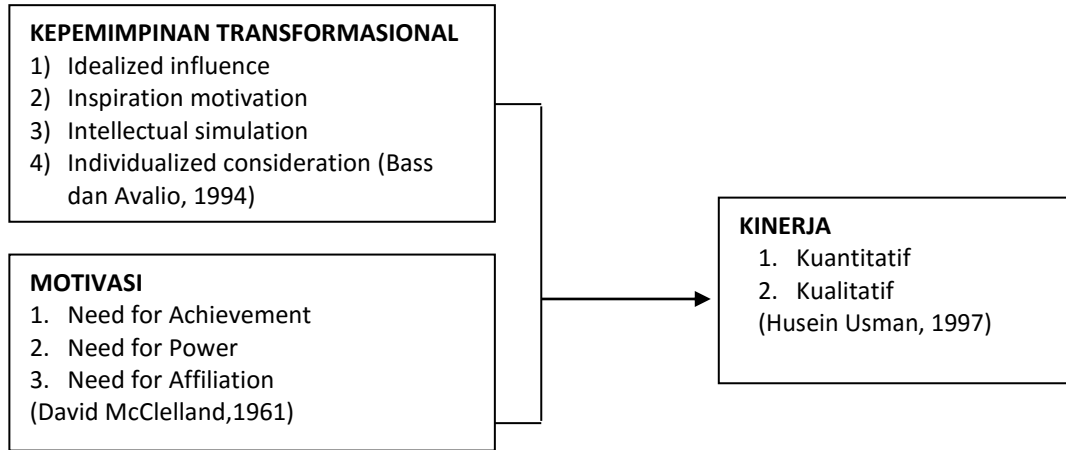
Kerangka Pemikiran

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal seseorang seperti dikemukakan oleh A. Dale Timple. Faktor internal di antaranya motivasi kerja, kemampuan kerja, kepribadian, dan tingkat pendidikan; sedangkan faktor eksternal di antaranya kepemimpinan, rekan kerja, masyarakat, dan keluarga.

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan menunjukkan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan. Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini.

Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian di atas meneliti mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakkannya. Karyawan tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Alwi Suddin dan Sudarman pada tahun 2010 melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya didapatkan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti baik buruknya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Gambar 1
 Kerangka Pemikiran Pengaruh
 Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
 Terhadap Kinerja Karyawan



Rancangan Penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan digunakan jenis atau bentuk penelitian evaluatif verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan yaitu pada Hotel Puri Indah Mataram dan metode yang digunakan adalah metode sensus. Penelitian akan dianalisis secara deskriptif dan verifikatif. Deskriptif dimaksud untuk menggambarkan gejala atau fenomena yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Sedangkan analisis verifikatif adalah untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yaitu variabel kepemimpinan dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai. Bentuk penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai perhitungan-perhitungan statistik (Nazir, 1988). Untuk menguji hipotesis digunakan *explanatory research* yaitu untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atautkah tidak dengan variabel lainnya; atautkah suatu variabel disebabkan atautkah suatu variabel disebabkan atautkah dipengaruhi atautkah tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian jenis ini, hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel bebas (X₁ dan X₂) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram sebagai variabel terikat (Y).

Variabel Penelitian

Klasifikasi Variabel

Kepemimpinan (X₁) dan Motivasi (X₂) adalah variabel bebas. Sedangkan Kinerja (Y) dinyatakan sebagai variabel terikat.

Definisi Konseptual Variabel

Definisi variabel-variabel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan atau mengarahkan dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan pada batasan operasional dari variabel penelitian.

- a. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010:9).

- b. Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru (O'Leary, 2001).
- c. Motivasi (X2)
Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins dan Coulter, 2012:488).

Definisi Operasional Variabel

- a. Kinerja (Y)
Kinerja yaitu prestasi kerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram dalam melaksanakan pekerjaan.
Indikator variabel Kinerja (Y) adalah :
 - 1) Kuantitatif.
 - 2) Kualitatif.
- b. Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan atau atasan dalam mengarahkan dan mengorganisasi para bawahan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
Indikator variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah:
 - 1) *Idealized influence*
 - 2) *Inspirational motivation*
 - 3) *Intellectual simulation*
 - 4) *Individualized consideration*
- c. Motivasi (X2)
Motivasi adalah proses manajemen yang dilakukan Direktur Hotel Puri Indah Mataram untuk menggerakkan potensi yang ada pada diri para karyawan.
Indikator variabel Motivasi (X2) adalah :
 - 1) *Need for Achievement* (nAch)
 - 2) *Need for Power* (nPO)
 - 3) *Need for Affiliation* (nAff)

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Puri Indah Mataram sebanyak 52 orang. Dengan demikian teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *sensus*, karena seluruh populasi dijadikan responden.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif
Analisis statistik deskriptif ini dimaksud untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah disampaikan ke responden. Dengan mengetahui distribusi frekuensi indikator atau variabel serta rata-rata skor indikator atau variabel dapat diambil kesimpulan keadaan dari indikator atau variabel yang diteliti.

