

**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)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

AHMAD HANDOKO

NIM. 12010111120003

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

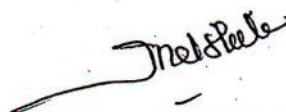
Nama Penyusun : Ahmad Handoko
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111120003
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : 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)

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 14 September 2015

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)

NIP.195702181984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Ahmad Handoko
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111120003
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **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)**

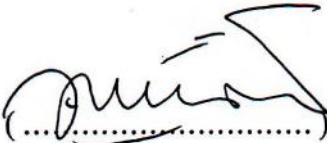
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 September 2015

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S

(.....)

2. Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, M.Sc., Ph.D

(.....)

3. Dr. Fuad Mas'ud, MIR

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ahmad Handoko, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: 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), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 14 September 2015
Yang membuat pernyataan,

(Ahmad Handoko)
NIM : 12010111120003

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ

Dan mintalah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan (mengerjakan) shalat.
Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang
yang khusyuk,

الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُوا رَبِّهِمْ وَأَنَّهُمْ إِلَىٰ رَبِّهِمْ رَاجِعُونَ

(yaitu) orang-orang yang meyakini, bahwa mereka akan menemui Tuhannya, dan
bahwa mereka akan kembali kepada-Nya.

(QS. Al Baqarah: 45-46)

Kunci sukses dunia akhirat InsyaAllah:

IKHLAS, AMANAH, ISTIQOMAH.

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orangtua tercinta:

Tintin Suryantini, S.Pd. dan Drs. Heri Sutarno, MMPd.

Serta adik tersayang:

Rofif Dwi Bowo

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 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).

Responden penelitian ini berjumlah 100 karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Accidental Sampling*, dan teknik analisis dengan menggunakan Analisis Linier Berganda, Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan Uji Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja hanya mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Bismillahirrohmaanirrohiim. Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang tak terhingga, Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad Saw. Alhamdulillah berkat rahmat Allah dan syafa'at Rasulullah, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“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)”** guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa banyak orang yang telah membantu dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan, saran, dukungan dan do'a dari berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Kedua orangtua mamah papah tercinta Tintin Suryantini, S.Pd. dan Drs. Heri Sutarno, MMPd., yang senantiasa memberikan dukungan jasmani dan ruhani, curahan kasih sayang, serta doa musjatab untuk keberhasilan penulis. Terimakasih atas segala pengorbanan dan ketulusan yang telah diberikan selama ini. Semoga Allah senantiasa merahmati dan meridhoi. serta adikku tersayang Rofif Dwi Bowo yang selalu rindu untuk bertemu semoga Allah jadikan engkau anak yang sholeh.

2. Umu dan Abu Ruh tercinta Umi Imas Masfufah, Ibu Atun Syamsiah, S.Pd. Abah Nana Suhana, Abah KH. Yahya Al Mutamakkin, Habib Ja'far Shadiq, dan Gus Febrin bin Abah Syekh Muhammad Saiful Anwar Zuhri Rosyid bin Mudatsir Zuhri yang senantiasa mendo'akan dan memberikan nasihat hikmah kepada penulis agar selalu sabar, ikhlas, amanah dan istiqomah dalam menjalankan kehidupan. Semoga senantiasa diberkahkan umur dan rizkinya oleh Allah.
3. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengikuti kegiatan perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
4. Bapak Erman Denny Arfianto, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S., selaku dosen wali sekaligus dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan nasihat, dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini serta memberi dukungan dan motivasi selama masa perkuliahan.
6. Bapak Sudaryanto Assistant Manager SDM dan Mas Andito staf SDM beserta seluruh Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang telah membantu dan memberikan kesempatan penulis melaksanakan penelitian.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama proses perkuliahan.

8. Segenap staf, karyawan dan seluruh keluarga besar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.
9. Wanita Shalihah yang selalu mendo'akan penulis sehingga mendatangkan ketenangan di dalam hati. Semoga Allah senantiasa mencintai, menyayangi, merahmati, meridhoi, dan menjagamu dunia hingga akhirat.
10. Bapak H. Maulidin Hariyadi, Bapak Wandu, Bapak Bari, Bapak Rustamaji, Bapak Hamim, Mas Wahyu, Mas Iftah dan Mas Shodiq sahabat taman surga yang diridhoi Allah. Semoga Allah senantiasa menambah keberkahan kepada kita hingga akhirat.
11. Admega, Ghalieh Wisnu, Geys Fahmi, Nining, Aulia, Erwin, Mama Dini, Iga, Eko, Indra Pamukti, Aji, Sandy, Try, dan seluruh rekan angkatan Manajemen 2011 terimakasih atas bantuan, semangat, dan do'a kalian semua. Semoga Allah memberikan kemudahan kepada kita semua.
12. Sahabat Wisma UI 2 yang selalu bersama dalam suka dan duka, Bara, Ghalih, Dwi, Yusuf, Budi, Mukhlas, Ivan, Hasan, Arif, dan Iqbal semoga selalu diridhoi Allah.
13. Sahabat pengurus dan anggota Ikatan Remaja Peduli Anak Yatim Alumni SMAN 1 Purwakarta yang senantiasa mendo'akan dan memberikan semangat. Semoga kita semua senantiasa Ikhlas, Amanah, dan Istiqomah mencintai dan membimbing Anak-anak yatim sebagai bukti cinta kita kepada Allah dan Rasulullah Saw.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, agar dapat lebih menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Aaamiin.
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Semarang, 14 September 2015
Penulis,

