



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI KARYAWAN PT KERETA API
INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 9 JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE THROUGH
MOTIVATION OF EMPLOYEES PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAERAH OPERASI 9 JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Rahma Nadia

NIM 110810201075

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI KARYAWAN PT KERETA API
INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 9 JEMBER

*THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE THROUGH
MOTIVATION OF EMPLOYEES PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAERAH OPERASI 9 JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

Rahma Nadia

NIM 110810201075

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Rahma Nadia
NIM : 110810201075
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 14 September 2015

Yang menyatakan,

Rahma Nadia

NIM :110810201075

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

Nama Mahasiswa : Rahma Nadia

NIM : 110810201075

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 14 September 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si.

NIP 19750106 200003 2 001

Dra. Sudarsih M.Si

NIP 19621212 199201 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 9 JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Rahma Nadia

NIM : 110810201075

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

13 Oktober 2015

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

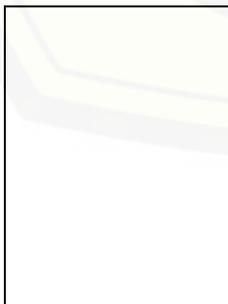
SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 19741212 200012 2 001

Sekretaris : Dr. Sumani M.Si : (.....)
NIP. 19690114 200501 1 002

Anggota : Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M. : (.....)
NIP. 19830912 200812 2 001

Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

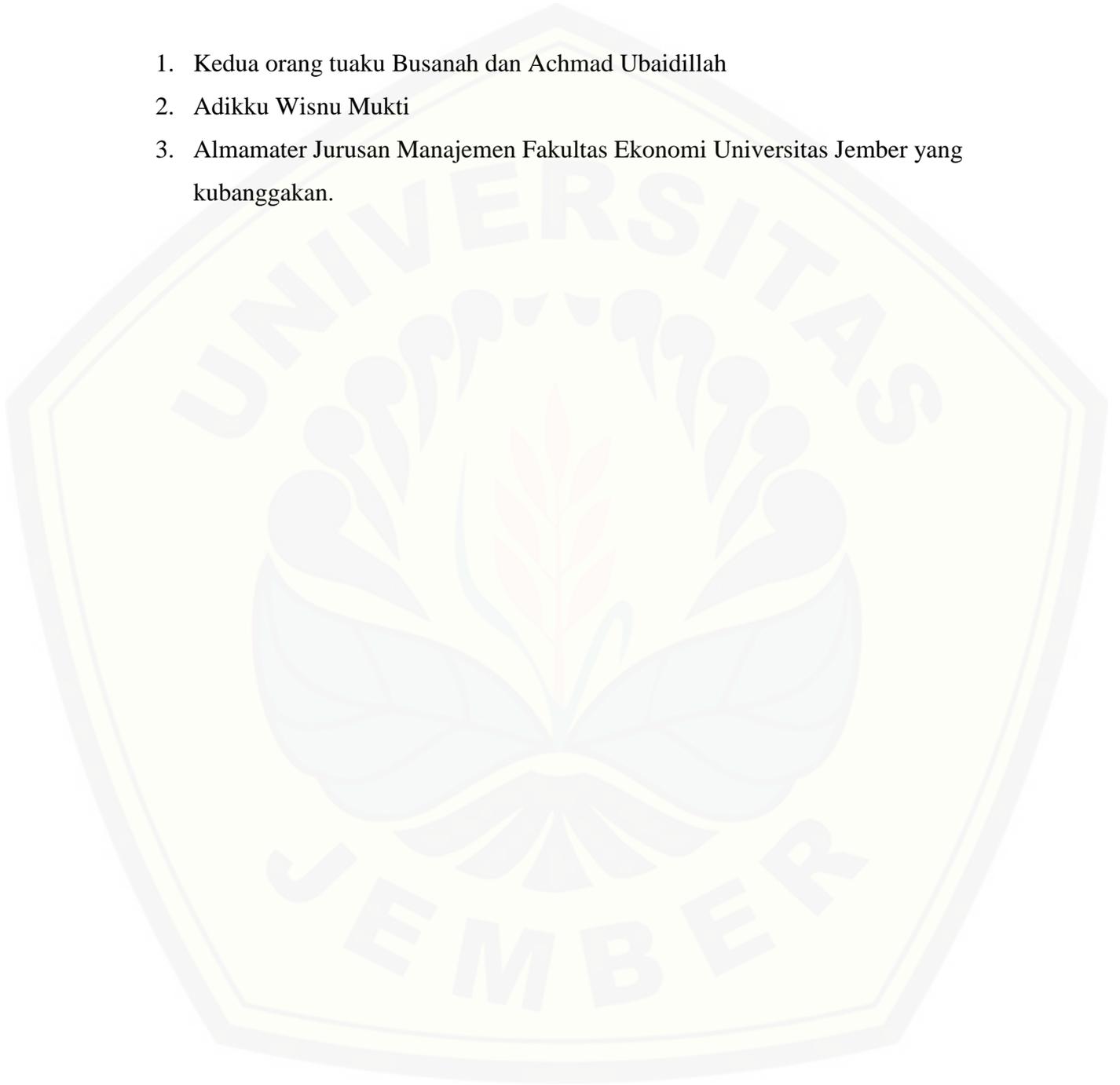


Dr. Moehammad Fathorazzi, M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku Busanah dan Achmad Ubaidillah
2. Adikku Wisnu Mukti
3. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.



MOTTO

"Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua."

(Aristoteles)

"Kemenangan yang seindah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri."

(Ibu Kartini)

"Kesempatan datang bagai awan berlalu. Pegunakanlah ketika ia nampak di hadapanmu." (Ali Bin Abi Thalib)

"Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis, dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum."

(Mahatma Gandhi)

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember; Rahma Nadia, 110810201075; 2015; 95 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Sumber daya manusia memiliki peran dan fungsi yang penting untuk mendukung kemajuan perusahaan maupun organisasi yang menaunginya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas sumber daya manusia dalam hal ini karyawan di sebuah perusahaan dapat diketahui dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dalam sebuah organisasi publik maupun swasta dalam bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Selain itu budaya organisasi juga dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri, karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja. Dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Selain itu untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember yang berjumlah 138 orang karyawan. Penarikan sampel menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling* dengan jumlah responden sebanyak 58 orang karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Selain itu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan.

SUMMARY

The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On The Performance Through Motivation Of Employees PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Rahma Nadia, 110810201075; 2015; 93 Pages; The Department Of Management, Faculty Of Economics, University Of Jember.

The human resources have important roles and functions to support the progress of the companies or organizations that overshadows in order to achieve the intended purpose. The quality of human resources in this employee in a company can be known from the performance generated by the employees themselves. The performance of employees in an organization of public and private in the works always depends on the leadership. If the leadership does not have the capability of lead, then the tasks are very complex cannot be carried out properly. Besides the organizational culture can also affect the way employees behave, how to describe his work, how to work with his colleagues, and how to look at the future with a breadth is determined by the norms, values and beliefs that may affect a person's ability in the exercise of his duties. Employee performance can also be affected by the employee's own motivation, because employees will not complete the job properly when in him no motivation and no one made her motivated to get the job done properly.

This research aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on performance. And it aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture towards employee motivation. In addition to analyzing the influence of motivation on performance of employees and analyze the influence of transformational leadership and organizational culture through motivation on performance of employees. This research was conducted on employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.

This research can be classified as explanatory research, i.e. research to examine relationships between the variables in the hypothesis. The population in this research is all employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember that amounted to 138 employees. Withdrawal of samples using a Proportional Stratified Random Sampling with number of respondents as much as 58 employees. The source of the data used in this research is the primary and secondary data. Analysis tool used is the path analysis.

The results showed that transformational leadership and organizational culture-positive and significant effect on performance of employees. And transformational leadership and organizational culture-positive and significant effect against the employee motivation. Additionally significant motivation and a positive effect on performance of employees. As well as transformational leadership and organizational culture-positive and significant effect on performance through employee motivation.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 9 JEMBER”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dapat berjalan sebagai mana mestinya karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si. dan Dra. Sudarsih M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah dengan sepenuh hati, sabar, dan pengertian memberikan banyak semangat dan nasehat yang membangun dan bermanfaat bagi penulis.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu dan seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang banyak memberikan semangat tersendiri dalam penyelesaian skripsi.
5. Kedua Orang Tuaku, Ibu Busanah dan Bapak Achmad Ubaidillah yang telah memberikan banyak sekali kasih sayang, cinta, doa, semangat, pengertian, perhatian dan segalanya selama perjalanan penyelesaian skripsi.

6. Pimpinan dan seluruh karyawan serta staf PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember yang telah bersedia membantu dalam penyusunan skripsi.
7. Adikku Wisnu Mukti, Taraka Hardiansyah, Bintang Adyatma dan keluarga besar tercinta yang selalu memberikan semangat, doa, dan kasih sayangnya selama perjalanan penyelesaian skripsi.
8. Teman - temanku Dahana, Widya, Sisil, Anggi, Munir, Agad, Mbak Rifka, Nova, mama ngesti, sapta, Arie, Bela, Vemmy, Samantha, Lengga, Tyas, Yebbi, Hendrik, Amin, Dian, Hasan, Lobby, Rezi, Anis, Dani, Hasan S, Bayu, Erlisa, Anyi, Lia terima kasih untuk semangat, masukan dan persahabatan selama ini.
9. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2011 Fakultas Ekonomi Universitas Jember, semoga kesuksesan menyertai kalian.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah tulus ikhlas membantu. Penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya, Amin.

Jember, 14 September 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB. 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Teoritis	8
2.1.1 Kepemimpinan.....	8
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	9
2.1.3 Budaya Organisasi.....	12
2.1.5 Motivasi	15
2.1.5 Kinerja Karyawan.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	23
2.4 Hipotesis Penelitian.....	24

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Peneleitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.3 Sumber Data.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Identifikasi Variabel.....	31
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	32
3.6.1 Definisi Operasional.....	32
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel	35
3.7 Metode Analisis Data.....	36
3.7.1 Uji Instrumen	36
3.7.2 Analisis Jalur (Path Analysis)	38
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.7.4 Uji Hipotesis	41
3.7.5 Trimming Theory	41
3.7.6 Perhitungan Jalur.....	42
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Hasil Penelitian	46
4.1.1 Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember	67
4.1.2 Karakteristik Responden	69
4.1.3 Uji Instrument	70
4.1.4 Analisis Data	72
4.2 Pembahasan.....	80
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	81
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan.....	83

4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan.....	84
4.2.5 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	85
4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	86
4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	89
BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia	48
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	68
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	69
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	70
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	72
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur	73
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual Penelitian	23
Gambar 3.1: Model Analisis Jalur	38
Gambar 3.2: Kerangka Pemecahan Masalah	44
Gambar 4.1: Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	49
Gambar 4.2: Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	51
Gambar 4.3: Struktur Organisasi.....	53
Gambar 4.4: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	74
Gambar 4.5: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2.....	75
Gambar 4.6: Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1	76
Gambar 4.7: Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2	77
Gambar 4.8: Hasil Analisis Jalur	79

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN	95
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN <i>METHOD SUCCESIVE INTERNAL</i>	101
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	109
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	113
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA	115
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Y	116
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y	120
LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y	124
LAMPIRAN 9. Tabel t	127

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Faktor-faktor masukan pembangunan, seperti sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor sumber daya manusia, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pengembangan sumber daya manusia pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas. Sumber Daya Manusia tersebut mencakup keseluruhan individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi mulai dari level tertinggi sampai terendah yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Di dalam organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan salah satu unsur terpenting dalam suatu perusahaan maupun organisasi karena semua sumber daya manusia tersebut memiliki peran dan fungsi yang penting yaitu mendukung kemajuan perusahaan maupun organisasi yang menaunginya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam lingkup pemerintah maupun swasta yang bergerak dalam bidang jasa maupun non jasa.

