



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang)

Ahmad Handoko, Indi Djastuti¹
ahmadhandoko33@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This research has purpose to analyze the influence of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable (research in PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang).

The respondent for this research totaled 100 employees PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Technique of sample collection used Accidental Sampling and used the analysis of Linear Analysis, Path Analysis and Test Sobel.

Research result showed that the transformational leadership has a positive and significant influence on the job satisfaction, work motivation has a positive and significant influence on the job satisfaction, transformational leadership has a positive influence but is not significant on the employee performance, work motivation has a positive influence but is not significant on the employee performance, job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance. Additionally, job satisfaction just capable mediating the relationship between work motivation on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya tergantung pada kontribusi sumber daya manusia yaitu anggota organisasi (karyawan), baik itu dalam masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, maupun pengawasan. Perilaku karyawan baik secara individu maupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh yang cukup besar pada kinerja organisasi. Seperti yang telah dijelaskan oleh Mas'ud (2004: 45) bahwa banyak faktor yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasional, namun faktor yang paling penting dan menentukan adalah perilaku kerja karyawan. Jadi kinerja seorang karyawan akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja karyawan menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. (Dessler, 2006: 327). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dengan maksud itulah kinerja karyawan patut diukur, apakah baik atau buruk.

Untuk mengetahui baik buruknya kinerja seorang karyawan, maka perlu adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler, 2006: 322).

Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi, seperti data berikut ini:

¹ Corresponding author

Tabel 1
Data Penilaian Kinerja Masinis PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daop 4 Semarang Tahun 2014

Karyawan	Indikator Penilaian Kinerja					Rata-rata/orang
	1.Integritas	2.Profesional	3.Orientasi Terhadap Keselamatan	4.Inovasi	5.Orientasi terhadap pelayanan	
1	17	17	17	17	17	17
2	18	17	18	17	17	17,4
3	17	16	17	17	16	16,6
4	17	18	17	16	17	17
5	17	16	17	17	17	16,8
6	17	18	16	14	17	16,4
7	15	16	16	16	15	15,6
8	18	17	18	18	19	18
9	17	19	17	17	19	17,8
10	18	17	17	17	19	17,6
11	17	18	18	18	18	17,8
12	17	17	17	16	17	16,8
13	17	17	17	17	16	16,8
14	16	15	16	16	17	16
15	17	17	17	17	17	17
16	18	17	18	18	18	17,8
17	17	17	17	18	17	17,2
18	16	17	17	16	16	16,4
19	18	19	18	18	17	18
20	17	17	17	18	17	17,2
Jumlah	341	342	342	338	343	341,2
Rata-rata	17,05	17,10	17,10	16,90	17,15	17,6
Presentase	19,99%	20,05%	20,05%	19,81%	20,11%	

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2014, kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang masih belum optimal jika dilihat dari nilai maksimal 25. Nilai rata-rata dari tiap indikator hanya 16,90-17,15 dan rata-rata dari tiap karyawan 17,6. Penilaian kinerja tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait dengan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

Tabel 2
Research Gap

Variabel	Pengaruh	
	Signifikan	Tidak Signifikan
Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Marwan Petra Surbakti (2013) Roy John, dkk (2014)	Fitri Nurhidayah (2015)
Motivasi terhadap kinerja karyawan	Regina Aditya Reza (2010) Wahyu Dwi Haryanto (2014)	Bagus Dhermawan (2012)
Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Deewar Mahesa (2010) Suparman, S.E. (2007)	Raja Bahrial Akbar (2013)
Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	Dewi Lingga Sugiarti (2007) Basilius Redan Werang (2014)	B. Maptuhah Rahmi (2013)
Motivasi terhadap kepuasan kerja	Endo Wijaya Kartika (2010) Achmad Ichsan Rafli (2003)	Febrian Kurnia Akbar (2013)

Sumber: Jurnal dan Penelitian terdahulu

Berdasarkan permasalahan yang terjadi dan *research gap* pada penelitian terdahulu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta efeknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008: 90) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Motivasi Kerja

Menurut Handoko (2003: 252) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. (Robbins and Judge, 2008: 214). Motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan bisa berasal dari dua sumber, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 103). Schermerhorn (2010: 333) juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai tingkat dimana seorang individu merasakan positif atau negatif tentang berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Usman (2009: 501) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya berkemungkinan lebih besar untuk memberikan efek positif terhadap organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005: 67). Kinerja karyawan merupakan Prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2006: 327).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008: 90) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Situasi organisasi dengan kepemimpinan transformasional membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan mendapatkan prestasi yang mengembirakan. Sehingga kepemimpinan transformasional sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan.