Ahmad Handoko
12010111120003

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	<i>vi</i>
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.4 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSATAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kinerja Karyawan	12
2.1.2 Kepuasan Kerja	14
2.1.3 Motivasi Kerja	18

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional	25
2.2 Hubungan Antar Variabel	37
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	37
2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	38
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	38
2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	39
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	40
2.3 Penelitian Terdahulu	41
2.4 Kerangka Pemikiran	43
2.5 Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	46
3.1.1 Variabel Penelitian	46
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	47
3.1.3 Populasi dan Sampel	48
3.2 Jenis dan Sumber Data	50
3.2.1 Jenis Data	50
3.2.2 Sumber Data	50
3.3 Metode Pengumpulan Data	51
3.3.1 Metode Pengumpulan Data Primer	51
3.3.2 Data Sekunder	52
3.4 Metode Analisis	53

3.4.1 Uji Kualitas Data	53
3.4.2 Uji Asumsi Klasik	54
3.4.3 Uji Hipotesis	57
3.4.4 Analisis Jalur	59
3.4.5 Uji Sobel	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	63
4.1.1 Gambaran Umum PT. KAI (Persero)	63
4.1.2 Sejarah Singkat PT. KAI (Persero)	64
4.1.3 Visi dan Misi PT. KAI (Persero)	65
4.1.4 Logo PT. KAI (Persero)	66
4.1.5 Alamat PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang	67
4.1.6 Daerah Operasional PT. KAI (Persero)	67
4.1.7 Struktur Organisasi PT. KAI (Persero)	67
4.2 Gambaran Umum Responden	68
4.2.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	68
4.2.2 Karakteristik Responden Menurut Usia	69
4.2.3 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	69
4.2.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	70
4.2.5 Karakteristik Responden Menurut Gaji	70
4.3 Analisis Deskripsi Variabel	71
4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	71
4.3.2 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	73

4.3.3 Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	74
4.3.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	75
4.4 Analisis Data	76
4.4.1 Uji Kualitas Data	76
4.4.2 Uji Asumsi Klasik	78
4.4.3 Uji Model	89
4.4.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	96
4.4.5 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)	100
4.5 Pembahasan	103
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	103
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	105
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	107
4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	109
4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	111
4.5.6 Pengaruh Faktor Mediasi	113
BAB V PENUTUP	115
5.1 Simpulan	115
5.2 Keterbatasan	115
5.3 Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN-LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Masinis PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang	2
Tabel 1.2 Research Gap	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	47
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia	69
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan	69
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Gaji	70
Tabel 4.6 Hasil Tanggapan Responden Atas Indikator Kepemimpinan Transformasional	72
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden Atas Indikator Variabel Motivasi Kerja	73
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden Atas Indikator Variabel Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.9 Hasil Tanggapan Responden Atas Indikator Variabel Kinerja Karyawan	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas KMO dan <i>Barlett's Test of Sphericirty</i>	78
Tabel 4.12 Uji Statistik (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>) Persamaan 1	81
Tabel 4.13 Uji Statistik (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>) Persamaan 2	82
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas X1 terhadap Z	85
Tabel 4.15 Hasil Uji Linieritas X2 terhadap Z	85

Tabel 4.16 Hasil Uji Linieritas X1 terhadap Y	86
Tabel 4.17 Hasil Uji Linieritas X2 terhadap Y	86
Tabel 4.18 Hasil Uji Linieritas Z terhadap Y	87
Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinieritas Regresi Persamaan 1	88
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinieritas Regresi Persamaan 2	88
Tabel 4.21 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan 1)	89
Tabel 4.22 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan 2)	89
Tabel 4.23 Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 1.....	90
Tabel 4.24 Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 2.....	90
Tabel 4.25 Hasil Analisis Koefisien Determinasi R^2	91
Tabel 4.26 Hasil Uji F Persamaan 1	93
Tabel 4.27 Hasil Uji F Persamaan 2.....	93
Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan 1	94
Tabel 4.29 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan 2	95
Tabel 4.30 Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	100
Tabel 4.31 Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	102

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Elemen-Elemen Teori Motivasi Harapan	22
Gambar 2.2 Elemen-Elemen Teori Dua Faktor Herzberg	24
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	43
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	60
Gambar 4.1 Perkembangan Bentuk Usaha Perkeretaapian Indonesia	65
Gambar 4.2 Transformasi Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	66
Gambar 4.3 Uji Normalitas Histogram Model Persamaan 1	79
Gambar 4.4 Uji Normalitas Histogram Model Persamaan 2	79
Gambar 4.5 Uji Normalitas P-P Plot Model Persamaan 1	80
Gambar 4.6 Uji Normalitas P-P Plot Model Persamaan 2	81
Gambar 4.7 Uji Heteroskedastisitas Model Persamaan 1	83
Gambar 4.8 Uji Heteroskedastisitas Model Persamaan 2	84
Gambar 4.9 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	96

