

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2008) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi dari pada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru. Sedangkan menurut Danim (2005) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang capai telah ditetapkan.

Sedangkan menurut O'Leary (2006) 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.

Menurut Wijaya (2009) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.1.2. Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sarwono (2006) mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lainnya. Beberapa teori telah dikemukakan sebagai berikut :

a. Teori *Genetic*

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengatakan "*leaders are born and not made*". bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

b. Teori Sosial

Jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu: "*Leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

c. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2008) yaitu, karisma dan idealisme, inspirasi atau motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Karisma dan idealisme.

Merupakan adanya pemberian wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b. Inspirasi atau motivasi.

Merupakan adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual.

Merupakan adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

d. Pertimbangan individual.

Merupakan pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

2.1.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya tidak mempengaruhi dan tidak memaksakan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi

kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Bagaimana seorang pemimpin diterima pengikutnya sebagian besar adalah tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Definisi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Robbins (2008). Budaya organisasi yaitu sistem pemaknaan bersama merupakan karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Sedangkan Menurut William (2007) mengatakan bahwa Budaya organisasi adalah hasil dari komponen organisasi : karyawan, keberhasilan, dan kegagalan. Budaya organisasi mencerminkan keadaan masa lalu dan keadaan yang akan datang.

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang berbeda mampu melaksanakan budaya organisasi tempat mereka bekerja dengan karakteristik budaya yang ada.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, menurut William (2007) yaitu:

1. *Observe behavioral regularities*

Observed behavioral regularities yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms*

Norms yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. *Dominant values*

Dominant values yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*

Philosophy yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*

Rules yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

6. *Organization climate*

Organization climate merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2008) menjelaskan pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh budayanya yang dilaksanakan dengan konsisten oleh seluruh pegawainya. Terciptanya produktivitas kinerja tinggi yang tidak terlepas dari pengoptimalan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

2.3. Motivasi

2.3.1. Definisi Motivasi

Menurut Sardiman (2007), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Sardiman (2007) ini mengandung tiga elemen penting yaitu: Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri

manusia, penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, Motivasi di tandai dengan munculnya, rasa atau "*feeling*" yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah-laku manusia, Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Sedangkan menurut Sardiman (2007) menyebutkan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

2.3.2. Teori Motivasi

Menurut Hariandja (2009) mengemukakan bahwa terdapat macam-macam teori motivasi antara lain:

1. Teori Motivasi Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham A.Maslow yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hirearki pemenuhan ,dalam arti manusia pada dasarnya

pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan adalah:

- a. Kebutuhan Fisik.
- b. Kebutuhan Rasa Aman.
- c. Kebutuhan Sosial.
- d. Kebutuhan Pengakuan.
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri.

2. Teori X dan Y

Teori ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusnya Mc Gregor, mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sedangkan manusia jenis Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya. Dikaitkan dengan kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X bilamana mengacu pada hirarki kebutuhan dari Maslow, memiliki kebutuhan tingkat rendah dibandingkan dengan manusia tipe Y yang memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Seorang pemimpin yang merupakan motivator harus mengetahui tentang motivasi agar keberhasilan organisasi dalam mewujudkan usaha kerja manusia dapat tercapai. Menurut Mangkunegara (2009) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Adapun faktor intrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan dll.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal. Faktor ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain sebagainya. Faktor pemeliharaan yang merupakan kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan faktor motivator merupakan faktor yang menggerakkan motivasi.