Terdapat berbagai macam perusahaan jasa di Indonesia, salah satunya adalah perusahaan jasa transportasi yang meliputi darat, laut dan udara. Perusahaan jasa transportasi darat di Indonesia salah satunya adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola perkeretaapian di Indonesia. Mengikuti perkembangan perkeretaapian di Indonesia beberapa tahun terakhir ini, sungguh merupakan hal menarik. berbagai kemajuan setahap demi setahap dapat tercapai, sehingga apa yang kita saksikan hari ini sungguh berbeda dengan beberapa tahun lalu. Dapat diketahui sebelumnya bahwa pelayanan perkeretaapian di Indonesia khususnya kereta api kelas ekonomi rawan dengan permasalahan di antaranya tempat duduk berdesakan, pencopetan, fasilitas toilet kurang, serta keterlambatan kedatangan maupun keberangkatan kereta. Namun ternyata akhir tahun 2012 kemarin PT Kereta Api Indonesia

(Persero) berhasil memperoleh penghargaan BUMN award kategori inovasi pelayanan publik. Hal ini menjadi titik terang perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) dibagi menjadi beberapa daerah operasi, Daerah Operasi Kereta Api Indonesia adalah pembagian daerah pengoperasian kereta api Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api (Persero) dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api (Persero). Salah satu daerah operasi PT Kereta Api Indonesia berada di Jember yang biasa disebut Daerah Operasi 9 Jember atau disingkat dengan Daop 9 Jember. Daop 9 merupakan wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia yang berada di ujung timur Pulau Jawa dan berpusat di Jember. Kantornya terletak di Jalan Dahlia 2, dekat dengan Stasiun Jember. Sejalan dengan PT Kereta Api Indonesia karena Daop 9 merupakan daerah operasi dibawah direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero), Daop 9 mempunyai visi misi perusahaan yang telah ditetapkan yaitu visi: menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*, misi: menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama: Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan dan Kenyamanan. Untuk memberikan pelayanan dan untuk memenuhi visi misi tersebut tersebut PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember berupaya terus dalam meningkatkan mutu pelayanan, kualitas sarana dan prasarana sehingga mampu memberikan pelayanan dan keamanan bagi para pengguna/penumpang. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan juga menjadi prioritas PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember yang pengelolaannya secara profesional diharapkan mampu mewujudkan keseimbangan atau keselarasan didalam kebutuhan karyawan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, agar seimbang dengan tuntutan yang diminta oleh sebuah perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan Daop 9 dapat diketahui dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (Purnamie, 2014:74) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Apabila di dalam Daop 9 tersebut kinerja karyawannya buruk, maka akan berpengaruh pada pencapaian tujuan PT Kereta Api Indonesia yang akan semakin sulit. Oleh karena itu perusahaan juga harus memperhatikan kinerja karyawannya sehingga akan menciptakan produktifitas kerja yang baik untuk tercapainya tujuan perusahaan, karena peranan manusia dalam proses produksi terasa sangat penting dan bahkan dapat dikatakan sebagai faktor pendukung primer dalam keberhasilannya suatu organisasi apapun. Meskipun Daop 9 merupakan Daerah Operasi Kereta Api Indonesia yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api (Persero), Daop 9 dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api (Persero). Kepala daerah operasi 9 disini memiliki tugas pokok dan tanggung jawab atas tercapainya visi dan misi perusahaan yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi 9 Jember di wilayah geografisnya. Peran dari Kepala Daop disini sangat besar, meskipun sebagian besar keputusan dibuat dan ditetapkan oleh Direksi PT Kereta Api (Persero), karena kepala Daop 9 disini membawahi dan bertanggung jawab atas banyak karyawannya yang bertugas mulai dari daerah Banyuwangi sampai Pasuruan kepada direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Karyawan dalam di setiap organisasi dalam bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Begitu pula di Daop 9 ini, apabila kepala Daop mampu melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarnya. Penerapan kepemimpinan transformasional di Daop 9 dirasa sangat baik untuk suatu organisasi yang membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Bass (Swandari, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk

mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Pemimpin dapat mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha, mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok, dan meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sehingga, dengan penerapan kepemimpinan transformasional karyawan Daop 9 akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya karyawan Daop 9 akan termotivasi untuk melakukan kinerja lebih dari yang diharapkan dan hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjadi lebih baik.

Salah satu elemen yang juga mempengaruhi kinerja karyawan Daop 9 adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sejalan dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero), Daop 9 memiliki budaya organisasi biasa disebut 5 nilai utama yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi dan Pelayanan Prima. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113). Dapat disimpulkan bahwa karyawan Daop 9 dikelilingi dan dalam kesehariannya selalu dikendalikan oleh budaya organisasi.

Kinerja karyawan Daop 9 juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri, karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Robbins dan Coulter (Purnamie, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut

untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Pemberian motivasi pada karyawan Daop 9 yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan Daop 9 yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas dari PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Penelitian-penelitian terdahulu telah menemukan beberapa kesimpulan mengenai variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi. Penelitian yang dilakukan Tria (2012) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Tharig dan Kasmirudin (2014) memiliki hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Febria (2011) memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Fatmawati *et al.* (2012) memiliki hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa pokok permasalahan yang berhasil diidentifikasi, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?
5. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?
6. Apakah kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?
7. Apakah budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember
7. Menganalisis pengaruh budaya organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran lebih mendalam bagi peneliti tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik sehingga perusahaan dapat meningkatkan mutu perusahaan.

3. Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Robbins (Wilson, 2012:339) adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Koontz *et al.* (Wilson, 2012:339) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan antusias. Menurut Wilson (2012:340) kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sondang (2007:210) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistik dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini (Purnamie, 2014:47-48):

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau *determinitis*.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “Leader are made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sudarwan (Arwin dan Aris, 2014) istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.

Dalam organisasi pembelajaran, sumber daya manusia yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru.

Menurut Bass (Fifi, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Bass (Marselius dan Rita, 2004) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dan Avolio (Purnamie, 2014:62) menyatakan pimpinan transformasional mencapai hasil yang superior dengan cara mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu:

- a. *Idealized influence* (model peran dan menimbulkan proses identifikasi personal),
- b. *Inspirational motivation* (menimbulkan semangat tim serta menciptakan kesatuan visi),
- c. *Intellectual stimulation* (mendorong kreativitas perumusan masalah),
- d. *Individual consideration* (pembimbing serta aktivitas-aktivitas pengembangan).

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi kerja dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak (Tikno, 2010:82). Di dalam kepemimpinan transformasional ada beberapa unsur, yaitu:

a. Unsur pemimpin

Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut, visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut dan mampu memberikan pengaruh kepada pengikut

b. Unsur pengikut

Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut dan pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

c. Unsur kerja sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

d. Unsur keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

Menurut Robbins (2007:473) indikator kepemimpinan transformasional yaitu;

a. Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha; menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113). Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi - organisasi lain. Schein (Purnamie, 2014:56) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang dijadikan pedoman dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:114) tujuan budaya organisasi adalah agar seluruh individu perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schein (Purnamie, 2014:57) ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi:

- a. Memberi identitas organisasi pada pegawai.
- b. Memudahkan komitmen kolektif yaitu kemampuan seorang manajer dalam membuat pegawainya bangga bekerja pada perusahaan tersebut.

- c. Mempromosikan sistem stabilitas sosial yaitu stabilitas sosial mencerminkan tarap dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu para manajer merasakan keberadaannya, fungsi budaya ini membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2003) sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

Menurut Robbins (2003) ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi, antara lain:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang - orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim - tim, bukannya individu - individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang - orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai - santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dan biasa disebut 5 nilai utama antara lain:

- a. Integritas, merupakan sikap karyawan yang selalu konsisten dalam kesatuan moral dan etika sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik yang berlaku didalam organisasi. Nilai integritas yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.
- b. Profesional, merupakan karakteristik karyawan yang memiliki kemampuan menguasai, menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Nilai profesional yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
- c. Keselamatan, merupakan konsistensi karyawan untuk menjaga keselamatan kerja, mencegah terjadinya kecelakaan dan kerugian. Nilai keselamatan yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah kami insan PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

- d. Inovasi, merupakan tindakan karyawan yang selalu menumbuh kembangkan gagasan baru serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Nilai inovasi yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.
- e. Pelayanan Prima, merupakan tindakan karyawan yang akan memberikan pelayanan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan. Pelayanan prima yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 unsur pokok: kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab.

2.1.4 Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Wilson, 2012:312). Mathis dan Jackson (Wilson, 2012:312) mengatakan motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul sia-sia. Robbins dan Coulter (Purnamie, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Dari

beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah merupakan dorongan dari manusia untuk bekerja lebih giat dan ketekunan yang terus menerus dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing.

Menurut Saydan (Fatmawati *et al.*, 2012) tujuan pemberian motivasi bagi pegawai/ karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
- c. Meningkatkan disiplin kerja;
- d. Meningkatkan prestasi kerja;
- e. Mempertinggi moral kerja karyawan;
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
- g. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
- h. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2000:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai:

- a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

- b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Makmun (Purnamie, 2014:27) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- a. Durasi kegiatan
- b. Frekuensi kegiatan
- c. Persistensi pada kegiatan
- d. Ketabahan, keuletan, dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
- e. Devosi dan pengorbanan mencapai tujuan
- f. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
- g. Tingkat kualifikasi prestasi/produk (output) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
- h. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Tan Tani Handoko, 2002:135). Pengertian lain diungkapkan oleh Mangkunegara (Purnamie, 2014:74) yang menjelaskan bahwa kinerja atau kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan.

Menurut Prawirosentono (Purnamie, 2014:76-77) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi maka, karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan

maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan erat dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Oleh karena itu, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Bernadin (Lisda, 2012:13) kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 (enam) kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Kriteria tersebut adalah:

- a. Kualitas kerja, merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu. Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang diinginkan.
- d. Efektifitas kerja, merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.
- e. Kemandirian. Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan orang lain.
- f. Komitmen, memiliki arti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Tria (2012) berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 29,7% sedangkan sisanya yaitu sebesar 70,3% merupakan pengaruh dari variabel lain selain kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

Penelitian yang dilakukan Maulizar dkk. (2012) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Artinya hipotesis alternative (H_a) diterima dan H_0 ditolak berdasarkan hasil pengolahan data dari nilai signifikansi sebesar 0,000 atau probabilitas jauh di bawah 0,05.

Penelitian yang dilakukan Fatmawati dkk. (2012) berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Iain Ar-Raniry Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Arwin dan Aris (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian menunjukkan Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan bahwa koefisien Determinasi (R Square) sebesar 0,659. Untuk regresi linear sederhana menggunakan adjusted R Square yang disesuaikan dengan jumlah variabel bebas yang digunakan dalam penelitian yaitu 0,659 yang berarti 65,9 % variabel terikat (motivasi kerja) mampu dijelaskan oleh variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan 34,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut sertakan dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan Tharig dan Kasmiruddin (2014) berjudul Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan Kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau adalah benar dipengaruhi oleh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan. Seluruh pengujian terhadap kuisioner yang terkait dengan masing-masing variabel yang diuji dinyatakan valid dan memenuhi syarat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Besar pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh sedikit lebih besar dibanding variabel rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Febria Kurniadi Fajra (2011) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam dengan analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian yang diperoleh adalah ternyata gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Tria Mondiani (2012)	Kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Maulizar, Muznadi, Yunus (2012)	Kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Fatmawati, Mahdani, Idris (2012)	Budaya organisasi (X1), rotasi pekerjaan (X2), motivasi kerja (Y), dan kinerja (Z)	Analisis Jalur	Budaya organisasi dan rotasi pekerjaan saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi dan rotasi pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi, rotasi pekerjaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Arwin Sanjaya dan Aris Baharuddin (2014)	Kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai
5	Tharig Kemal dan Kasmirudin (2014)	Budaya organisasi (X1), rotasi pekerjaan (X2) dan kinerja pegawai (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

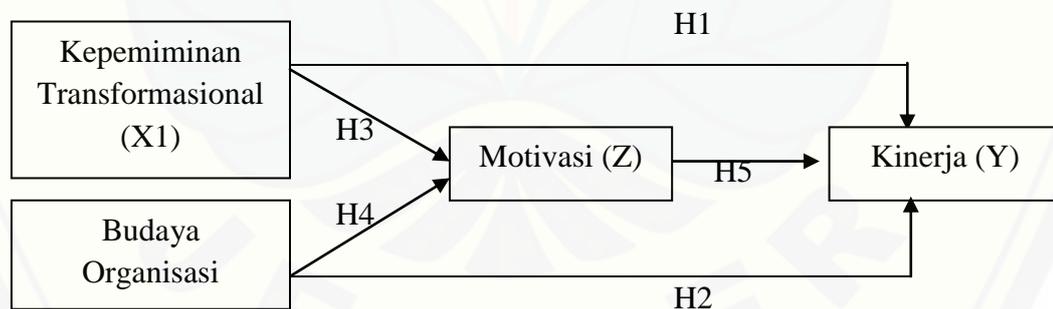
Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

6	Febria Kurniadi Fajra (2011)	Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja	Analisis regresi berganda	gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
---	------------------------------	--	---------------------------	--

Sumber: Data diolah (2015)

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Kerangka konseptual pada penelitian ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebas yang akan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) dengan motivasi sebagai variabel penghubung (Z). Untuk penyelesaian analisis jalur (*path analysis*), maka perlu mengetahui *path coefficient* (koefisien jalur). Model analisis jalur disajikan pada kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual Model Analisis Jalur

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Yammarino dan Bass, B.M (Jagarin dan Darmi: 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Penelitian yang dilakukan oleh Tria (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) UPJ Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar *et al.* (2012) juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Maka, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Kottler dan Heskett pada tahun 1992 mengemukakan bahwa suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Tharig dan Kasmirudin (2014) menunjukkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau adalah benar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Wahjusumidjo (Arwin dan Aris, 2014) menyatakan bahwa dari pihak pimpinan ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja, salah satunya dan tak kalah pentingnya gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan. Jadi jelaslah bahwa salah satu unsur atau faktor yang mampu memotivasi kerja bawahan adalah kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan Arwin dan Aris menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan Transformasional yang diterapkan pimpinan pada kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan berjalan dengan baik dalam rangka meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Robbins (Nur, 2013) menyatakan bahwa pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

2.4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Ermayanti (Fatmawati *et al.*, 2012) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda. Penelitian Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

2.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Bass (Fifi, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Apabila karyawan sudah termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan perusahaan maka hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Indra *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

2.4.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Masrukhin dan Waridin (Fatmawati, *et al.*, 2012) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Ermayanti (Fatmawati *et al.*, 2012) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : Budaya Organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana dan gambaran (deskripsi) tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21).