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Kuesioner	122
Lampiran B. Tabulasi Data Responden	125
Lampiran C. Data Responden	129
Lampiran D. Hasil Olah Data	132
Lampiran E. Surat Ijin Penelitian dari Fakultas Ekonomi & Bisnis UNDIP	143
Lampiran F. Surat Ijin Penelitian dari PT. KAI Daop 4 Semarang	144
Lampiran G. Bagan Struktur Organisasi PT. KAI Daop 4 Semarang	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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:

Tabel 1.1
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 1.1 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.

Permasalahan lain menurut Manajer Sumber Daya Manusia PT KAI DAOP 4 Semarang yaitu masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terjadi selama beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2012, terjadinya pelanggaran sinyal dan wesel. Pada tahun 2013 terdapat pelanggaran SOP pelayanan KA dalam praktek kerja. Tahun 2014 adanya komunikasi tidak dilakukan dengan baik dan jelas antara pemimpin dan bawahan yang menimbulkan kesalahan dalam pemahaman dan tahun ini terdapat asset yang mengalami kerusakan.

Dari permasalahan tersebut, peran pemimpin dalam suatu perusahaan dapat menentukan penyelesaian masalah dan juga dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada penciptaan

kinerja. Kepemimpinan pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015: 249).

Salah satu gaya kepemimpinan yang populer saat ini ialah 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.

Pemimpin harus mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dunia kerja karyawannya. Selain itu motivasi kerja menjadi pendukung upaya peningkatan kualitas kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge, (2015: 127) motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Upaya inilah yang membuat bawahan merasa memiliki tanggung jawab dan merasa dirinya dilibatkan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi yang muncul disini diperoleh dari adanya rasa di dalam setiap individu bawahan

atau karyawan akan tanggung jawab yang dia emban, untuk dijalankan dengan sebaik mungkin.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwan (2013) dan Roy John, dkk (2014) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Fitri Nurhidayah (2015) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Regina (2010) dan Wahyu (2014) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Bagus Dhermawan (2012) yang menyatakan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yakni dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh 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. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Deewar (2010) dan Suparman (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Raja (2013) Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka diperlukan pengaruh dari beberapa hal, salah satunya kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin di dalam perusahaan atau organisasi sebagai contoh gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2007) dan Basilius (2014) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikansi terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun pada penelitian B. Maptuhah Rahmi (2013) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menjadi pengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja dapat juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Achmad (2003) dan Endo (2010) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun lain halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Febrian (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel di bawah ini merupakan daftar *research gap* yang ditemukan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 1.2
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 dan *research gap* di atas dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis ulang dengan mengambil judul: **“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)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data penilaian kinerja dan permasalahan yang terjadi di dalam PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yakni mengenai kinerja karyawan yang kurang baik sehingga menyebabkan terjadi pelanggaran yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) yang digunakan adalah kinerja karyawan, variabel bebas (*independent variable*) yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediating (*intervening variable*).

Menurut latar belakang di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat perbedaan terhadap penelitian terdahulu.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, berikut beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kegunaan

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis,

Memberikan tambahan referensi untuk mengembangkan wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2. Kegunaan praktis,

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat khususnya para manajer, akan pengaruh kepemimpinan

transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian tentang obyek yang sama atau yang berhubungan di masa mendatang.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, maka penulis membaginya atas beberapa bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan oleh peneliti, dan sistematika penyusunan penelitian.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang melandasi dilakukannya penelitian ini. Selain itu, bab ini juga berisi literatur dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan diangkat. Secara umum telaah pustaka menjelaskan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis mengenai isi penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian, definisi operasional penelitian setiap variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, metode analisis dalam pengolahan data, dan terakhir menjelaskan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini merupakan inti atau pokok dari penelitian yang dilakukan. Bab hasil dan analisis membahas mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data penelitian, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab penutup berisi kesimpulan dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang dapat menjadi bahan atau acuan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 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).

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).

Menurut Dessler (2006: 327) dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a) Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti mengasumsikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- b) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.

- c) Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Usman (2009: 489) dalam bukunya “Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan” menyebutkan ada 5 faktor penilaian kinerja yang populer:

- a) Kualitas pekerjaan

Faktor kualitas pekerjaan ini dapat dilihat dari akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.

- b) Kuantitas pekerjaan

Faktor kuantitas pekerjaan ini dapat dilihat dari volume keluaran dan kontribusi.

- c) Supervisi yang diperlukan

Faktor supervisi atau pengawasan ini dapat dilihat dari saran, arahan, dan perbaikan.

- d) Kehadiran

Faktor kehadiran ini dapat dilihat dari regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

- e) Konservasi

Faktor konservasi ini dapat dilihat dari pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

2.1.2 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. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu tertentu.