H₁: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2008: 141). Pemberian motivasi bagi setiap karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan agar dapat mencapai kepuasan akan kebutuhannya. Sehingga pemberian motivasi terhadap karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja

H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Yukl (2010: 320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

H₃: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (T. Hani Handoko 2003: 252). Dengan adanya motivasi maka akan memunculkan semangat bagi para karyawan, sehingga motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

H₄: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

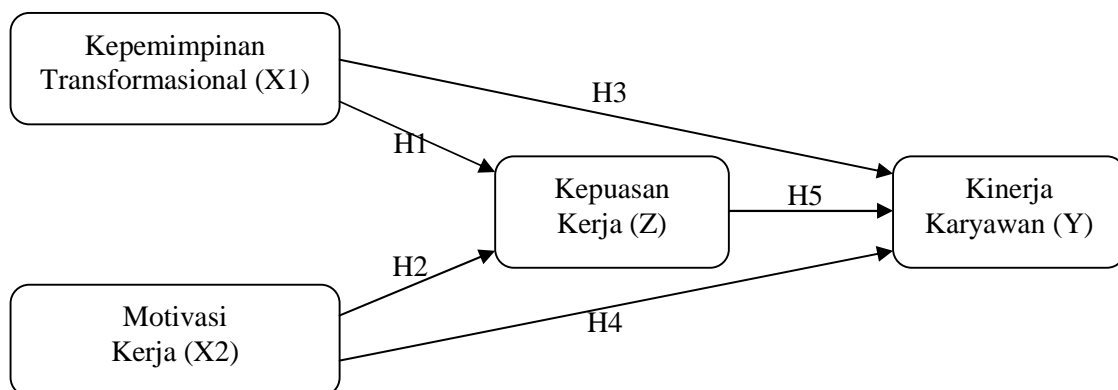
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Usman (2009: 501) kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya pada waktu tertentu. Kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu tertentu. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan memengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

H₅: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening yang berfungsi memediasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti, 2015

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel bebas, terikat dan variabel intervening. Variabel bebas (*independent*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat (*dependent*). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas (*independent*) adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2). Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja karyawan (Y). Sedangkan Variabel Intervening adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

Indikator Variabel

Berikut ini adalah indikator- indikator variabel dalam penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008), yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration*, (Pertimbangan Individual).
2. Motivasi kerja menurut Robbins (2008), yaitu Pekerjaan itu sendiri, Peluang pertumbuhan personal, Gaji, dan Kondisi pekerjaan.
3. Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2008), yaitu Pembayaran (*Pay*), Pekerjaan (*Job*), Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*), Atasan (*Supervisor*), dan Rekan kerja (*Co-workers*).
4. Kinerja karyawan menurut Usman (2009), yaitu Kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Pengawasan/supervisi, Kehadiran, dan Konservasi.

Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono dalam Tika (2006: 33) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang terdiri dari 16 unit kerja berjumlah 350 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *accidental Sampling*. Adapun yang menjadi sampel dari penelitian ini menurut perhitungan rumusa Slovin adalah 100 orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya atau *Reliable*.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,874	0,70	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	0,846		Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0,821		Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,710		Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel semua lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dan kuesioner variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan semua reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

2. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ghazali (2011: 52).

Tabel 4
Hasil Uji Validitas KMO dan Barlett's Test of Sphericirty

No	Variabel	KMO	Barlett's Test of Sphericirty	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,841	0,00	valid
2.	Motivasi Kerja	0,808	0,00	valid
3.	Kepuasan Kerja	0,815	0,00	valid
4.	Kinerja Karyawan	0,689	0,00	valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

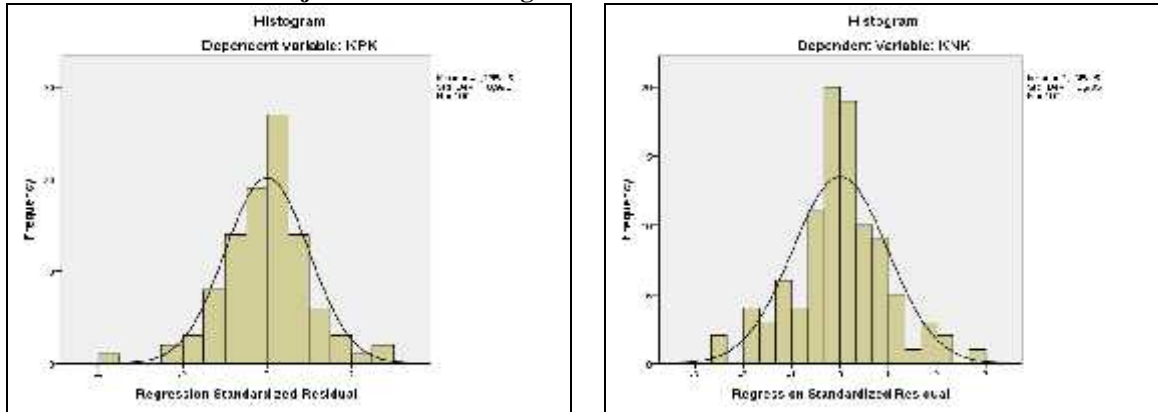
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil keseluruhan nilai KMO melebihi dari 0,5. Sementara itu nilai signifikansi lebih kecil dari (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen faktor telah memenuhi syarat validitas.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal.