Penelitian ini tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi karyawan dengan objek penelitian adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2006:134). Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember yang bertugas dalam beberapa departemen yaitu sumber daya manusia dan umum, departemen keuangan, departemen jasa, departemen sarana, departemen jalan rel dan jembatan, departemen sintelis, departemen operasi, departemen polsus, departemen perusahaan, departemen IT, departemen aset, departemen hukum dan humas, departemen pelayanan, departemen dokumen yang dari 14 departemen ini seluruhnya berjumlah 138 orang karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% dari populasi (Arikunto, 2006:131). Memperhatikan pernyataan diatas, karena populasi lebih dari seratus (100) orang, maka penarikan sampel menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling*, yaitu sampel dibedakan berdasarkan stratifikasi yang kemudian diambil secara proporsional dan acak dari kelompok bagian yang diteliti. Sedangkan teknik penentuan jumlah sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin, Riduwan dan engkos (2010: 49) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Judul sampel

N = Jumlah populasi = 138

d = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95 %)

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \\ &= \frac{138}{138 \cdot 0,1^2 + 1} \\ &= \frac{138}{2,33} = 57,98 = 58 \text{ responden} \end{aligned}$$

Dengan rumus diatas maka akan diperoleh sampel pada karyawan di kantor PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 9 Jember sebagai berikut:

Departemen atau Bagian	Jumlah Karyawan	Perhitungan Jumlah Sampel
SDM dan Umum	14	$14/138 \times 58 = 6$
Keuangan	22	$22/138 \times 58 = 9$
Pengadaan Barang dan Jasa	6	$6/138 \times 58 = 3$
Sarana	7	$7/138 \times 58 = 3$
Jalan Rel dan Jembatan	8	$8/138 \times 58 = 3$
Sintelis	9	$9/138 \times 58 = 4$
Operasi	12	$12/138 \times 58 = 5$
Polsus	26	$26/138 \times 58 = 11$
Pengusahaan	9	$9/138 \times 58 = 4$
IT	3	$3/138 \times 58 = 1$
Aset	7	$7/138 \times 58 = 3$
Hukum dan Humas	3	$3/138 \times 58 = 1$
Pelayanan	10	$10/138 \times 58 = 4$
Dokumen	3	$3/138 \times 58 = 1$
JUMLAH	138	58

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 9 Jember (2015)

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner (Umar, 2003:130). Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuisioner serta hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain (Umar, 2003:130). Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal, laporan yang terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara atau teknik mengumpulkan data yang diperlukan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Kuisioner

Kuisioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2003:167).

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain (Umar, 2003:169).

3. Studi pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data melalui buku, jurnal, internet, dan mempelajari serta memahami hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X1 dan X2)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2). Variabel-variabel tersebut adalah variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Variabel terikat atau *Dependent Variable* (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel tersebut merupakan variabel yang diduga dipengaruhi oleh variabel bebas.

c. Variabel Antara atau *Intervening Variable* (Z)

Variabel antara dalam penelitian ini adalah motivasi. Variabel inilah yang menjadi variabel penghubung antara variabel bebas dan terikat.

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah faktor-faktor atau variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini definisi operasional yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini yaitu;

1. Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan yaitu pemimpin mampu menyampaikan visi dan misi dengan jelas kepada karyawan sehingga pemimpin meraih penghormatan dan kepercayaan dari karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.
2. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana yaitu pemimpin mampu untuk menyampaikan maksud penting secara sederhana dengan harapan agar karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember fokus pada usaha pencapaian tujuan organisasi.
3. Pemimpin mampu mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati yaitu pemimpin mampu mendorong pola pikir dan keahlian

karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember untuk memecahkan masalah yang mereka alami saat melakukan pekerjaan.

4. Pemimpin memberikan perhatian dan melayani secara pribadi, melatih dan menasehati karyawan yaitu pemimpin memberi perhatian kepada karyawan dan senantiasa melatih dan menasehati karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.

b. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai - nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang dijadikan pedoman dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Adapun indikator budaya organisasi antara lain:

1. Integritas, merupakan sikap karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang selalu konsisten dalam kesatuan moral dan etika sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik yang berlaku didalam organisasi
2. Profesional, merupakan karakteristik karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang memiliki kemampuan menguasai, menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan
3. Keselamatan, merupakan konsistensi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember untuk menjaga keselamatan kerja, mencegah terjadinya kecelakaan dan kerugian
4. Inovasi, merupakan tindakan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang selalu menumbuh kembangkan gagasan baru serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan
5. Pelayanan Prima, merupakan tindakan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang akan memberikan pelayanan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan

c. Variabel Motivasi (Z)

Motivasi adalah merupakan dorongan dari manusia untuk bekerja lebih giat dan ketekunan yang terus menerus dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing. Motivasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. Durasi kegiatan, merupakan selesainya pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan
2. Frekuensi kegiatan, merupakan kemampuan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember untuk menyelesaikan pekerjaan yang sama lebih dari satu kali dengan hasil yang baik.
3. Persistensi pada kegiatan, merupakan tindakan yang dilakukan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember secara sukarela dalam mencapai sesuatu yang diinginkan meskipun dilanda oleh berbagai hambatan.
4. Keuletan dan kemampuan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember dalam menghadapi rintangan dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Devosi dan pengorbanan mencapai tujuan, merupakan sikap karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang rela berkorban dalam mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi
6. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan, merupakan harapan dan tujuan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember dalam bekerja untuk keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang
7. Tingkat kualifikasi prestasi/produk (output) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan merupakan keahlian yang telah dicapai karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember yang diperlukan untuk pekerjaan
8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan merupakan cara berfikir dan tindakan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember dalam bekerja agar memenuhi sasaran yang telah ditetapkan.

d. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 (enam) kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Kriteria tersebut adalah:

1. Kualitas kerja, merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.
2. Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu. Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang diinginkan.
4. Efektifitas kerja, merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.
5. Kemandirian. karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan orang lain.
6. Komitmen, memiliki arti bahwa karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Pengukuran variabel X1 (kepemimpinan transformasional), variabel X2 (budaya organisasi), variabel Z (motivasi) dan variabel Y (kinerja) dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala yang populer di kalangan peneliti karena penerapannya yang mudah dan sederhana dalam penafsiran. Menurut Sugiyono (2009: 132-133) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Netral (N)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan ;

- r = Koefisien korelasi
 X = Skor pertanyaan
 Y = Skor total
 n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi > 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi < 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.7.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

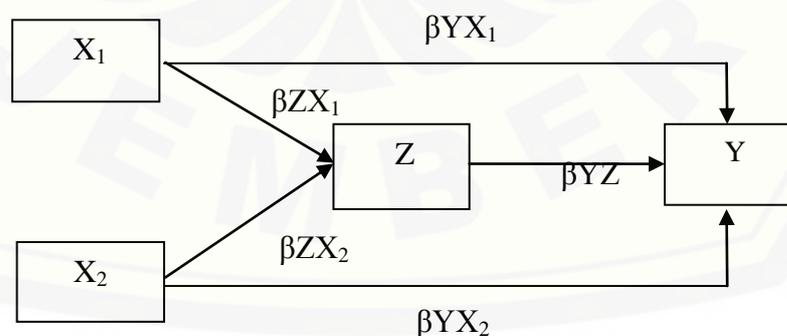
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- 3) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 4) Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur ;

Berikut ini adalah diagram jalur maupun koefisien jalur :



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

β_{YX_1} = koefisien jalur pengaruh X_1 terhadap Y

β_{YX_2} = koefisien jalur pengaruh X_2 terhadap Y

β_{ZX_1} = koefisien jalur pengaruh X_1 terhadap Z

β_{ZX_2} = koefisien jalur pengaruh X_2 terhadap Z

β_{YZ} = koefisien jalur pengaruh Z terhadap Y

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan structural berikut (Riduwan, 2007:116) :

$$Z = \beta_0 + \beta_{zx1} X_1 + \beta_{zx2} X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + \beta_{yz} Z + \varepsilon \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Keterangan :

Y = kinerja karyawan

Z = motivasi

X_1 = kepemimpinan transformasional

X_2 = budaya organisasi

β_0 = koefisien variabel bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$ = variabel pengganggu

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat

penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42).

Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.7.4 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikannya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Rumusnya adalah :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) H₀ : b_i = 0, i = 1, 2

H₀ diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) H_a : b_i ≠ 0, i = 1, 2

H₀ ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (uji 2 sisi, 0,05 : 2 = 0,025)

2.7.5 *Trimming Theory*

Menurut Riduwan (Erna, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak

signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan

3.7.6 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
 - 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi karyawan (Z)

$$DE_{ZX1i} = X_1 \rightarrow Z$$
 - 2) Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi karyawan (Z)

$$DE_{ZX2i} = X_2 \rightarrow Z$$
 - 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{Y91i} = X_1 \rightarrow Y$$
 - 4) Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{Y92i} = X_2 \rightarrow Y$$
 - 5) Pengaruh motivasi karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YiZi} = Z \rightarrow Y$$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):
 - 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi karyawan (Z)

$$IE_{YiZ91i} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi karyawan (Z)

$$IE_{YiZ92i} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau EI):

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan

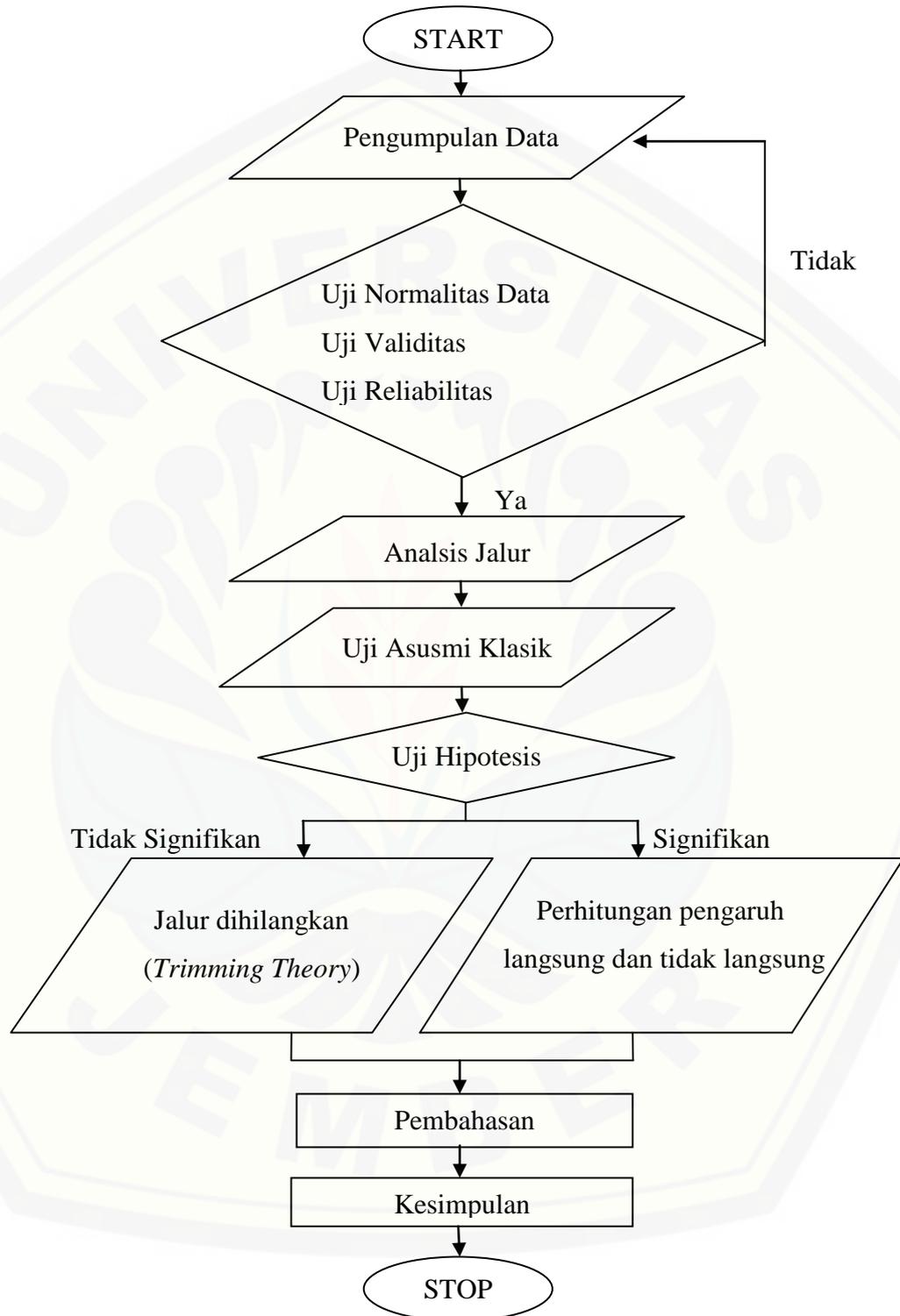
$$TE_{YiZ91i} = DE_{Y91i} + IE_{YiZ91i}$$

- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan

$$TE_{YiZ92i} = DE_{Y92i} + IE_{YiZ92i}$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. Start, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data, yaitu tahap pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden berupa pertanyaan- pertanyaan tertulis. Kuesioner tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
3. Uji validitas uji reliabilitas dan dan uji normalitas ;
 - a. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan
 - b. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu
 - c. Uji normalitas data, yaitu tahap dimana data yang diperoleh diuji normalitasnya untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak.
4. Analisis jalur (*Path Analysis*), bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel yang digunakan
5. Uji asumsi klasik. Setelah diuji analisis jalur maka pengolahan data berikutnya adalah uji asumsi klasik, diantaranya uji normalitas model, uji multikolinearitas dan, uji heterokedastisitas
6. Uji hipotesis, bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji hipotesis ini dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu:
 - a. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan penelitian ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - b. Jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilanjutkan dengan pembahasan.
7. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
8. Kesimpulan. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
9. Stop, yaitu penyelesaian atau berakhirnya penelitian.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember

4.1.1.1 Sejarah Perkeretaapian di Indonesia

Kehadiran kereta api di Indonesia ditandai dengan pencangkulan pertama pembangunan jalan KA di desa Kemijen, Jum'at tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van den Beele. Pembangunan diprakarsai oleh Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada hari Sabtu, 10 Agustus 1867.

Keberhasilan swasta, NV. NISM membangun jalan KA antara Kemijen - Tanggung, yang kemudian pada tanggal 10 Februari 1870 dapat menghubungkan kota Semarang - Surakarta (110 Km), akhirnya mendorong minat investor untuk membangun jalan KA di daerah lainnya. Tidak mengherankan, kalau pertumbuhan panjang jalan rel antara 1864 - 1900 tumbuh dengan pesat. Kalau tahun 1867 baru 25 Km, tahun 1870 menjadi 110 Km, tahun 1880 mencapai 405 Km, tahun 1890 menjadi 1.427 Km dan pada tahun 1900 menjadi 3.338 Km.

Selain di Jawa, pembangunan jalan KA juga dilakukan di Aceh (1874), Sumatera Utara (1886), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan (1914), bahkan tahun 1922 di Sulawesi juga telah dibangun jalan KA sepanjang 47 Km antara Makasar-Takalar, yang pengoperasiannya dilakukan tanggal 1 Juli 1923, sisanya Ujungpandang - Maros belum sempat diselesaikan. Sedangkan di Kalimantan, meskipun belum sempat dibangun, studi jalan KA Pontianak - Sambas (220 Km) sudah diselesaikan. Demikian juga di pulau Bali dan Lombok, pernah dilakukan studi pembangunan jalan KA.

Sampai dengan tahun 1939, panjang jalan KA di Indonesia mencapai 6.811 Km. Tetapi, pada tahun 1950 panjangnya berkurang menjadi 5.910 km, kurang lebih 901 Km raib, yang diperkirakan karena dibongkar semasa pendudukan Jepang dan diangkut ke Burma untuk pembangunan jalan KA di sana.

Jenis jalan rel KA di Indonesia semula dibedakan dengan lebar sepur 1.067 mm; 750 mm (di Aceh) dan 600 mm di beberapa lintas cabang dan tram kota. Jalan rel yang dibongkar semasa pendudukan Jepang (1942 - 1943) sepanjang 473 Km, sedangkan jalan KA yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah 83 Km antara Bayah - Cikara dan 220 Km antara Muaro - Pekanbaru. Ironisnya, dengan teknologi yang seadanya, jalan KA Muaro - Pekanbaru diprogramkan selesai pembangunannya selama 15 bulan yang mempekerjakan 27.500 orang, 25.000 diantaranya adalah Romusha. Jalan yang melintasi rawa-rawa, perbukitan, serta sungai yang deras arusnya ini, banyak menelan korban yang makamnya bertebaran sepanjang Muaro-Pekanbaru.

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamkan pada tanggal 17 Agustus 1945, karyawan KA yang tergabung dalam Angkatan Moeda Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah tersebut terjadi pada tanggal 28 September 1945. Pembacaan pernyataan sikap oleh Ismangil dan sejumlah anggota AMKA lainnya, menegaskan bahwa mulai tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperbolehkan campur tangan lagi urusan perkeretaapi-an di Indonesia. Inilah yang melandasi ditetapkannya 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api di Indonesia, serta dibentuknya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI).

Tabel 4.1 Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia

Periode	Status	Dasar Hukum
Th. 1864	Pertama kali dibangun Jalan Rel sepanjang 26 km antara Kemijen Tanggung oleh Pemerintah Hindia Belanda	-
1864 s.d 1945	Staat Spoorwegen (SS) Verenigde Spoorwegenbedrijf (VS) Deli Spoorwegen Maatschappij (DSM)	IBW
1945 s.d 1950	DKA	IBW
1950 s.d 1963	DKA – RI	IBW
1963 s.d 1971	PNKA	PP. No. 22 Th. 1963
1971 s.d.1991	PJKA	PP. No. 61 Th. 1971
1991 s.d 1998	PERUMKA	PP. No. 57 Th. 1990
1998 s.d. 2010	PT. KERETA API (Persero)	PP. No. 19 Th. 1998 Keppres No. 39 Th.1999 Akte Notaris Imas Fatimah
Mei 2010 s.d sekarang	PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)	Instruksi Direksi No. 16/OT.203/KA 2010

Sumber: <https://www.kereta-api.co.id/>

4.1.1.2 PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

Daerah Operasi 9 Jember atau disingkat dengan Daop 9 JR atau Daop 9 Jember adalah salah satu daerah operasi perkeretaapian Indonesia di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia; dipimpin oleh seorang kepala Daerah Operasi (Kadaop) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia.

Daop 9 merupakan wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia yang berada di ujung timur Pulau Jawa dan berpusat di Jember. Kantornya terletak di Jalan Dahlia 2, dekat dengan Stasiun Jember. Stasiun besar di wilayah Daop 9 adalah Stasiun Jember, Stasiun Pasuruan, Stasiun Probolinggo, dan Stasiun Banyuwangi Baru. Terdapat satu dipo lokomotif, yakni Dipo Lokomotif Jember, serta dua subdipo lokomotif, yakni Subdipo Probolinggo dan Banyuwangi Baru. Subdipo Probolinggo kadang-kadang melayani lokomotif kereta api Probawang, sementara Subdipo Banyuwangi melayani lokomotif-lokomotif milik dipo lain atau milik Dipo Jember sendiri pasca dinas dengan kereta-kereta api yang dioperasikan Daop 9 ini.

Perkembangan perkereta apian di daerah Operasi 9 Jember dimulai sejak tanggal 28 September 1945 dengan nama Dwajatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Berdasarkan pengumuman Menteri Tenaga Kerja dan Pekerjaan Umum, perkembangan perkereta apian di DAOP 9 Jember tanggal 6 Januari 1960, Jember termasuk di jalan Inspeksi 9 DKARI dengan wilayah mulai Probolinggo. Berdasarkan Undang-undang Nomor 19 Tahun 1969, perihal bentuk-bentuk Usaha Negara, dengan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1971 yaitu terhitung mulai tanggal 15 September 1971 bentuk PNKA diubah PJKA Inspeksi IS Jember. Namun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 1990, maka bentuk PJKA dirubah menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

4.1.1.3 Logo dan Visi, Misi PT. Kereta Api Indonesia (persero)

a. Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero)



Gambar 4.1: Logo Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (persero)

Keterangan:

- 1) Garis lengkung berwarna biru melambangkan semangat inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke *stakeholders*. (Inovasi dilakukan dengan semangat sinergi di semua bidang dan dimulai dari hal yang paling kecil sehingga dapat melesat.)
- 2) Garis warna *orange* melambangkan proses pelayanan prima (kepuasan pelanggan) yang ditujukan kepada pelanggan internal dan eksternal.
- 3) Anak panah berwarna putih melambangkan nilai integritas, yang harus dimiliki insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mewujudkan pelayanan prima.
- 4) Garis melengkung melambangkan gerakan yang dinamis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mencapai visi dan misinya.

b. Visi dan Misi PT. Kereta Api Indonesia

Visi menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Misi menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan penyamanan.

4.1.1.4 Budaya Perusahaan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)



Gambar 4.2: Budaya Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1. Integritas

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

2. Profesional

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

3. Keselamatan

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

4. Inovasi

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*.

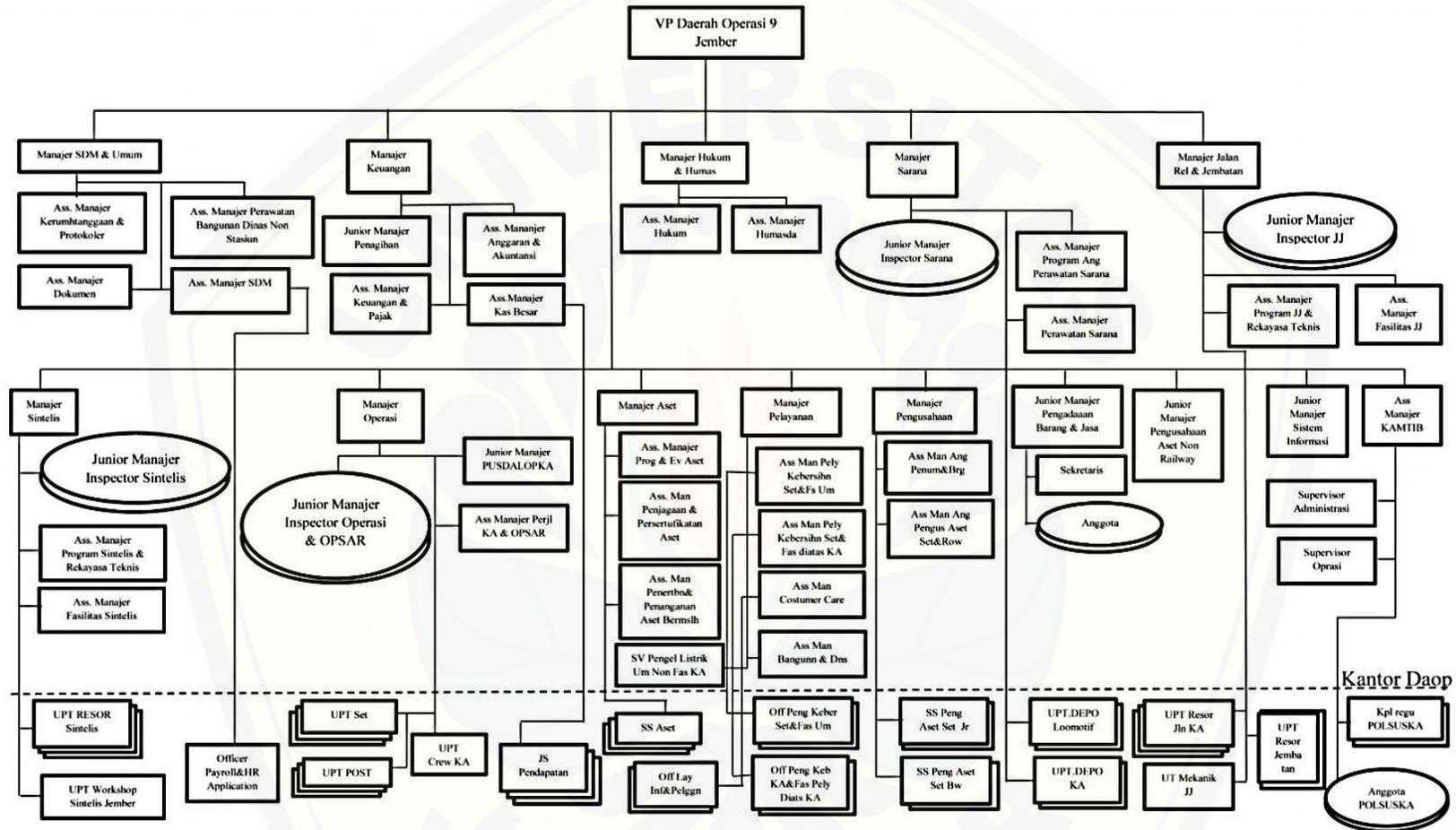
5. Pelayanan Prima

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 unsur pokok: kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab.