Usman (2009: 497) dalam bukunya “Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan” menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu dilatar belakangi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- a) Imbalan jasa
- b) Rasa aman
- c) Pengaruh antar pribadi
- d) Kondisi lingkungan kerja
- e) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Schermerhorn, 2010: 333):

- a) Pekerjaan itu sendiri – apakah pekerjaan menawarkan tanggung jawab, ketertarikan?

- b) Teman sekerja/rekan kerja – berapa banyak kesesuaian, rasa hormat, keramah tamahan yang ada?
- c) Kesempatan – adakah kesempatan terbuka untuk promosi, belajar dan tumbuh?
- d) Kondisi kerja – apakah kondisi menawarkan kenyamanan, keselamatan, dukungan?
- e) Keamanan – apakah pekerjaan dan jabatan terjamin?

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan melakukan kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal atau standar kinerja yang telah ditetapkan. Tidak hanya itu saja, karyawan mungkin akan lebih patuh terhadap panggilan-panggilan tugas dari atasan. Sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan melakukan hal-hal seperti mengundurkan diri, mengeluh, tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari tanggungjawab kerja mereka. Berikut ini beberapa cara seorang karyawan mengungkapkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 108):

- a) Keluar (*Exit*)

Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.

- b) Suara (*Voice*)

Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagainya bentuk kegiatan perserikatan.

c) Kesetiaan (*Loyalty*)

Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”

d) Pengabaian (*neglect*)

Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Schleicher *et al.* (2004), Luthans (2006: 243), Robbins dan Judge (2008: 108), Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para

pegawai tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh di bawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan

kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. (T. Hani Handoko 2003: 252).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. (Robbins and Judge, 2008: 214). Tiga elemen utama dalam definisi ini adalah:

a) Intensitas

Berkaitan dengan seberapa giat orang berusaha.

b) Arah

Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan ke dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan.

c) Ketekunan

Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan bisa berasal dari dua sumber, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Berikut ini penjelasannya masing-masing:

a) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik yaitu sebuah dorongan yang terbentuk oleh minat seseorang untuk sebuah tugas atau pekerjaan yang

dia kerjakan, keingintahuannya atau kepuasan yang ingin dia dapatkan (Recepoglu, 2013). Ken Thomas dengan teorinya Model Motivasi Intrinsik menggambarkan karyawan sebagai orang termotivasi secara intrinsik bila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, dan mendapat kekuatan dan kepuasan dalam melakukannya dengan baik (Robbins, 2008: 232). Pada motivasi intrinsik, pekerjaan itu sendiri adalah sebuah kekuatan karena seseorang menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan. Dengan kata lain, seseorang dengan motivasi intrinsik menegaskan pekerjaannya yang menyenangkan dan menarik.

Model Thomas mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dicapai ketika orang mengalami perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan. Dia menetapkan komponen-komponen ini sebagai berikut (Robbins, 2008: 233):

- 1) Pilihan, adalah peluang untuk mampu menyeleksi kegiatan-kegiatan tugas yang masuk akal bagi Anda dan meleksanakannya dengan cara yang memadai.
- 2) Kompetensi, adalah pencapaian yang anda rasakan saat melakukan kegiatan pilihan Anda dengan cara yang amat terampil.

- 3) Penuh arti, adalah peluang untuk mengejar sasaran tugas yang bernilai, sasaran yang terjadi dalam skema yang lebih besar.
- 4) Kemajuan, adalah perasaan bahwa Anda membuat tingkah laku maju yang berarti dalam mencapai sasaran tugas anda.

b) Motivasi Ekstrinsik

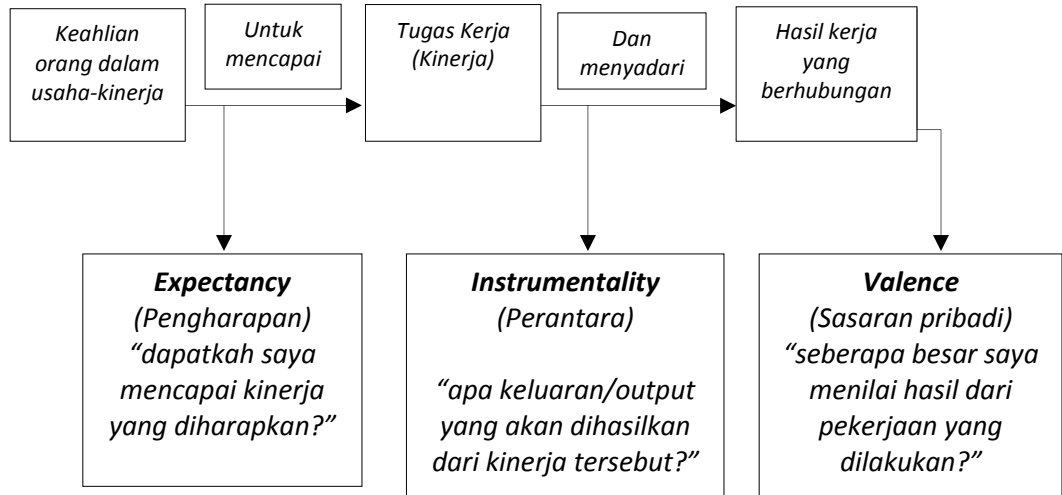
Motivasi ekstrinsik mengacu pada menemukan kebutuhan secara tidak langsung dengan uang atau benda lainnya (Recepoglu, 2013). motivasi ekstrinsik biasanya disebabkan oleh hadiah, hukuman atau faktor-faktor eksternal seperti kenaikan gaji atau pujian dari atasan.