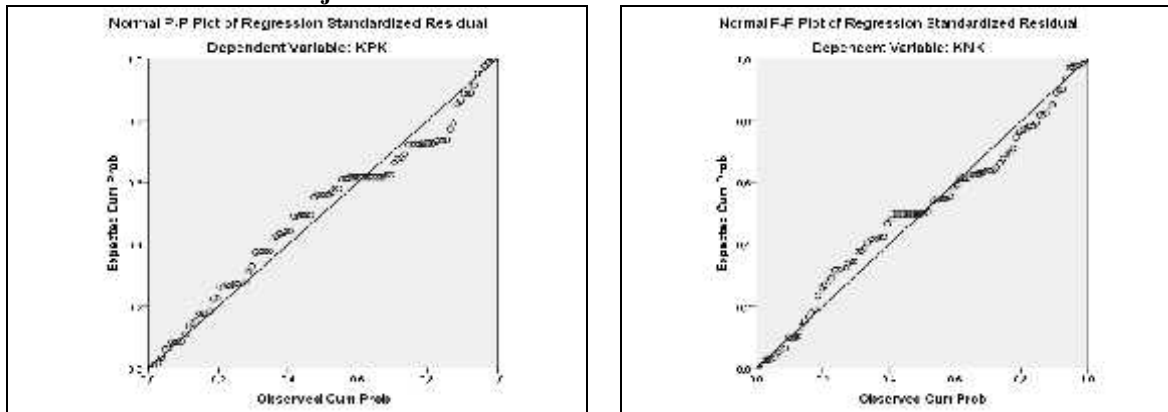
Gambar 2
Uji Normalitas Histogram Model Persamaan 1 dan 2



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan gambar di atas dapat terlihat bahwa data terdistribusi secara normal, dimana grafik bentuk simetris dan tidak condong ke kiri maupun kanan.

Gambar 3
Uji Normalitas P-P Plot Model Persamaan 1 dan 2



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan grafik di atas terlihat titik-titik menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa semua data terdistribusi secara normal.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel-variabel di dalam model penelitian memiliki hubungan yang linier. Untuk mengetahui ada tidaknya linieritas dapat dilakukan dengan membaca nilai sig. *Linearity* pada tabel ANOVA (*Analysis of Variance*), dimana signifikansi harus lebih kecil dari 0,05.

Tabel 5
Uji Linieritas

Hubungan	F hitung	Sig.	Keterangan
X1 terhadap Z	60,534	,000	Linier
X2 terhadap Z	105,109	,000	Linier
X1 terhadap Y	13,019	,001	Linier
X2 terhadap Y	21,390	,000	Linier
Z terhadap Y	20,619	,000	Linier

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil pengujian menunjukkan hubungan antar variabel memiliki merupakan hubungan linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dibawah 0,05.

Uji Model dan Hipotesis

Tabel 6
Hasil Uji Model dan Hipotesis

	Model 1			Model 2		
	Koefisien standar (Beta)	t	Sig.	Koefisien standar (Beta)	t	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	0,274	3,199	,002	0,067	0,553	0,582
Motivasi Kerja	0,547	6,370	,000	0,153	1,106	0,271
Kepuasan Kerja				0,280	2,043	0,044
F	61,701			8,196		
Sig. F	0,000			0,000		
R ²	0,551			0,179		