4.1.1.5 Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember

Ditinjau dari tingkat pusat, struktur organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember berbentuk organisasi garis dan staff. Secara garis besar struktur organisasi PT. Kereta Api ditingkat pusat tersebut dimulai dari direktur utama berkedudukan di Bandung. Direktur Utama membawahi langsung Kepala Wilayah Usaha yang berkedudukan di Semarang. Kepala wilayah usaha membawahi langsung beberapa Kepala DAOP. Masing-masing Kepala Daerah Operasi di dalam melaksanakan operasinya mengkomando langsung Unit Teknis (UPT), sedangkan dalam dalam melaksanakan tugasnya Unit Pelaksana Teknis (UPT) dikepalai oleh kepala stasiun. DAOP 9 Jember memiliki Kepala Daerah Operasi yaitu Kepala Daerah Operasi 9 Jember.

Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daerah Operasi 9 Jember



Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

4.1.1.6 Uraian Tugas Berdasarkan Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) daerah Operasi 9 Jember

Adapun uraian tugas struktur organisasi PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daerah Operasi 9 Jember adalah sebagai berikut :

a. *Vice President* (VP)

Vice President Daerah Operasi 9 Jember mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab atas tercapainya visi dan misi perusahaan yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi 9 Jember di wilayah geografisnya, yaitu mencakup :

- 1) Target pendapatan dan efisiensi biaya;
- 2) Keselamatan, pelayanan, kenyamanan dan ketepatan waktu;
- 3) Kesiapan dan kehandalan sarana atau prasarana perkeretaapian;
- 4) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan;
- 5) Melaksanakan program pelestarian cagar budaya dan kelestarian lingkungan;
- 6) Optimalisasi sumber daya perusahaan dan terjaganya perimbangan alokasi sumber daya terkait dengan angkutan Kereta Api barang dan Kereta Api penumpang, pengelolaan aset tanah dan bangunan serta pengusahaan aset;
- 7) Terkendalnya operasi perjalanan Kereta Api serta keamanan dan ketertibannya;
- 8) Terkendalnya aktifitas operasi layanan konsumen, penjualan dan *customer care*.
- 9) Efektifitas penyelenggaraan kerjasama atau kemitraan dengan pihak eksternal;
- 10) Terkoordinasinya seluruh aktifitas operasi bisnis perkeretaapian, yang diselenggarakan di wilayah geografisnya, baik aktifitas unit-unit organisasi di Daerah Operasi 9 Jember maupun aktifitas yang diselenggarakan oleh unit vertikal kantor pusat;
- 11) Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup Daerah Operasi 9 Jember diidentifikasi, diukur, dievaluasi, direspon atau dimitigasi, dikontrol dan dipantau dengan semestinya secara berkelanjutan;
- 12) Mewakili perusahaan di wilayah geografisnya dalam hubungannya dengan pihak eksternal sesuai lingkup tanggung jawab dan bisnis Daerah Operasi 9 Jember.

b. Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum

Manajer Sumber Daya Manusia dan umum mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan pengelolaan risiko di unit kerjanya.
- 3) Menyusun program pengelolaan dan evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).
- 4) Menyusun program pengendalian biaya pegawai Daerah Operasi 9 Jember.
- 5) Mengelola kegiatan administrasi kerumahtanggaan, protokoler dan umum.
- 6) Mengelola dokumen perusahaan dan perpustakaan serta penatausahaan arsip dan pusat arsip.
- 7) Mengelola pembangunan dan pemeliharaan atau perawatan bangunan dinas diluar stasiun.

Dalam Menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum Daerah Operasi 9 Jember dibantu oleh 4 Asistan Manajer, yaitu :

- a) Asistan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai tugas, melaksanakan pengelolaan SDM meliputi: perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, administrasi dan sistem informasi sumber daya manusia, pembinaan atau pengembangan, pelatihan, sertifikasi dan pengendalian atau evaluasi kinerja sumber daya manusia serta pelaksanaan perhitungan seluruh biaya pegawai non gaji dan penyusunan program pengendalian biaya pegawai.
- b) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Asistan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM), kerumahtanggaan dan protokoler dibantu oleh seorang *officer* yaitu: *Officer Payrol* dan *Human Resource Application* yang bertugas melakukan *entry* dan *update* data pegawai meliputi pendataan non gaji, transaksi kenaikan gaji berkala (KGB), kenaikan pangkat (KP), tunjangan, mutasi keluarga, mutasi jabatan usulan penghargaan, hukuman disiplin,

ucapan terima kasih dari Direksi, pensiunan serta menyiapkan laporan biaya pegawai non gaji dan laporan data kekuatan pegawai.

- c) Asistan Manajer Kerumahtanggaan dan Protokoler, mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan kegiatan kerumahtanggaan dan protokoler dilingkungan kantor Daerah Operasi 9 Jember, pengaturan transportasi dan akomodasi, pengadaan perlengkapan dan keperluan kantor, serta alat tulis kantor (ATK), pencatatan barang-barang inventaris, pengelolaan dan pengawasan griya karya di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- d) Asistan Manajer Dokumen, mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan dokumen perusahaan dan kepustakaan meliputi nota atau surat menyurat dinas baik internal maupun eksternal, surat keputusan intruksi, maklumat, surat edaran, kontrak, peraturan perundang-undangan terkait perkeretaapian, peraturan-peraturan dan peraturan relevan lainnya serta penatausahaan arsip dan pusat arsip.
- e) Asistan Manajer Bangunan Dinas Non Stasiun mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan pembangunan dan pemeliharaan atau perawatan bangunan diluar stasiun meliputi gedung kantor, rumah jabatan atau wisma atau mess, griya karya wilayah Daerah Operasi 9 Jember.

c. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan Daerah Operasi 9 Jember mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah di tetapkan kantor pusat, di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan serta pengelolaan resiko di seksinya.
- 3) Mengkoordinir penyusunan rencana kerja anggaran tahunan Daerah Operasi 9 Jember dan melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan rencana serta pelaksanaan anggaran.

- 4) Pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi 9 Jember serta pembinaannya.
- 5) Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, pengesahan pembayaran non gaji pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga serta penyelesaian dokumen analisa dan tata usaha keuangan.
- 6) Melaksanakan administrasi perpajakan.
- 7) Melaksanakan penagihan atas piutang angkutan penumpang, angkutan barang dan perusahaan aset (rekening G.215/SB) serta tata usaha administrasi piutang;
- 8) Melaksanakan tata laksana perbendaharaan dan pengelolaan tata usaha perbendaharaan Daerah operasi 9 Jember.
- 9) Melaksanakan pemantauan, penyelesaian dan pelaporan tindak lanjut temuan pemeriksaan internal maupun eksternal.

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, manajer keuangan Daerah Operasi 9 Jember di bantu oleh :

- a) Junior Manajer Penagihan, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penagihan piutang angkutan penumpang, angkutan barang dan perusahaan aset (Rekening G.215/SAB) dan tata usaha administrasi.
- b) Asistan Manajer Anggaran dan Akuntansi, yang mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :
 - (a) Mengkoordinasi penyusunan rencana kerja anggaran tahunan Daerah Operasi 9 Jember;
 - (b) Melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan rencana serta pelaksanaan anggaran;
 - (c) Melaksanakan pengelolaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi 9 Jember.
- 1) Asistan Manajer keuangan dan pajak, mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, pengesahan pembayaran non gaji pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga, melakukan verifikasi pembayaran untuk mengidentifikasi objek pemotongan, kelengkapan tagihan dan menentukan jumlah yang di bayarkan.

- 2) Asistan Manajer Kas Besar, yang mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab menerima, menyimpan, mengeluarkan, mencatat transaksi kas dan setara kas tunai atau pada rekening Bank Daerah (BD) di wilayah kerjanya dengan rincian tugas sebagai berikut :
- a) Melaksanakan penerimaan uang yang berasal dari pendapatan non angkutan tunai melalui rekening Bank Daerah (BD) penerimaan uang yang berasal dari pendapatan non angkutan tunai melalui rekening Bank Daerah (BD), pencairan piutang peru, pencairan piutang perusahaan dan *droping* BKU ke BD;
 - b) Melaksanakan pengeluaran untuk transaksi setoran pendapatan non angkutan baik yang diterima tunai maupun melalui rekening Bank Daerah (BD), ke rekening Bank Koordinator Daerah (BKD), pembayaran utang perusahaan melalui pengesahan bukti pembayaran (A.9) serta pembayaran pajak yang menjadi kewajiban perusahaan;
 - c) Melaksanakan penyimpanan uang tunai di brangkas dan di Bank Daerah (BD).

Dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Asistan Manajer Kas Besar di bantu oleh beberapa junior supervisor pendapatan yang bertanggung jawab atas pengelolaan pendapatan angkutan penumpang maupun barang di stasiun tempat kedudukan serta stasiun rayon, meliputi kegiatan verifikasi penerimaan kas dari pendapatan, penyeteroran dan pencatatannya.

d. Manajer Hukum dan Humasda

Manajer Hukum dan Humasda Daerah Operasi 9 Jember mempunyai tugas dan tanggung jawab :

1. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daerah Operasi 9 Jember;
2. Memberikan pertimbangan dan pendampingan atau bantuan hukum di dalam dan luar pengadilan serta menjadi sumber informasi hukum dan peraturan bagi pegawai atau pejabat di Wilayah Daerah Operasi 9 Jember;

3. Membantu melakukan proses pembuatan dokumen perikatan, dan legalisasinya bisnis komersial perusahaan, pengadaan barang atau jasa serta perikatan lainnya;
4. Memastikan kesesuaian seluruh perikatan bisnis komersial perusahaan, pengadaan barang atau jasa serta perikatan lainnya dengan hukum relevan;
5. Menjalin hukuman dengan pihak-pihak eksternal yang terkait dengan bidang hukum;
6. Merencanakan dan melaksanakan program kegiatan dan kehumasan meliputi hubungan kemasyarakatan, penyuluhan dan pembentukan citra perusahaan internal dan eksternal di wilayah Daerah Operasi 9 Jember;
7. Melaksanakan fungsi *corporate image building*;
8. Mengelola informasi dan komunikasi di dalam perusahaan internal dan menjalin hubungan dengan media masa di luar perusahaan eksternal;
9. Membantu melaksanakan program *corporate social Responsibility* (CSR) di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Manger Hukum dan Humasda Daerah Operasi 9 Jember dibantu oleh 2 Asistan Manajer, yaitu :

- a) Asistan Manajer hukum, mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :
 - 1) Membantu memberikan pertimbangan dan bantuan hukum dan penyelesaian masalah hukum melalui upaya hukum formal terkait dengan hukum publik dan hukum privat pada peradilan umum dan peradilan khusus;
 - 2) Memastikan kesesuaian seluruh arsip surat menyurat, dokumentasi hukum dan peraturan perundang-undangan.
- b) Asistan Manajer Humasda, mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :
 - 1) Melaksanakan program kegiatan kehumasan meliputi hubungan kemasyarakatan, penyuluhan dan pembentukan citra perusahaan internal, antara lain : melaksanakan kegiatan pembuatan kliping media massa dan melaksanakan kegiatan peliputan dan dokumentasi kegiatan perusahaan.
 - 2) Melaksanakan program kegiatan kehumasan meliputi hubungan kemasyarakatan, penyuluhan dan pembentukan citra perusahaan

eksternal, antara lain : menjalin hubungan yang baik dengan wartawan media masa dan melakukan evaluasi terhadap pemberhentian di media massa secara rutin.

e. Manajer Sarana

Manajer Sarana mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program sarana siap operasi, melaksanakan pemeliharaan rutin penendalian dan evaluasi kinerja sarana, menampung dan menganalisis keluhan pengguna jasa, serta melaksanakan pembinaan teknis terhadap unit pelaksana teknis, depo lokomotif, depo kereta dan depo gerbong. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Sarana dibantu oleh :

- 1) Junior Manajer Inspektur Sarana
- 2) Asistan Manajer Program Anggaran Perawatan Sarana
- 3) Asistan Manajer Perawatan Sarana
- 4) UPT Depo Lokomotif
- 5) UPT Depo Kereta

f. Manajer Jalan Rel dan Jembatan

Manajer Jalan Rel dan Jembatan mempunyai tugas dan tanggung jawab merumuskan, menyusun, melaksanakan program pemeliharaan jalan rel kereta simpang dan jembatan, serta mengevaluasi kinerja dan pengoprasian fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel dan jembatan di seluruh wilayah Daerah Operasi 9 Jember. Dalam menjalankan tugasnya, Manajer Jalan Rel dan Jembatan dibantu oleh :