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Berikut ini ada beberapa teori-teori motivasi dari beberapa ahli:

a) Teori Pengharapan

Teori pengharapan (Ekspektasi) dari Victor Vroom berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh *output* tertentu dan tergantung pada daya tarik *output* itu bagi individu tersebut (Robbins, 2008: 238).

Gambar 2.1
Elemen-Elemen Teori Motivasi Harapan



Sumber: Schermerhorn "Introduction to Management: International Student Version" (2010), pp 357

Schermerhorn (2010: 356-357) mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang tergantung pada hubungan antara 3 faktor pengharapan yang ada pada gambar 2.1 di atas, berikut penjelasan dari gambar tersebut:

1) *Expectancy* (Pengharapan)

Orang percaya bahwa bekerja keras akan menghasilkan tingkat keinginan dari hasil kerja yang dicapai (hal ini sering disebut harapan usaha-kinerja).

2) *Instrumentality* (Perantara)

Orang percaya bahwa hasil kesuksesan akan diikuti oleh penghargaan dan kerja yang berhubungan dengan hasil lainnya (hal ini kadang-kadang disebut harapan kinerja-imbalan).

3) *Valence* (Sasaran Pribadi)

Nilai seseorang memberikan kemungkinan penghargaan dan kerja yang berhubungan dengan hasil lainnya.

b) Teori Dua Faktor (Motivasi-higiene)

Federick Herzberg mengemukakan bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu (Robbins, 2008: 218).

Menurut Herzberg lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan pada pekerjaan tertentu tidak serta merta menyebabkan pekerjaan itu jadi memuaskan. Seperti yang terlihat pada gambar 2.2 bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Karena lawan dari “kepuasan” adalah “Tidak ada Kepuasan” dan lawan dari “Ketidakpuasan” adalah “Tidak ada Ketidakpuasan”.

Gambar 2.2
Elemen-Elemen Teori Dua Faktor Herzberg



Sumber: Schermerhorn "Introduction to Management: International Student Version" (2010), pp 352

Seperti yang terlihat di gambar 2.2 di atas, Teori Dua Faktor menghubungkan faktor higiene dengan ketidakpuasan kerja. Dimana faktor higiene berhubungan dengan pekerjaan, seperti kondisi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, aturan dan kebijakan organisasi, kualitas dari pengawas, serta upah dan gaji pokok yang diterima. Herzberg berpendapat bahwa dengan meningkatkan hal tersebut di atas, dapat mengurangi ketidakpuasan kerja karyawan, namun tidak akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

Gambar 2.2 juga menghubungkan faktor kepuasan atau sering disebut faktor motivasi dengan kepuasan kerja. Dimana faktor motivasi tersebut mencakup hal-hal yang berhubungan dengan penghargaan, pengakuan, tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk kemajuan karir, dan pengembangan diri.

Herzberg berpendapat bahwa motivasi kerja datang dari faktor kepuasan.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2008: 219), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Peluang Pertumbuhan Personal

Sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari:

- 1) Gaji
- 2) Kondisi Pekerjaan

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional.

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006: 638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 133), kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok,

menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap hubungan kemanusiaan

James MacGregor Burns dalam Luthans (2006: 653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu (Luthans, 2006: 654):

1. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.

2. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
3. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2006: 654):

1. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Hughes *et al.* (2012: 542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional

diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional. Luthans (2006: 654) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 91), kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.

Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan

atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Khuntia dan Suar (2004) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Khuntia dan Suar (2004) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin *et al.*, 2001).

Krishnan (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya,

dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Menantang status quo.
2. Terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi.
3. Mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.

Asgari *et al.* (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi. 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. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih

banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008: 295). Rivai dan Mulyadi (2012: 132) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

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.

Luthans (2006: 653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Yukl (2010: 316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat

menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama.

Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan

visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 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 menggembirakan.

Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lingga Sugiarti (2007) dan Basilius Redan Werang (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikansi terhadap kepuasan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.2 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

Motivasi kerja secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai penelitian yang dilakukan oleh Achmad Ichsan Rafli (2003) dan Endo Wijaya Kartika (2010) adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.3 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.

Penelitian Marwan Petra Surbakti (2013) dan Roy Jhon, dkk (2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.4 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.