2.3.4. Pengaruh Motivasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2005) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Henry Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa : Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya”. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.4.2. Teori Kinerja Karyawan

Menurut As'ad (2005) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Teori kinerja antara lain :

a. *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori (Lewin's. Ott 2005) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh *Georgopoulos* yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan needs (*Goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*).

b. *Teori Atribusi atau Expectancy Theory*

As'ad (2006) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan $P = MXA$, dimana $P = Performance$, $M = Motivation$, $A = Ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya

tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal ialah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi spikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara spikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.4.4. Manfaat Kinerja Karyawan

Manfaat dari kinerja karyawan Menurut Khaerul Umam (2010), mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
2. Perbaikan kinerja.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Putra & Adnyani (2013)	Kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri dan Body Repair pada PT. Merpati Bali.	Variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Rorimpandey (2013)	Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado.	Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan Autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- | | | | |
|----|---------------------------|---|--|
| 3. | Tintami
(2012) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian Megawon PT. Djarum kudus. | Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan |
| 4. | Kristoyo
(2008) | Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. | Kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan baik secara parsial maupun simultan. |
| 5. | Munazarmuarif
(2015) | Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank syariah mandiri cabang manado. | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial hanya Keterlibatan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 6. | Anna kristianti
(2007) | Pengaruh motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT.Pabelan Surakarta. | Perilaku kepemimpinan transformasional, motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variable kinerja karyawan. |

2.6. Kerangka Pemikiran

Dalam Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa, kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka pemikiran bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka pemikiran dari variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dan sebagai variabel X yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan variabel Y yaitu kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rorimpandey (2013) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. Dengan tujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan autentik terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan Autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

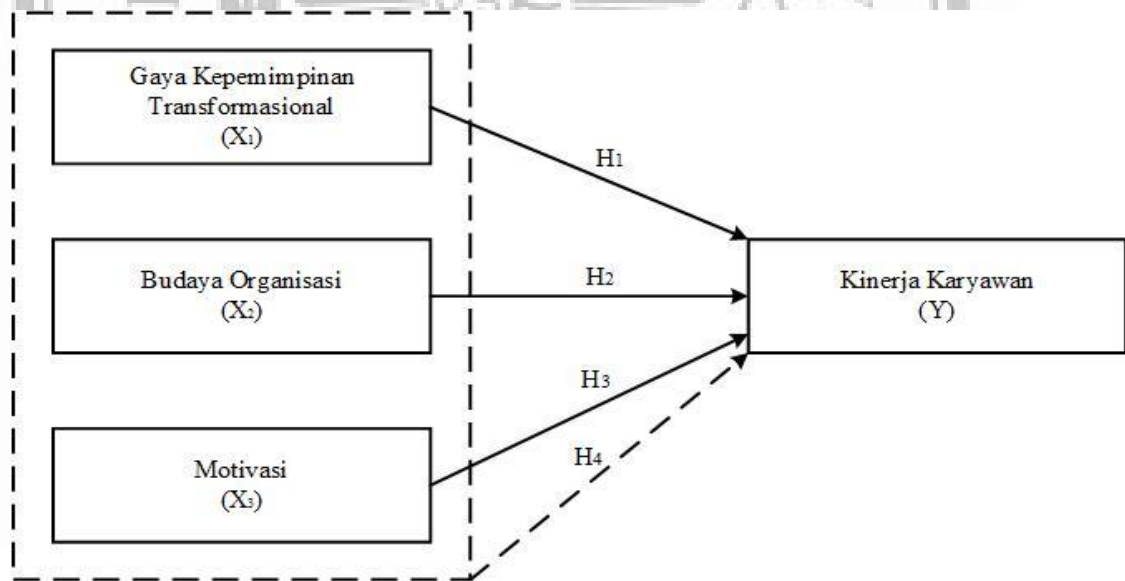
Penelitian Tintami (2012) Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian skt Megawon PT.Djarum kudu. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian Anna Kristianti (2007) Pengaruh motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT.Pabelan Surakarta. Perilaku kepemimpinan transformasional, motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variable kinerja karyawan.

Dari teori-teori tersebut, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

2.7 Kerangka Pemikiran



Keterangan Garis :

—————→ = Hubungan secara parsial

- - - - - → = Hubungan secara Simultan

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.8. Hipotesis

Berdasarkan teori kerja dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. H2: Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. H3: Motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.