- 1) Junior Manajer Inspektur Jalan rel dan Jembatan
- 2) Asisten Manajer
- 3) Asisten Manajer program Jalan rel dan Jembatan dan rekayasa teknik
- 4) Asisten Manajer Fasilitas Jalan rel dan Jembatan
- 5) UPT Resor Jalan Rel
- 6) UPT Resor Jalan Rel
- 7) UPT mekanik Jalan rel dan Jembatan

g. Manajer Sinyal Telekomunikasi dan Listrik

Manajer sinyal telekomunikasi dan listrik mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab merumuskan, menyusun program dan mengevaluasi pelaksanaan program, pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Manajer Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik dibantu oleh :

- 1) Junior Manajer Inspektur Sintelis
- 2) Asisten manajer, yaitu asisten manajer program sintelis dan rekayasa teknik dan asisten manajer fasilitas sintelis
- 3) UPT Resor Sintelis
- 4) Satu *Workshop* Sintelis Jember

h. Manajer Operasi

Manajer Operasi mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab terselenggaranya proses peningkatan kualitas pelayanan operasional Kereta Api secara berkelanjutan dan pengelolaan risiko diseksinya, melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi distasiun dan dalam Kereta Api, administrasi teknis operasional dan keuangan di seluruh UPT stasiun, UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi, UPT *Crew* Kereta Api dan pusat pengendali operasi Kereta Api. Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Manajer Operasi dibantu oleh :

- 1) Inspektur Operasi
- 2) Junior Manajer pusat pengendalian Operasi Kereta Api
- 3) Asisten Manajer Operasi
- 4) UPT. Stasiun
- 5) UPT. *Crew* Kereta Api
- 6) UPT. *Post*

i. Manajer Aset

Manajer Aset mempunyai tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Merumuskan, menyusun, melaksanakan program dan evaluasi penjagaan, penertiban, pensertifikatan aset non *railways*, update atau pembaruan data dan informasi aset non *railways* berupa aset tanah dan bangunan termasuk aset prasarana dilintas non operasi di Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Melakukan *Mapping* dan *Update* data dan informasi tentang aset non *railways*, serta pembuatan profil aset non *railways* di Daerah Operasi 9 Jember.
- 3) Menyusun strategi dan melakukan koordinasi dengan pihak internal maupun eksternal dalam penanganan aset bermasalah yang berkaitan dengan persewaan atau kerjasama operasi maupun status kepemilikan atas aset non *railways* di Daerah Operasi 9 Jember.
- 4) Melakukan koordinasi dan melaporkan kinerjanya kepada Vp non *Railways Asset East of Java* (EANE).

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Manajer Aset Daerah Operasi 9 Jember dibantu oleh 3 Asisten Manajer dan beberapa Senior Supervisor Aset (SSA) sesuai kebutuhan :

- a) Asisten Manajer Program dan Evaluasi Aset yang mempunyai tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab membantu Manajer Daerah Operasi 9 Jember dalam menyusun program kerja anggaran penertiban, pensertifikatan, penjagaan, pencatatan, validasi, pembuatan *mapping* dan profil aset Daerah Operasi 9 Jember. Dan melakukan evaluasi kinerja penertiban, pensertifikatan, penjagaan, penjagaan, pencatatan, validasi, pembuatan *mapping* dan profil aset non *railways* di Daerah Operasi 9 Jember.
- b) Asisten Manajer penjagaan dan Pensertifikatan Aset Mempunyai tugas dalam menyusun strategi pelaksanaan penjagaan, pencatatan, validasi, pembuatan *mapping* dan profil aset di Daerah Operasi 9 Jember. Dan melaksanakan pensertifikatan Aset Non *Railways* di Daerah Operasi 9 Jember. Membuat *feedback* atas pelaksanaan kegiatan penjagaan,

pencatatan, validasi, pembuatan mapping dan profil aset di Daerah Operasi 9 Jember.

- c) Asisten Manajer Penertiban dan Penanganan Aset Bermasalah Mempunyai tugas dalam menyusun strategi pelaksanaan penertiban aset non railways di Daerah Operasi 9 Jember. Melaksanakan penanganan permasalahan aset non railways di Daerah Operasi 9 Jember. Dan membuat feedback atas penanganan permasalahan aset non railways di Daerah Operasi 9 Jember.
- j. Manajer Pelayanan

Manajer pelayanan mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan *hospitality* pada *frontliner* serta pelayanan kebersihan stasiun dan fasilitas umum, kebersihan Kereta Api dan fasilitas pelayanan di atas Kereta Api, *Customer Care* dan pengelolaan listrik umum non fasilitas operasi di Kereta Api di stasiun yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas kinerja pelayanan secara berkelanjutan, pengelolaan *hospitality* pada *frontliner* serta pengelolaan risiko diseksinya.
- 3) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja pelaksanaan kebersihan stasiun dan fasilitas umum, pelayanan kebersihan Kereta Api dan fasilitas pelayanan di atas Kereta Api.
- 4) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja *customer care*, penanganan insiden yang menimpa pengguna jasa dan pelayanan khusus kepada pelanggan berkebutuhan khusus.
- 5) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja pelaksanaan perawatan dan perbaikan listrik umum Non fasilitas operasi Kereta Api di stasiun wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 6) Mengelola pembangunan dan pemeliharaan atau perawatan dinas didalam stasiun serta fasilitas pendukung operasi lainnya.

Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Pelayanan dibantu oleh :

- a) Asistan manajer pelayanan kebersihan stasiun dan fasilitas umum yang dibantu oleh *Officer* pengawasan kebersihan stasiun dan fasilitas umum.
- b) Asistan Manajer Pelayanan Kebersihan Kereta Api dan fasilitas di atas Kereta Api dibantu oleh *officer* pengawasan kebersihan Kereta Api dan fasilitas dan fasilitas pelayanan diatas Kereta Api.
- c) Asistan Manajer *Customer Care* dibantu oleh *Officer* Layanan Informasi dan Pelanggan.
- d) Asistan Manajer Bangunan Dinas Stasiun.
- e) Supervisor Pengelolaan Listrik Umum stasiun Non Fasilitas Kereta Api dibantu oleh regu perawatan dan perbaikan yang bertanggung jawab melaksanakan perawatan dan perbaikan instalasi atau peralatan listrik umum stasiun, pengendalian suku cadang peralatan dan alat kerja perawatan listrik umum serta menangani gangguan listrik untuk penerangan, *AC*, *sound system* dan *escalator*, *lift* di stasiun wilayah Daerah Operasi 9 Jember.

k. Manajer Pengusahaan

Manajer Pengusahaan Daerah Operasi 9 Jember mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab :

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat terkait dengan tugas pokok dan tanggung jawabnya dalam mengelola pelaksanaan pemasaran angkutan, pengusahaan Aset *Railways* dan pelayanan di Wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas kinerja pemasaran angkutan, pengusahaan Aset *Railways* dan pelayanan secara berkelanjutan, serta terjaminnya pengelolaan resiko pengusahaan di seksinya.
- 3) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja pelaksanaan pemasaran angkutan penumpang dan barang, melakukan survei atau riset pemasaran pengembangan produk atau jasa termasuk pemaketan layanan, mengelola basis data pemasaran, membuat peramalan, program penjualan dan evaluasinya, menjaga administrasi pentarifan, melakukan pemantauan

pelayanan, melaksanakan strategi promosi dan komunikasi pemasaran, mengelola logistik penjualan angkutan penumpang, mengelola saluran distribusi, keagenan, pelanggan korporat, dan paket perjalanan atau wisata.

- 4) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja pelaksanaan perusahaan Aset *Railways* untuk persewaan dan Kerjasama Operasi (KSO), meliputi perusahaan aset di stasiun dan sarana, aset sepanjang jalur Kereta Api yang masih aktif (ROW), periklanan dan website.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Manajer perusahaan Daerah Operasi 9 Jember dibantu Oleh :

- a) Asistan Manajer Angkutan penumpang dan Barang
- b) Asistan Manajer Perusahaan Aset *Railways* stasiun dan ROW
- c) Senior Supervisor Perusahaan Aset Kawasan stasiun yang terdiri dari Senior supervisor perusahaan aset kawasan stasiun Jember dan Senior supervisor perusahaan aset kawasan stasiun Banyuwangi.
- d) Senior Supervisor Perusahaan Aset karyawan Stasiun.

1. Junior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa

Junior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas dan tanggung jawab menyiapkan kelengkapan dokumen lelang, menyusun rencana kerja dan syarat pengadaan barang dan jasa, termasuk persyaratan peserta lelang, menyusun sistem dan jadwal pelaksanaan proses pelelangan, melaksanakan pelelangan dan penatausahaan administrasi pelelangan, melaksanakan evaluasi administrasi dan teknis maupun harga penawaran yang masuk, melakukan negoisasi harga serta penetapan harga satuan hasil negoisasi sesuai dengan analisis kewajaran harga dan menetapkan peserta lelang yang lolos, menerbitkan surat hasil lelang kepada peserta lelang yang menyiapkan surat jawaban apabila ada sanggahan dari peserta lelang, mengajukan surat permintaan jaminan pelaksanaan kepada pemenang lelang, meminta, mengevaluasi usulan penunjukan insurance dari pemenang lelang untuk kelengkapan perjanjian atau kontrak impor, menyusun konsep atau draf perjanjian atau kontrak yang selanjutnya diselesaikan oleh bidang hukum dan ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang, segera membuat dan

menyampaikan laporan pertanggung jawaban hasil pelelangan kepada pemberi tugas atau pemutus melalui Manajer keuangan. Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya Junior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa dibantu oleh :

- 1) Sekertaris, dan
- 2) Beberapa Anggota

m. Junior Manajer Pengusahaan Aset Non *Railways*

Junior Manajer Pengusahaan Aset Non *Railways* mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh *Vp Commercialization of Non Railways* Aset kantor pusat terkait dengan tugas pokok dan tanggung jawabnya dalam mengelola pelaksanaan pengusahaan aset non *railways* di wilayah Daerah Operasi 9 Jember.
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas kinerja perusahaan aset di seksinya.
- 3) Melaksanakan pengelolaan program dan evaluasi kinerja pelaksanaan pengusahaan Aset Non *Railways* untuk persewaan dan Kerjasama Operasi (KSO), meliputi pengusahaan aset atau lahan diluar stasiun, diluar ROW, disepanjang jalur Kereta Api non aktif dan rumah dinas.

n. Junior Manajer Sistem Informasi

Mempunyai tugas dan tanggung jawab mengelola infrastruktur teknologi informasi (perangkat keras, perangkat lunak, dan perangkat jaringan), mengelola aplikasi disisi pengguna, melakukan penanganan jika terjadi gangguan pada sistem informasi dengan baik.

o. Assisten Keamanan dan Ketertiban

Mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas keamanan dan ketertiban secara berkelanjutan, pengelolaan risiko dan terjaminnya safety di lingkungan stasiun dan di atas kereta api;

- 2) Melaksanakan pemantauan dan pengendalian keamanan dan ketertiban operasi di stasiun dan diatas Kereta Api, serta pengamanan dan penertiban aset perusahaan;
- 3) Menjamin keamanan dan ketertiban untuk kelancaran kegiatan angkutan kereta api dilingkungan stasiun dan diatas Kereta Api serta melaksanakan pembinaan terhadap Polisi Khusus Kereta Api (POLSUSKA).

Dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya Asisten keamanan dan ketertiban dibantu oleh Supervisor Operasi, Supervisor Administrasi, Kepala Regu Polsuska dan Anggota Polsuska.

4.1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember yang berjumlah 58 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan usia, karakteristik responden berdasarkan status, karakteristik responden berdasarkan masa kerja dan karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Status responden terbagi dalam 3 kelompok dari 58 responden, yaitu 20 – 35 tahun, 36 – 45 tahun, dan diatas 45 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan usia ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
20 – 35 tahun	16	27,58%
36 – 45 tahun	34	58,62%
Diatas 45 tahun	8	13,78%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berusia diantara 36 – 45 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berusia diantara 20 – 35 tahun, dan diatas 45 tahun.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status responden terbagi dalam 2 kelompok dari 58 responden, yaitu, pria dan wanita. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan status dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan status ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	43	74,13%
Wanita	15	25,86%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berstatus sebagai pria, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berstatus sebagai wanita

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden terbagi dalam 3 kelompok dari 58 responden, yaitu, kurang dari 10 tahun, 10 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Kurang dari 10 tahun	13	22,41%
10 – 20 tahun	37	63,79%
Lebih dari 20 tahun	8	13,79%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah bermasa kerja selama 10 – 20 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah bermasa kerja selama kurang dari 10 tahun dan lebih dari 20 tahun.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 3 kelompok dari 58 responden, yaitu SMA, Diploma dan Strata. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA	7	12,07%
Diploma	28	48,27%
Strata	23	39,65%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah berpendidikan Diploma, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah berpendidikan Strata dan SMA.