Motivasi dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Regina (2010), Wahyu (2014), Azin (2013), dan Rokhmaloka (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.5 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.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewar Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Suparman, S.E. (2007) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
Marwan Petra Surbakti (2013)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Roy John, Wayan Supartha, I Gede Riana (2014)	Pengaruh epemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Sudi Kasus Pada PT. Pandawa)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.
Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu (2010)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)	Analisis Regresi	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
Dewi Lingga Sugiarti (2007)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Orgnasisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasir Malang	Analisis Regresi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

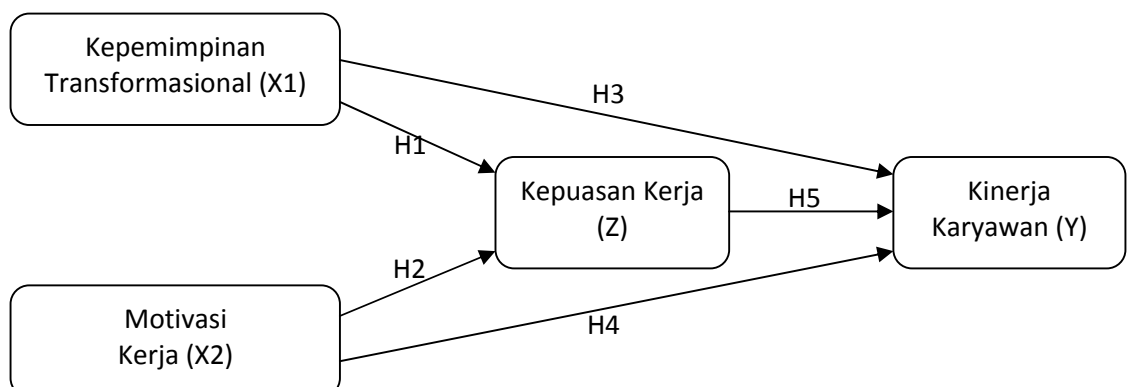
Basilius Redan Werang (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru
Achmad Ichsan Rafli (2003)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta	Analisis regresi linier berganda	Motivasi Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Suparman, S.E. (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)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Deewar Mahesa (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)	<i>Moderated Regresion Analysis</i> (MRA)	Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.
Regina Aditya Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.	Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Wahyu Dwi Haryanto (2014)	Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja (Studi pada Perawat RSUD Kota Semarang)	Analisis Regresi	Stress kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja perawat, sedangkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
Azin Taghipour dan Reihane Dejban (2013)	<i>Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Motivasi kerja berhubungan secara signifikan dan positif dengan pengawasan dan keterlibatan, dan motivasi kerja berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Motivasi kerja secara penuh menengahi hubungan antara keterlibatan kerja dan pengawasan dengan kinerja pekerjaan.

Sumber: Jurnal dan Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran
Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu



Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.

- H1: Dewi Lingga Sugiarti (2007) dan Basilius Redan Werang (2014)
- H2: Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu (2010) dan Achmad Ichsan Rafli (2003)
- H3: Marwan Petra Surbakti (2013), Roy John, Wayan Supartha, dan I Gede Riana (2014)
- H4: Regina Aditya Reza (2010), Wahyu Dwi Haryanto (2014), Azin Taghipour dan Reihane Dejban (2013) Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011), dan Marwan Petra Surbakti (2013).
- H5: Deewar Mahesa (2010) dan Suparman, S.E. (2007)

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**
- H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**
- H₃: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

H₄: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H₅: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel

Penelitian adalah proses sederhana penemuan solusi untuk sebuah masalah setelah melalui pembelajaran dan analisis dari faktor situasional (Sekaran and Bougie, 2013: 2). Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Pada subbab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan usulan penelitian ini.

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat diambil perbedaan atau memiliki nilai yang bervariasi (Sekaran and Bougie, 2013: 68). Dimana nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek/orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek/orang yang berbeda. Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel, yaitu:

a) Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

b) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif atau negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2).

c) Variabel Mediating (*Intervening Variable*)

Variabel mediasi yaitu salah satu variabel yang mempunyai efek kesatuan yang kuat pada hubungan variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah kepuasan kerja (Z).

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Nama Variabel	Notasi	Definisi	Indikator
1.	Kepemimpinan Transformasional	X1	Kepemimpinan transformasional adalah persepsi karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal) b. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional) c. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) d. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual) (Robbins dan Judge 2008: 91)

2.	Motivasi Kerja	X2	Motivasi kerja adalah persepsi karyawan mengenai faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja.	a. Pekerjaan itu sendiri b. Peluang pertumbuhan personal c. Gaji d. Kondisi pekerjaan (Robbins, 2008: 219)
3.	Kepuasan Kerja	Z	Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang individu merasakan positif atau negatif tentang berbagai aspek pekerjaan.	a. Pembayaran (<i>Pay</i>) b. Pekerjaan (<i>Job</i>) c. Kesempatan promosi (<i>Promotion opportunities</i>) d. Atasan (<i>Supervisor</i>) e. Rekan kerja (<i>Co-workers</i>) (Robbins dan Judge 2008: 108)
4.	Kinerja Karyawan	Y	Kinerja karyawan adalah persepsi karyawan tentang baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan.	a. Kualitas pekerjaan b. Kuantitas pekerjaan c. Pengawasan / supervisi d. Kehadiran e. Konservasi (Usman 2009: 489)

Sumber: Robbins Judge 2008 dan Usman 2009.