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel secara simultan dan menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel secara parsial. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 model analisis regresi linier berganda. Berdasarkan tabel 6 tersebut maka diperoleh persamaan regresi linier yang menjelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

$$Z = 0,274 X_1 + 0,547 X_2$$

$$Y = 0,067 X_1 + 0,153 X_2 + 0,280 Z$$

2. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (variabel bebas) menjelaskan variabel dependen (variabel terikat). Dalam analisis regresi, koefisien determinasi ditunjukkan dengan *Adjusted R Square*. Pada tabel 6 ditunjukkan nilai sebagai berikut:

$$R^2_1 = 0,551$$

$$R^2_2 = 0,179$$

3. Uji Koefisien Determinasi Total (R²_{in})

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R²) pada tabel 5 tersebut, maka diperoleh nilai *error* pada masing-masing variabel dependen (kepuasan kerja dan kinerja karyawan) adalah sebagai berikut:

$$P_{e1} = \sqrt{1 - R^2_1} = 1 - 0,551 = 0,449$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R^2_2} = 1 - 0,179 = 0,821$$

Dari perhitungan pengaruh *error*, selanjutnya dihitung koefisien determinasi total dengan nilai sebesar:

$$R^2_{in} = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2$$

$$= 1 - (0,449)^2 (0,821)^2$$

$$= 1 - (0,201) (0,674)$$

$$= 0,865$$

Dari hasil di atas diperoleh hasil koefisien determinasi total sebesar 0,865. Hal ini berarti 86,50% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja Sedangkan sisanya 13,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F pada suatu model penelitian bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen (bebas) yang dimasukkan ke dalam model secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang simultan terhadap variabel dependen (terikat). Pada tabel 6 diatas uji F model

persamaan 1 diperoleh nilai F sebesar 61,701 dengan tingkat signifikansi 0,000 maka variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan pada uji F model persamaan 2 diperoleh nilai F sebesar 8,196 dengan tingkat signifikansi 0,000 maka seluruh variabel independen kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

5. Uji t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara parsial mampu menerangkan variabel dependennya. Suatu variabel independen dikatakan berpengaruh positif apabila t hitung > t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari (0,05).

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	4,270	1,363		3,132	,002			
1 KT	,259	,081	,274	3,199	,002	,613	,309	,215
MK	,503	,079	,547	6,370	,000	,717	,543	,429

a. Dependent Variable: KPK

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,199 dengan nilai signifikansi 0,002 dan variabel motivasi kerja sebesar 6,370 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai t hitung masing-masing variabel lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 1,984 (=0,05). Hasil t tabel diperoleh dari rumus $df = n - k$, dimana n = banyaknya jumlah observasi dan k = banyaknya jumlah variabel (bebas dan terikat) yaitu $100 - 4 = 96$ dimana kedua variabel tersebut memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis **H₁** dan **H₂** diterima

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	12,847	1,428		8,994	,000			
1 KT	,047	,085	,067	,553	,582	,334	,056	,050
MK	,104	,094	,153	1,106	,271	,396	,112	,101
KPK	,207	,101	,280	2,043	,044	,431	,204	,186

a. Dependent Variable: KNK

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.28 menunjukkan bahwa t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,553 dengan nilai signifikansi 0,582, variabel motivasi kerja sebesar 1,106 dengan nilai signifikansi 0,271 dan variabel kepuasan kerja sebesar 2,043 dengan nilai signifikansi 0,044 dimana variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel dengan tingkat signifikansi lebih besar dari (0,05) sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai t hitung lebih besar daripada t tabel dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga **H₃** dan **H₄** ditolak. **H₅** diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis (H_1) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil sebesar 0,274. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan meningkatkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,199 dengan signifikansi sebesar 0,00. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional Kepala Daop maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PT. KAI Daop 4 Semarang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis (H_2) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil sebesar 0,547. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 6,370 dengan signifikansi sebesar 0,00. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PT. KAI Daop 4 Semarang.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis (H_3) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,067. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 0,553 dengan signifikansi sebesar 0,582. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan. Sehingga baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional tidak mengurangi komitmen dan loyalitas karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis (H_4) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,153. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 1,106 dengan signifikansi sebesar 0,271. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbagai faktor motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik tidak memberikan peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan serta merasa bahwa perusahaan adalah bagian dari diri karyawan sehingga mereka berupaya untuk meningkatkan kinerja dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis (H_5) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,280. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel kepuasan kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,043 dengan signifikansi sebesar 0,04. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. KAI Daop 4 Semarang.