4.1.3 Uji Instrument

4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada Tabel 4.10, hasil pengujian validitas ;

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X _{1.1}	0,854	0,000	< 0,05	Valid
X _{1.2}	0,860	0,000	< 0,05	Valid
X _{1.3}	0,825	0,000	< 0,05	Valid
X _{1.4}	0,847	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.1}	0,768	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.2}	0,778	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.3}	0,798	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.4}	0,781	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.5}	0,803	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.6}	0,787	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.7}	0,805	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.8}	0,899	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.9}	0,734	0,000	< 0,05	Valid
X _{2.10}	0,853	0,000	< 0,05	Valid
Z ₁	0,781	0,000	< 0,05	Valid
Z ₂	0,819	0,000	< 0,05	Valid
Z ₃	0,705	0,000	< 0,05	Valid
Z ₄	0,836	0,000	< 0,05	Valid
Z ₅	0,832	0,000	< 0,05	Valid
Z ₆	0,712	0,000	< 0,05	Valid
Z ₇	0,534	0,000	< 0,05	Valid
Z ₈	0,790	0,000	< 0,05	Valid
Y ₁	0,845	0,000	< 0,05	Valid
Y ₂	0,903	0,000	< 0,05	Valid

Lanjutan tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Y ₃	0,849	0,000 < 0,05	Valid
Y ₄	0,821	0,000 < 0,05	Valid
Y ₅	0,731	0,000 < 0,05	Valid
Y ₆	0,743	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.7 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,891	> 0,6	4	Reliabel
X ₂	0,951	> 0,6	10	Reliabel
Z	0,912	> 0,6	8	Reliabel
Y	0,923	> 0,6	6	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,891, 0,951, 0,912, dan 0,923 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut ;

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Keterangan
	Sig.		<i>Cutt off</i>	
X ₁	0,215	>	0,05	Normal
X ₂	0,268	>	0,05	Normal
Z	0,276	>	0,05	Normal
Y	0,181	>	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.8, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,215, 0,268, 0,276, dan 0,181 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.1.4 Analisis Data

4.1.4.1 Analisis Jalur

Setelah melalui tahap uji instrument dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel *intervening* yaitu motivasi karyawan, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan. Berikut pada Tabel 4.9 disajikan hasil analisis jalur;

Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur

<i>Standardized</i>		t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	A	Keterangan
Jalur	Beta (β)					
$X_1 \rightarrow Z$	0,358	3,493	> 2,004	0,001	< 0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,568	5,549	> 2,004	0,000	< 0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,263	2,552	> 2,004	0,014	< 0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,653	6,343	> 2,004	0,000	< 0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,896	15,125	> 2,004	0,000	< 0,05	Signifikan
ϵ_1	0,356	-	-	-	-	-
ϵ_2	0,359	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 6 - 9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.9, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = 0,730 + 0,358 X_1 + 0,568 X_2 + 0,356 \epsilon_1$$

$$Y = 0,389 + 0,263 X_1 + 0,653 X_2 + 0,896 Z + 0,359 \epsilon_2$$

4.1.4.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah model berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

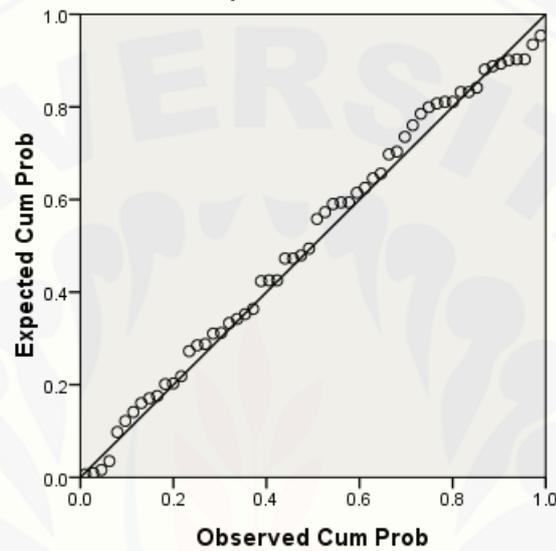
Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil pengujian atau persamaan disajikan pada Gambar 4.2 dan 4.3, sebagai berikut ;

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

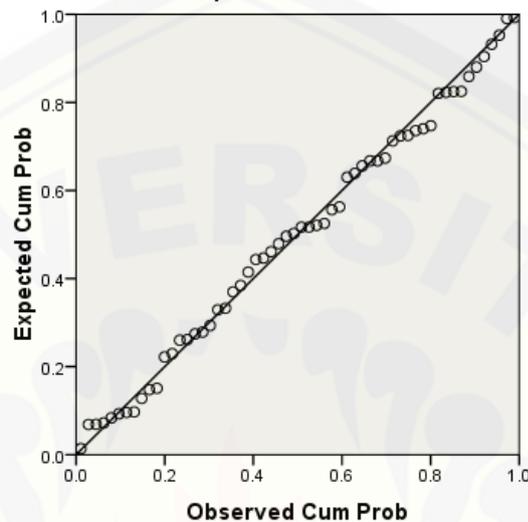
**Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember**



Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember



Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2

Gambar 4.4 dan 4.5, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinieritas ;

Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X ₁	2,424	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
X ₂	2,424	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6 – 7

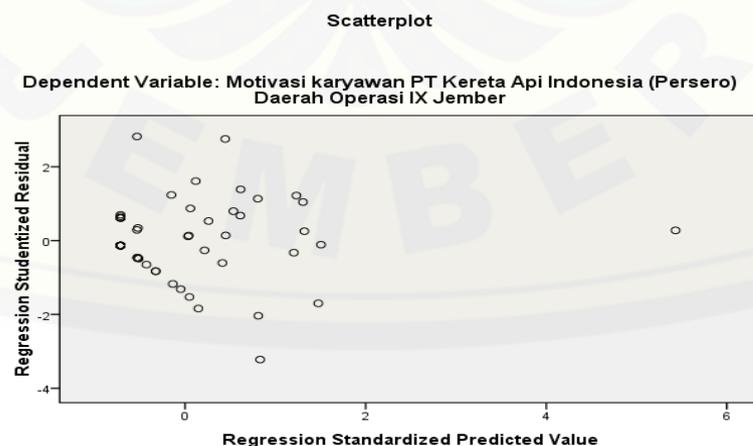
Tabel 4.10, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

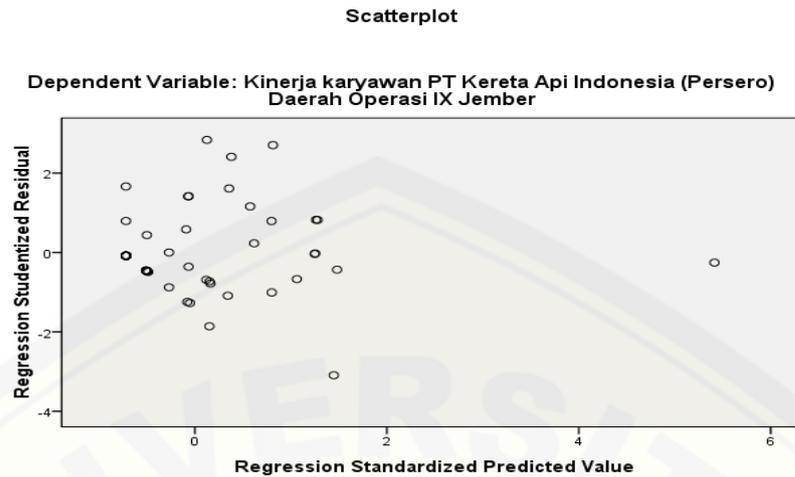
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.4 dan 4.5, sebagai berikut ;



Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Gambar 4.6 dan 4.7, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

4.1.4.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $0,05 : 2 = 0,025$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $58-2-1 = 55$. Hasil analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel *intervening* yaitu motivasi karyawan, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,552 > 2,004$) dan signifikansi $0,014 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan;

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,343 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan;

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan

Variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,493 > 2,004$) dan signifikansi $0,001 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi karyawan;

d. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan

Variabel budaya organisasi terhadap motivasi karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,549 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel budaya organisasi akan meningkatkan motivasi karyawan;

e. Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($15,125 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan;

f. Pengaruh e_1 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,873} \\ &= \sqrt{0,127} \\ &= 0,356 \text{ atau } 35,6\% \end{aligned}$$

g. Pengaruh e_2 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

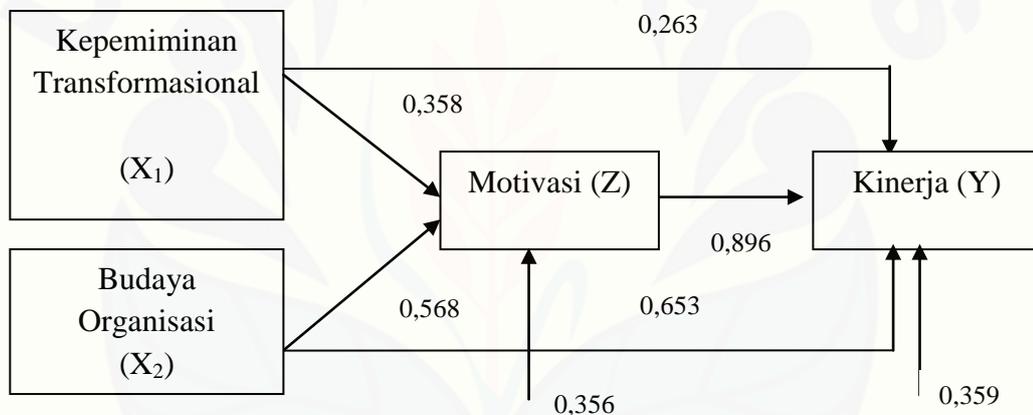
$$= \sqrt{1 - 0,871}$$

$$= \sqrt{0,129}$$

$$= 0,359 \text{ atau } 35,9\%$$

4.1.4.4 Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”. Berdasarkan Tabel 4.10, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya ;



Gambar 4.8 : Hasil Analisis Jalur

Sumber : Tabel 4.9 dan Lampiran 6 – 8

a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

- 1) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 26,3%;
- 2) Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 65,3%;
- 3) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan adalah sebesar 35,8%;

- 4) Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap motivasi karyawan adalah sebesar 56,8%;
- 5) Pengaruh langsung variabel motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 89,6%.

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

- 1) Pengaruh secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan
 $(0,358 \cdot 0,896) = 0,320$ atau 32%
- 2) Pengaruh secara tidak langsung variabel budaya organisasi melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan
 $(0,568 \cdot 0,896) = 0,508$ atau 50,8%

c. *Total Effect*

- 1) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,263 + 0,32 = 0,583$ atau 58,3%;
- 2) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,653 + 0,508 = 1,161$ atau 116,1%.

4.2 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember dan menunjukkan juga bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan, dan ada pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember” adalah diterima.

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 26,3 %. Kepemimpinan transformasional yang ada di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember telah dapat mendorong karyawannya untuk dapat berkerja secara baik sesuai dengan prosedur kerja yang ada, pimpinan yang ada memberikan arahan-arahan khusus mengenai fokus didalam berkerja karena pekerjaan yang ada relatif menantang untuk dapat diselesaikan, hal ini menjadikan karyawan yang ada lebih percaya bahwa pimpinan dari DAOP 9 Jember sangat mempercayakan pekerjaan yang ada dan menjadi tanggungjawab dari karyawannya, mereka sebagai karyawan akan lebih merasa dihargai dan bangga dengan kepercayaan yang telah diberikan, banyak dari mereka yang rela sampai melebihi batas jam kerja yang telah ditetapkan untuk berkerja, serta lebih bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya meskipun ada beberapa tugas dan tanggungjawab kerja yang relatif sulit dan berat untuk dilakukan. Yammarino dan Bass, B.M (Jagarin dan Darmi, 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tria (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) UPJ Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar *et al.* (2012) juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda.