3.1.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi mengacu pada semua kelompok orang, kejadian, atau benda yang menarik yang peneliti inginkan untuk diteliti (Sekaran, 2013: 240). Sedangkan 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 yang ada di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang terdiri dari 16 unit kerja berjumlah 350 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari suatu objek atau subjek yang mewakili populasi (Tika, 2006: 33). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *accidental Sampling*. Menurut Sugiyono (2009: 96) Sampling accidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/accidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2010: 69) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + \{N(e)^2\}}$$

keterangan:

N = Ukuran populasi.

n = Ukuran sampel.

E = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan

Dari rumus di atas dapat di tentukan ukuran sampel:

$$n = \frac{350}{1 + \{350(0,1)^2\}}$$

$$n = 99,715$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diambil sampel minimum dari populasi sebanyak 100 orang responden (pembulatan).

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Data adalah sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan untuk tujuan tertentu (Tika, 2006: 57). Data sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan penelitian. Pemecahan suatu permasalahan dalam penelitian sangat tergantung dari keakuratan data yang diperoleh. Jenis data dalam penelitian ini (Tika, 2006: 57) adalah:

a) Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang bersifat angka. Data ini bisa berupa angka-angka seperti 1, 2, 3, 4, dan seterusnya dan dapat pula berasal dari kualitatif yang ditransformasikan menjadi angka-angka atau dengan kata lain memberikan kode (skor) data kualitatif tersebut sesuai dengan jenjangnya.

3.2.2 Sumber Data

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan pertama kali oleh peneliti pada variabel yang tertarik untuk diteliti untuk tujuan spesifik pada penelitian (Sekaran and Bougie, 2013: 113). Data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan obesrvasi. Kemudian dalam

pengumpulan data primer ini, peneliti mengkombinasikan ketiga teknik tersebut di atas untuk meminimalisir bias atau kesalahan.

b. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran and Bougie, 2013: 116). Seperti misalnya arsip perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang ditawarkan oleh media, website, internet, skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran dan lain sebagainya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Metode Pengumpulan Data Primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Angket (Kuesioner)

Angket (kuesioner) adalah sebuah kumpulan perumusan pertanyaan tertulis yang mana responden mencatat jawaban mereka biasanya dengan menegaskan alternatif tertutup (Sekaran and Bougie, 2013: 147). Sedangkan menurut Hudori Nawawi dalam Tika (2006: 60) angket (kuesioner) adalah usaha mengumpulkan informasi dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab secara tertulis oleh responden. Pertanyaan yang diajukan dalam angket

sebaiknya mengarah kepada permasalahan, tujuan, dan hipotesis penelitian (Tika, 2006: 60). Oleh karena itu, peneliti menggunakan jenis kuesioner tertutup, yaitu suatu kuesioner dimana pertanyaan dan alternatif jawabannya telah ditentukan sehingga responden tinggal memilih jawaban yang ditentukan (Tika, 2006: 61).

Kuesioner ini terdiri dari 20 butir pertanyaan yang telah dikelompokkan kedalam masing-masing variabel yang ada. Kuesioner tertutup ini menggunakan skala likert dengan 5 point skala, yaitu sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian merupakan hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang berasal dari bagian SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

3.4 Metode Analisis

3.4.1 Uji Kualitas Data

a) Uji Reliabilitas

Dalam Sekaran dan Bougie (2013: 228), Reliabilitas adalah sebuah tes dari bagaimana secara konsisten sebuah instrumen pengukur mengukur apapun konsep yang diukur. Pengukuran Reliabilitas mengindikasikan luas yang mana tanpa bias (tanpa error) dan karenanya menjamin pengukuran yang konsisten melewati waktu dan variasi item pada instrumen. Dengan kata lain pengukuran reliabilitas adalah sebuah indikator stabilitas dan konsistensi yang mana dengan instrumen mengukur konsep dan membantu menilai “kebaikan” dari sebuah pengukuran. Sedangkan Ghozali (2011: 47) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam melakukan uji reliabilitas, peneliti menggunakan alat bantu program IBM SPSS 20. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $> 0,70$ (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2011: 48).

b) Uji Validitas

Validitas adalah sebuah tes dari bagaimana baiknya sebuah instrumen yang dikembangkan mengukur konsep khusus yang dimaksudkan untuk diukur (Sekaran and Bougie, 2013: 225). Ghozali (2011: 52) menjelaskan bahwa uji validitas 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.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel untuk degree of freedom ($df = N - k$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika r hitung $>$ r tabel, dan bernilai positif, maka butir atau pertanyaan (indikator) tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2011: 53).

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Kita dapat melihatnya dari *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan

ploting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2011: 161).

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan antara lain (Ghozali, 2011: 163):

- 1) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data (titik) menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011: 139).