2. Analisis Statistik Inferensial

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan rumus umum :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y= Kinerja karyawan = Konstanta

X₁ = Kepemimpinan transformasional

X₂ = Motivasi

β_{1,2} = Koefisien regresi parsial

a. Uji Asumsi Klasik

1) Normalitas

Tujuan uji normalitas menurut Ghozali (2007:110) adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan. Dasar pengambilan keputusan dalam deteksi normalitas menurut Ghozali (2007:112) adalah:

a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Multikolinieritas Multikolinearitas artinya antar variabel yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1) (Algifari, 2000: 84). Cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF < 5 sehingga dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

3) Heteroskedastitas

Setiap observasi mempunyai reliabilitas yang sama. Gejala heterogenitas ini terjadi karena terlalu bervariasinya data yang diteliti Untuk mendeteksi gejala ini, dilakukan dengan uji korelasi ranking spearman. Apabila koefisien korelasi ranking spearman lebih besar dibandingkan dengan nilai kritisnya (0,05), berarti ada gejala heterogenitas. Sebaliknya apabila nilai korelasi ranking Spearman lebih kecil dari nilai kritisnya, maka berarti tidak terjadi gejala heterogenitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Uji Asumsi Klasik

Guna memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik sebagai berikut :

a. Normalitas

Asumsi data telah berdistribusi normal adalah salah satu asumsi yang penting dalam melakukan penelitian dengan regresi. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen, dependen dan moderasi terdistribusi secara normal atau tidak. Ghozali (2007) untuk mendeteksi normalitas data dapat

dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik-titik pada sumbu diagonal dari grafik, yaitu jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, maka hal ini menunjukkan data yang telah terdistribusi normal.

b. Multikolinieritas

Suatu model regresi terbebas dari multikolinieritas jika nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) dari masing-masing variabel independen kurang dari 5 dan nilai toleransi mendekati 1.

Adapun hasil VIF disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,485	2,206
Motivasi	0,485	2,206

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan hasil perhitungan VIF terlihat bahwa variabel profitabilitas dan ukuran perusahaan mempunyai nilai VIF < 5, dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas.

c. Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varians dari residual observasi dan satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dan residual dan satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau mempunyai varians yang sama, maka disebut *homoskedastisitas*. Dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Model regresi berganda yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji *heteroskedastisitas* dilakukan dengan *Rank Spearman*. Untuk mengetahui hasil uji heteroskedastisitas dipergunakan uji r, jika sig r > (0,05) maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Tabel 5
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Residual	
	Koefisien Korelasi	Sig
Kepemimpinan Transformasional	-0,058	0,684
Motivasi	-0,012	0,935

Sumber : Data diolah, 2014.

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi kepemimpinan transformasional sebesar 0,684 > dari (0,05) dan motivasi sebesar 0,935 > (0,05), sehingga dapat disimpulkan di antara variabel bebas yang terlibat

dalam penelitian ini tidak terjadi *heterokedastisitas*. Dengan demikian, model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini layak dipakai untuk prediksi kinerja karyawan berdasar masukan dari masing-masing variabel bebasnya yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi.

Hasil Analisis

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk menguji sejauhmana pengaruh dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan aplikasi statistic SPSS 18.00 maka diperoleh informasi-informasi penting yang dirangkum dalam tabel 17.

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	Standar	Nilai	Nilai p
	Regresi	Error	t	
Kepemimpinan Transformasional	0,419	0,087	4,790	0,000*
Motivasi	0,221	0,076	2,888	0,006*

*) secara statistik signifikan

a. Uji *Good fit of Model* (Uji Ketepatan Model)

Hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai F untuk regresi sebesar 52,725 dengan tingkat probabilitas signifikansi untuk model yang dirumuskan dalam penelitian ini sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat diambil keputusan bahwa model penelitian adalah sudah tepat (*fit*).