Pengaruh Faktor Mediasi

Setelah melihat perhitungan *total effect* atau koefisien pengaruh total variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja sebagai intervening berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan variabel motivasi kerja memediasi lebih dominan kepada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,306. Nilai *total effect* tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa keberadaan motivasi kerja sangat penting dipenuhi oleh seorang karyawan dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Terlebih lagi apabila karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka produktivitas perusahaan akan tercapai sesuai target. Dan kepuasan kerja akan meningkat apabila adanya pengaruh kuat dari kepemimpinan transformasional dan tingginya tingkat Motivasi Kerja sehingga kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga apabila semakin tinggi intensitas kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
3. Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening hanya mampu memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Karena keterbatasan yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *accidental sampling* sehingga data yang didapat mungkin tidak representatif karena tergantung hanya pada anggota sampel yang ada pada saat itu.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hasil yang didapatkan mungkin berbeda dengan hasil penelitian pada wilayah-wilayah lain yang termasuk ke dalam Daerah Operasi 4.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hendaknya pihak pimpinan sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini mengingat kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sementara kepuasan kerja akan meningkat apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang ditingkatkan.
2. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka hendaknya motivasi kerja karyawan sedapat mungkin ditingkatkan. Hal ini mengingat kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sementara kepuasan kerja akan meningkat apabila motivasi kerja karyawan ditingkatkan. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
3. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas, atau melakukan penelitian pada karyawan di perusahaan lain, sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dibandingkan dengan penelitian di perusahaan lain.

REFERENSI

- Surbakti, Marwan Petra. 2013. **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional & Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia daop IV Semarang)**. Jurnal. Semarang: Universitas Diponegoro. Vol 2, No. 3, hal 1.
- Agung, Roy Johan, W.G.S, dan I.G.R. 2014. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karywan (Sudi Kasus Pada PT. Pandawa)**. E-Jurnal. Bali: Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol 3, No. 9, hal 533-550.
- Kartika, Endo Wijaya dan Thomas S. Kaihatu. 2010. **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)**. Jurnal. Surabaya: Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra. Vol.12, No. 1, hal 100-112.
- Werang, Basilius Redan. 2014. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke**. Jurnal. Merauke: Universitas Musamus Merauke Papua. No. 1, hal. 128-137.
- Sugiarti, Dewi Lingga. 2007. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Orgnasisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasir Malang**. Skripsi. Bandung: Universitas Islam Bandung.
- Rafli Achmad Ichsan. 2003. **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta**. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suparman, SE. 2007. **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)**. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dhermawan, Bagus. IGAS dan IWMU. 2012. **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai d Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Prov. Bali**. Jurnal. Bali: Universitas Udayana. Vol. 6, No. 2, hal 173-184.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. **Metodologi Riset Bisnis**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahesa, Deewar. 2010. **Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Central Java)**. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Reza, Regina Aditya. 2010. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara**. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Abdilah, Rokhmaloka Habsoro. 2011. **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa**

- Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah**). Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Haryanto, Wahyu Dwi. 2014. **Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja (Studi pada Perawat RSUD Kota Semarang)**. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Taghipour, Azin, and Reihane Dejban. 2013. **Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 84, pp 1601 – 1605.
- Rahmi, B. Maptuhah. 2013. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)**. Tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Akbar, Raja Bahrial. 2013. **Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta)**. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Akbar, Febrian Kurnia. 2013. **Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi Kerja dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta)**. Skripsi. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Nurhidayah, Fitri. 2015 **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi**. Skripsi, Jakarta: Universitas Esa Unggul.
- Luthans, F. 2006. **Perilaku Organisasi**, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Jakarta: Rajawali Pers.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. **Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman**, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. **Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire**, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. **A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers**, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. **A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Krishnan, V.R. 2005. **Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System**, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, pp. 14-21.
- Nguni, S.C., 2005. **A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools**, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., and Samah, B.A. 2008. **The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors**, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23, No 2, pp. 227-242.
- Yukl, G. 2010. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. **Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance**, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443-455.
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional**, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Williams, Chuck. 2007. **Management 4th edition**. Canada: Thomson.
- Robbins, Stephen P. 2015. **Perilaku Organisasi**. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.



- Arshadi, Nasrin. 2010. *Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran*. *Procedia Social and Behavioral Science*, Vol 5, pp 1267–1272.
- Dessler, Gary. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kesepuluh Jilid 1. Klaten: PT Indeks.
- Ghozali, Imam. 2011. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19 edisi 5**. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, et al. 2006. *Organization Behavior Structure Processes Twelfth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Company.
- Mas'ud, Fuad. 2004. **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge. 2008. **Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)**. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson, et al. 1997. **Manajemen**. Edisi kesembilan Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2008. **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesepuluh (edisi lengkap). Klaten: PT Indeks.
- Recepoglu, Ergun. 2013. *Analyzing Job Motivation Level of High School Teachers in Turkey*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 116, pp 2220-2225.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach 6th edition*. UK: Wiley.
- Usman, Husaini. 2009. **Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan edisi 3**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2005. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Bandung : Refika Aditama.
- Handoko, T Hani. 2003. **Manajemen**. Yogyakarta: BPFPE.