Ghozali, dalam bukunya Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 19 (2011: 139) menjelaskan cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized. Dasar analisis (Ghozali, 2011: 139)

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang

digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2011: 166).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Uji Lagrange *Multiplier*, dimana estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai c^2 hitung atau $(n \times R^2)$. Jika c^2 hitung $> c^2$ tabel, maka hipotesis yang menyatakan model linear ditolak (Ghozali, 2011: 169).

3.4.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian (Tika, 2006: 29), dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

a) Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel

independent memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependent* (Ghozali, 2011: 97). Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *adjusted r square* (R^2). Nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variable independen ditambahkan ke dalam model.

b) Uji Statistik F

Uji statistic F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *independent* atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependent*/terikat (Ghozali, 2011: 98).

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0,$$

artinya variabel bebas secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0,$$

artinya variabel bebas secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011: 98), yaitu dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel:

Apabila $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

c) Uji Statistik t

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/*independent* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependent* (Ghozali, 2011: 98).

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$H_0 : \beta_i = 0,$$

artinya apakah suatu variabel *independent* bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel *dependent*.

$$H_1 : \beta_i \neq 0,$$

artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel *dependent*.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011: 99), yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel:

Apabila t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Apabila t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.4.4 Analisis Jalur

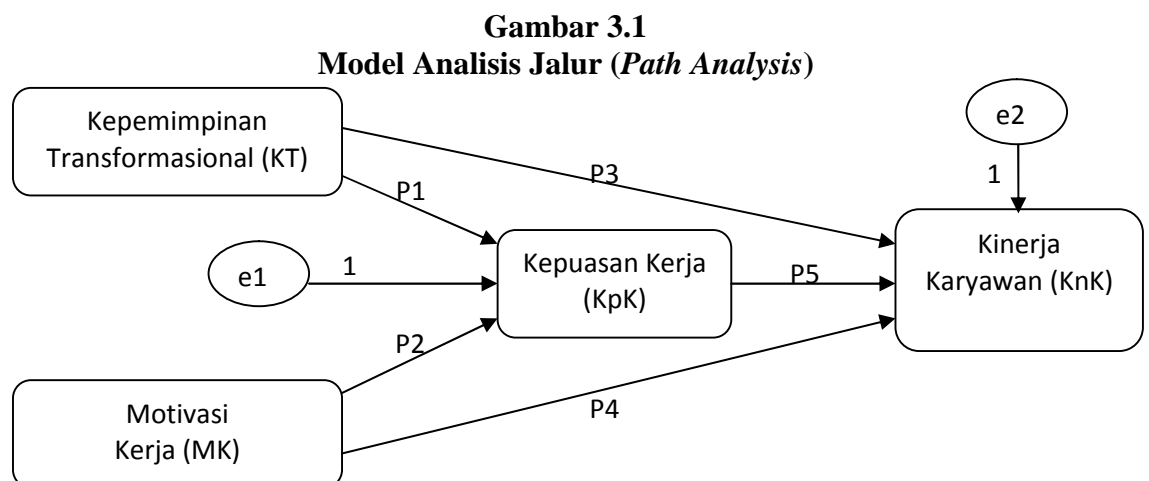
a) Pengertian Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan

sebelumnya berdasarkan teori. Apa yang dimaksud oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara 3 atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2011: 249).

b) Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori (Ghozali, 2011: 250). Berikut ini diagram jalur yang digunakan dalam penelitian.



Sumber: Imam Ghozali "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 edisi 5" (2011), pp 264

Berdasarkan gambar model jalur diajukan hubungan berdasarkan teori bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan (p3). Namun demikian kepemimpinan transformasional juga mempunyai hubungan tidak langsung ke kinerja karyawan yaitu dari kepemimpinan transformasional ke kepuasan kerja (p1) baru kemudian ke kinerja karyawan (p5). Begitu juga dengan motivasi

kerja mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan (p4) serta mempunyai hubungan tidak langsung yaitu dari motivasi kerja ke kepuasan kerja (p2) baru kemudian ke kinerja karyawan (p5).

Untuk menguji variabel-variabel tersebut dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$KpK = + p1 KT + p2 MK + e1$$

$$KnK = + p3 KT + p4 MK + p5 KpK + e2$$

Keterangan:

	: Konstanta
KpK	: Kepuasan Kerja
KnK	: Kinerja Karyawan
KT	: Kepemimpinan Transformasional
MK	: Motivasi Kerja
p1, p2, p3, p4, p5	: Koefisien garis regresi
e1, e2	: <i>Residuals/error</i>

3.4.5 Uji Sobel

Ghozali, dalam bukunya Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 19 (2011: 248) Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X1 dan X2 ke Y lewat Z. Pengaruh tidak langsung X1 dan X2 ke Y lewat Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X1 dan X2 → Z (a) dengan jalur Z → Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c – c'). dimana c adalah pengaruh X1 dan

X2 terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X1 dan X2 terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan cara s_a dan s_b dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah s_{ab} yang dihitung dengan rumus: $s_{ab} = b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = ab \div s_{ab}$$

Nilai hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.