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat. Untuk mengetahui variasi besarnya variabel dependen yang bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen-nya dapat diketahui dari nilai determinasi.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa besar koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,683. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,683 mengandung makna bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen penelitian sebesar 68,3% sedangkan 31,7 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

c. Hasil Uji Signifikan Variabel (Uji t)

1) Pengaruh Variabel Kepemimpinan

Transformasional Terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dengan koefisien regresi 0,419 dan *standard error* sebesar 0,087 serta nilai t sebesar 4,790 dan nilai p sebesar 0,000. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

2)Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dengan koefisien regresi 0,221 dan *standard error* sebesar 0,076 serta nilai t sebesar 2,888 dan nilai p sebesar 0,006. Artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan motivasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram, dengan demikian hipotesis pertama secara statistik diterima atau teruji.

d. Hasil Analisis Berdasarkan Nilai Koefisien Regresi

Untuk melihat variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dapat digunakan dengan melihat nilai probabilitas atau nilai signifikansi yang paling rendah, selain itu juga dapat digunakan dengan melihat nilai koefisien regresi yang paling tinggi dari *Standardized Coefficients*.

Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai nilai koefisien yang lebih tinggi, yaitu sebesar 0,553, hal ini sejalan dengan tingkat probabilitasnya yang paling rendah, yaitu sebesar 0,000 dibandingkan dengan koefisien regresi motivasi sebesar 0,334. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Indah Mataram, dengan demikian hipotesis kedua secara statistik diterima atau teruji.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram, sedangkan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram yaitu kepemimpinan transformasional. Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memang sangatlah penting dalam memberikan arahan kepada bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Dengan demikian seorang pemimpin dalam perannya untuk meningkatkan kinerja karyawan mempunyai cara-cara tersendiri guna memperoleh hasil yang maksimal dalam tugas atau kewajiban yang telah diberikannya kepada bawahan. Peran atau gaya pemimpin dalam sebuah organisasi juga harus sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut karena itu yang akan ditunjukkan pada bawahannya sehingga dapat memberi contoh yang baik guna pencapaian tujuan bersama. Dengan kata lain seorang pemimpin dan bawahan juga harus saling bekerja sama dan mempunyai batasan-batasan yang harus ditaati agar dapat sejalan dengan peraturan yang ada di dalam instansi atau organisasi tersebut. Dalam rangka pencapaian tujuan bersama peran dari seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan juga sangat penting, untuk itu bentuk kerjasama yang ditunjukkan pemimpin bisa berupa pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

Kepemimpinan transformasional dalam organisasi berperan dalam menumbuhkan semangat agar para karyawan mau dan mampu terus belajar menemukan hakikat dirinya dan meningkatkan kompetensi dirinya, sehingga karyawan lebih percaya diri menghadapi perubahan lingkungan yang tidak pasti. Oleh sebab itu, para pemimpin hotel tidak cukup hanya menyusun kebijakan, karena ketika kebijakan dan pernyataan dikumandangkan oleh pemimpin, maka mata dan telinga dari para

anggota organisasi memonitor dan menunggu apa yang dilakukan oleh para pemimpin berkaitan dengan pernyataannya itu.

Karyawan melihat apakah ada konsistensi, atau hanya sekedar aksi seremonial yang sesudah seremonial berlangsung, segera ditinggalkan begitu saja dan berharap bahwa para karyawan akan jalan sendiri. Karyawan menunggu kesungguhan para pemimpin, sesudah kesungguhan pemimpin kelihatan, maka para karyawan akan mengikutinya dengan antusias, karena inisiatif yang dibutuhkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Suparmi (2010), Ginting (2011), Mulyanto dan Widayati (2011), Budiwati (2011), Cahyono (2012), Purwanto (2012), Fauzi (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab karyawan lebih dari yang karyawan harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu : *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. *Idealized influence*: pimpinan merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi karyawan, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan hotel. *Inspirational motivation*: pimpinan dapat memotivasi seluruh karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan hotel. *Intellectual Stimulation*: pimpinan dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan hotel ke arah yang lebih baik. *Individual consideration*: pimpinan dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawan. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang karyawan butuhkan.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Suparmi (2010), Ranihusna (2010), Mulyanto dan Widayati (2011), Budiwati (2011), Santoso (2012), Cahyono (2012), Bestiana (2012), Purwanto (2012), Fauzi (2012) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja, karena karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Apabila kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi, maka karyawan akan dapat bekerja lebih giat dan semakin semangat. Dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan, maka dibutuhkan adanya sejumlah motivasi kerja yang tinggi. Oleh karenanya motivasi kerja memiliki keterkaitan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana pendapat Uno (2012:71) yang menyatakan bahwa "motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan." Pemberian motivasi kerja secara individu kepada karyawan akan berjalan lebih cepat sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal di hotel. Motivasi Kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi Kerja merupakan kondisi

yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram, menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram, dan untuk menganalisis di antara kepemimpinan dan motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram. Kepemimpinan yang dijalankan sudah mampu menjalankan peran pemimpin *transformasional*, yaitu memiliki visi yang jelas, bisa menggambarkan keadaan organisasi di masa yang akan datang, dan memenuhi syarat kepemimpinan yang diharapkan. Syarat kepemimpinan yang diharapkan dan sudah mampu dijalankan adalah kemampuan berperilaku yang menghasilkan rasa hormat (*Idealized Influence*), mampu memberikan motivasi (*Inspirational Motivation*), menggali ide kreatif (*Intellectual Stimulation*), dan peran yang paling dirasakan pengaruhnya adalah mampu memberikan perhatian khusus dan memelihara hubungan baik dengan karyawan (*Individualized Consideration*). Motivasi kerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram dibentuk dari kebutuhan karyawan untuk memiliki prestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*), dan kebutuhan untuk memiliki afiliasi/hubungan (*Need for Affiliation*). Kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram secara kuantitas maupun kualitas sudah sesuai ketentuan yang ditetapkan hotel.

Kinerja karyawan lebih dominan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan motivasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Suparmi (2010), Ginting (2011), Mulyanto dan Widayati (2011), Budiwati (2011), Cahyono (2012), Purwanto (2012), Fauzi (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab karyawan lebih dari yang karyawan harapkan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Suparmi (2010), Ranihusna (2010), Mulyanto dan Widayati (2011), Budiwati (2011), Santoso (2012), Cahyono (2012), Bestiana (2012), Purwanto (2012), Fauzi (2012) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja, karena karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Apabila kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi, maka karyawan akan dapat bekerja lebih giat dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saran

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja Hotel Puri Indah Mataram. Hal ini berarti apabila kepemimpinan dan motivasi ditingkatkan secara simultan maka akan berdampak pada tingkat kinerja karyawan.
2. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat dijelaskan bahwa dari hasil analisis menunjukkan secara parsial variabel kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel

- kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepemimpinan dan motivasi yang baik maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Hotel Puri Indah Mataram.
3. Variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah suatu jabatan aktif dimana seorang pimpinan mempunyai peran aktif dalam suatu tindakan dalam sebuah organisasi. Seorang pimpinan bisa memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja dengan baik, pimpinan bisa memberikan pengarahan dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin dapat menentukan pekerjaan bawahannya berdasarkan keahlian, pemimpin dapat memikirkan kesejahteraan dan tunjangan bawahannya serta pemimpin dapat mengkondisikan lingkungan kerjanya dengan baik sehingga bawahannya dapat bekerja dengan nyaman dan aman. Hal inilah yang membuat variabel kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
 4. Bagi peneliti lain, disarankan agar penelitian yang akan datang tidak hanya bertumpu pada satu lokasi penelitian dan hendaknya dapat dijadikan acuan dalam penelitian baik untuk variabel yang sejenis maupun yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Bestiana. 2012. Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Normatif Dengan Kinerja Guru SMPN 1 Rantau Selatan-Labuhan Ratu. *Jurnal Tabularasa*, IX (2), 187-200.
- Budiwati. 2011. Dimensi Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Karyawan PT. PINDAD PERSERO. *Jurnal WIGA*. I (1), 49- 55.
- Cahyono. 2012. Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, REVITALISASI. I (1), 283-298.
- Fauzi. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus. *Management Analysis Journal*. I(1), 1-7.
- Ghozali, Imam. 2007. *Ekonometrika Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS* 17. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting. 2011. Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai. *Jurnal Tabularasa*. VII (1), 61-72.
- Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama. Mulyanto dan Widayati. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating*. STIE AUB Surakarta. I (1), 1-18.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Purwanto. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Ilmu Manajemen*, I(2), 1-15.
- Ranihusna. 2010. Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan PT. MNC Sky Vision (Indovision) Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen*. I (2), 90-103.
- Robbins P. Stephen dan Coulter. 2012. *Management*. England: PT. Pearson Education Limited.

- Santosa. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat (BAKESBANGPOLLINMAS) Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, I (1), 79-94.
- Suddin, Sudarman. 2010 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. IV (1), 1-8.
- Suparmi. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas tata Kota Dan Pemukiman Kota Semarang*. Media Ekonomi Dan Manajemen. XXI (1), 17-27.
- Suwatno, Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Mifta. 2012. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Uno. 2012. *Teori Motivasi & Pengukurannya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.