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 65,3%. Budaya organisasi yang ada di Daop 9 memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember harus tetap dipegang teguh oleh karyawannya yang berkerja di DAOP 9 Jember, karena karyawan yang ada telah senantiasa mengedepankan profesionalisme didalam berkerja, mereka melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan oleh pimpinannya, terlebih pekerjaan yang mereka lakukan merupakan pekerjaan yang relatif menantang karena berhubungan dengan keselamatan dari pelanggan atau penumpang dari kereta api, mereka yang ada biasanya melakukan beragam aktivitas dan prosedur yang sesuai dengan apa yang telah dijadikan sistem didalam pekerjaannya, dengan berusaha mengikuti prosedur dan sistem yang ada maka pekerjaan yang dilakukan dapat lebih baik dan berkualitas serta lebih sesuai dengan harapan dari DAOP 9 Jember, penumpang yang ada merasa nyaman dengan layanan yang diberikan serta keselamatan para penumpang tetap menjadi prioritas yang harus dikedepankan sesuai dengan visi dan misi dari PT Kereta Api Indonesia. Karyawan yang ada juga dituntut untuk memberikan layanan yang prima kepada siapa yang membutuhkan, karyawan yang ada diwajibkan untuk memberikan informasi yang tepat, memberikan keamanan dan kenyamanan kepada pelanggan atau penumpang dari PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (Nur, 2013) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Tharig dan Kasmirudin (2014) menunjukkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau adalah benar dipengaruhi oleh budaya organisasi.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi karyawan sebesar 35,8%. Hal ini membuktikan bahwa sikap dan perilaku pemimpin yang ada dengan selalu mengingatkan dan mentransformasikan pengetahuan kepada karyawannya dalam setiap rapat kerja yang dilakukan dengan memberikan himbauan mengenai visi dan misi dari PT Kereta Api Indonesia yang harus dapat diwujudkan dan dilaksanakan, selain itu pimpinan yang ada juga mampu menjelaskan dengan cara yang sederhana dan menghibau karyawannya untuk tetap dapat melakukan tugas dan tanggungjawabnya serta memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan atau penumpang dari kereta api yang ada, hal ini telah menjadikan karyawan yang ada untuk tetap aktif berkerja dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peran kerja yang telah ditanggungjawabkan, lebih berdisiplin dalam berkerja dan berusaha menyelesaikan segala permasalahan dan tantangan didalam berkerja. Pemimpin cenderung memberikan contoh teladan yang baik untuk para karyawan, menjadi inspirasi, serta melibatkan para bawahannya atau berkomunikasi langsung dengan bawahannya mengenai pekerjaan. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan saran, pemberian tanggung jawab, meberikan tantangan dan kesempatan untuk mengembangkan diri sangat mendukung untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wahjusumidjo (Arwin dan Aris, 2014) bahwa dari pihak pimpinan ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja, salah satunya dan tak kalah pentingnya gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan. Jadi jelaslah bahwa salah satu unsur atau faktor yang mampu memotivasi kerja bawahan adalah kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukan Arwin dan Aris menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan Transformasional yang diterapkan pimpinan pada kantor

Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan berjalan dengan baik dalam rangka meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Arwin dan Aris (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian menunjukkan Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi karyawan sebesar 56,8%. Budaya organisasi yang ada di Daop 9 memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap motivasi karyawan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember harus tetap diterapkan oleh karyawan, karyawan yang ada dengan integritasnya didalam berkerja haruslah sesuai dengan berpegang teguh pada kode etik didalam bertugas, dan karyawan yang ada juga dituntut untuk lebih profesional didalam berkerja dalam memberikan layanan yang maksimal kepada para penumpang dari kereta api, ketika integritas dan profesionalisme yang ada dapat dijaga dan dilaksanakan dengan baik, seperti karyawan yang ada dapat tetap fokus dalam berkerja dan mementingkan keselamatan dari para penumpangnya dengan terjaganya keselamatan penumpang yang ada maka mereka akan mendapatkan sebuah kepuasan atas hasil kerjanya dan mereka akan lebih bersemangat didalam melakukan hal tersebut. Budaya organisasi yang ada memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan karyawan dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik, dapat disimpulkan bahwa karyawan

dalam PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 dikelilingi dan dalam kesehariannya selalu dikendalikan oleh budaya organisasi. Hasil ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (Nur, 2013) yang menyatakan bahwa pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.

4.2.5 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 89,6%. Motivasi karyawan yang ada di Daop 9 memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang ada di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember yang ada relatif sesuai dengan kemampuan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan dari PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember, perlu diketahui bahwa pekerjaan yang ada memang relatif menantang untuk diselesaikan namun dalam hal ini karyawan telah mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target kerja yang telah diberikan oleh organisasi atau pimpinannya, banyak pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu, kerena pekerjaan yang ada sangat berhubungan dengan pelayanan dan keselamatan dari pelanggan kereta api yang ada. Mereka yang berkerja juga telah rela berkorban untuk kemajuan peningkatan kinerja dari organisasinya, pekerjaan yang ada juga relatif berhubungan dengan sistem penjadwalan dari keberangkatan

kereta api yang ada, disini terkadang karyawan yang ada harus rela menunggu dan menyelesaikan aktifitas kerjanya sampai dengan kereta yang dijadwalkan tiba atau melebihi waktu yang telah ditentukan, mereka berkomitmen dalam hal ini. Karyawan yang ada juga dituntut sesuai dengan kegiatan kerja dan tanggungjawabnya didalam berkerja, karyawan yang ada senantiasa berkomunikasi secara aktif dan berkoordinasi dengan bagian lainnya dalam memberikan layanan yang prima bagi para pelanggan dari jasa transportasi Kereta Api Indonesia. Ermayanti (Fatmawati *et al.*, 2012) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda. Menurut Hasibuan (Fatmawati *et al.*, 2012) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya upayanya. Hal ini berarti pemberian motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 32% dan adapun pengaruh secara keseluruhan sebesar dari pengaruh langsung dan tidak langsung 58,3%. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember, membuktikan bahwa kepemimpinan yang ada telah dapat memberikan rencana kerja dan program kerja yang baik terhadap pelaksanaan kerja yang ada di PT Kereta

Api Indonesia Daop 9 Jember, pemimpin yang ada telah dapat memberikan konsep kerja dengan rencana dan program kerja yang baik yang sesuai dengan harapan dari PT Kereta Api Indonesia, pemimpin yang ada juga memberikan dan menginformasikan serta mengarahkan karyawannya untuk dapat berkerja secara baik dan maksimal dalam memberikan layanan yang diberikan kepada pengguna jasa dari PT Kereta Api Indonesia, pimpinan yang ada memberikan penekanan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan sangat berhubungan berfokus pada pelayanan dan keselamatan dari pengguna jasa PT Kereta Api Indonesia dan pimpinan yang ada juga relatif sering mengontrol dan mengawasi aktivitas kerja yang ada dilapangan, meninjau pelayanan yang diberikan, meninjau pekerjaan teknis lainnya dan lain sebagainya, karyawan yang ada berkerja akan mendapatkan sebuah keteladanan yang baik dari pimpinannya, mereka yang berkerja telah bersungguh-sungguh dan berkomitmen untuk memberikan layanan yang sesuai dengan harapan yang telah direncanakan, kegiatan kerja yang ada memang tidaklah mudah karena karyawan yang ada memiliki target untuk memberikan layanan yang tepat waktu, menjamin keselamatan dan lain sebagainya. Menurut Bass (Fifi, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Apabila karyawan sudah termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan perusahaan maka hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Indra *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang.

4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung langsung terhadap kinerja karyawan sebesar

50,8% dan adapun pengaruh secara keseluruhan sebesar dari pengaruh langsung dan tidak langsung 116,1%. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional dan juga memiliki pengaruh secara keseluruhan dari pengaruh langsung dan tidak langsung yang lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional. Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember, membuktikan bahwa budaya organisasi yang ada telah dapat dipahami dan dijalankan dengan sungguh-sungguh dan baik oleh karyawan dari PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember, mereka yang ada diwajibkan untuk memahami dan menjalankan integritasnya sebagai karyawan dan profesional didalam berkerja, menjamin keselamatan para pengguna jasa kereta api dan memberikan layanan yang prima yang sesuai dengan revitalisasi dari PT Kereta Api Indonesia yang telah dilakukan secara menyeluruh, karyawan yang ada harus berkerja dengan prosedur dan sistem yang telah ditentukan guna menjamin kenyamanan dari para penggunanya. Keberhasilan yang didapatkan dan dicapai oleh karyawan yang ada didalam segala hal yang ada didalam PT Kereta Api Indonesia, telah menjadi dasar bagi karyawannya untuk tetap dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para pengguna jasa dari kereta api, mereka yang ada lebih siap dalam memberikan jaminan layanan yang sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh PT Kereta Api Indonesia, memberikan keamanan penggunaan jasa transportasi, informasi seputar jasa transportasi yang tepat dan berkualitas dan lain sebagainya. Masrukhin dan Waridin (Fatmawati *et al.*, 2012) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja

karyawan tersebut. Ermayanti (Fatmawati *et al.*, 2012) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati *et al.* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh

4.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan didalam penelitian ini adalah penelitian ini hanya memfokuskan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 9 yang bertugas di kantor pusat yaitu di Jember yang terdiri dari berbagai macam bagian-bagian kerja didalamnya. Daop 9 sendiri merupakan wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia yang berada di ujung timur Pulau Jawa dan berpusat di Jember dan cakupan wilayah dari Daop 9 ini adalah dari Stasiun Pasuruan sampai Stasiun Banyuwangi Baru. Keterbatasan lainnya dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember peneliti tidak bertemu secara langsung dengan semua responden karena karena kesibukan dan tugas yang dimiliki oleh karyawan sehingga penyebaran kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode *snow ball* dan tidak semua responden mengisi identitas responden.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- d. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- e. Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- f. Kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember;
- g. Budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Bagi Peneliti

Peneliti selanjutnya diharapkan penelitian tidak hanya dilakukan di kantor pusat DAOP 9 Jember, melainkan memperluas sampel dan objek penelitian di seluruh wilayah yang ada di bawah naungan DAOP 9 Jember yaitu daerah Pasuruan sampai Banyuwangi.

- b. Bagi Perusahaan

Pihak Manajemen PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember dihimbau meningkatkan sikap dan pola perilaku gaya kepemimpinan dan

membudayakan gaya kepemimpinan transformasional pada sub bagian kerja yang ada di DAOP 9 Jember, ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kerja kepada setiap kepala atau manajer lini dari masing-masing bagian di DAOP 9 Jember. Peningkatan pemahaman tentang budaya organisasi dan menerapkannya dalam suatu aktivitas kerja yang ada di setiap bagian sub bidang kerja yang ada di DAOP 9 Jember juga harus selalu dilakukan, ini dapat dilakukan dengan memberikan penerangan khusus mengenai pentingnya dan penerapan budaya organisasi dalam lingkungan organisasi yang ada. Pemberian motivasi pada karyawan DAOP 9 Jember juga harus selalu diperhatikan karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal yang paling penting yang harus diperhatikan oleh DAOP 9 adalah kinerja karyawannya yang harus selalu ditingkatkan, karena dengan kinerja karyawan DAOP 9 yang selalu meningkat akan berdampak pula pada kualitas organisasi dan pencapaian tujuan dari DAOP 9.

c. Bagi Akademisi

Penelitian selanjutnya yang ingin meneliti masalah kinerja karyawan diharapkan untuk mencari dan menambahkan variabel-variabel lain seperti pelatihan karyawan, mutasi karyawan dan kompensasi yang sekiranya juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat meningkatkan pemahaman tentang variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagi peneliti, perusahaan, dan pihak lain.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama
- Anwar Sanusi. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arwin Sanjaya dan Aris Baharuddin. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrare*. Vol. 1 No. 1, 2014
- Duwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta : Mediakom
- Fatmawati, Mahdani, Sofyan Idris. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Iain Ar-Raniry Banda Aceh. *Jurnal Manajemen*. Volume 1, No. 1, ISSN 2302-0199
- Faisal. 2007. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Febria Kurniadi Fajra. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam. Skripsi. Universitas Andalas
- Fifi Swandari. 2003. Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. vol.1 No.2 Mei 2003:93-102
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Indra Kharis. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 3 No. 1 Maret 2015

- Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal TEMA* Vol 6 Edisi 1, pp. 67-85.
- Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi*. Jember: Jember University Press
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Lisda Rahmasari. 2010. Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika* Vol. 3 No. 1. Januari 2012.
- Malayu SP Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal PSYCHE*. Vol. 1 No. 1, Desember 2004
- Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen*. Volume 1, No. 1. ISSN 2302-0199
- Mulia Nasution. 2001. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Purnamie Titisari. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2010. *Cara Menggunakan dan Memahami Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Haryana Puja Atmaja. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-10, Cetakan ke- 11. Jakarta: PT Indek.

- Sarwono. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Singgih Santoso. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Sondang P. Siagian, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Tan Hani Handoko. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Tharig Kemal dan Kasmiruddin. 2014. Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi PemWilsonan*, Volume 2, Nomor 3, Juli hlm. 227-360
- Tikno Lensufiie. 2010. *Leadership Untuk Profesional Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Tolkah Mansur. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak*. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Tria Mondiani. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume I Nomor 1 September 2012.
- Umar Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

<https://www.kereta-api.co.id/>

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN**Kuesioner Penelitian**

Yth. Bapak/ibu

Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, maka saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab daftar pertanyaan dalam kuesioner dengan sejujurnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Semua jawaban dan identitas Bapak/Ibu/Saudara akan saya jamin kerahasiaannya. Akhirnya, atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuesioner ini kami ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Rahma Nadia

110810201075

a. Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Status : 1. Pria 2. Wanita

Umur : Tahun

Masa Kerja : Tahun

Pendidikan Terakhir : a. SMA
b. Diploma
c. Strata

b. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan Berikut ini mohon diisi sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.

2. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom di setiap pertanyaan sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban yaitu:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

A. Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kepala DAOP IX mampu menyampaikan visi dan misi dengan jelas kepada karyawan sehingga pemimpin meraih penghormatan dan kepercayaan dari saya.					
2	Kepala DAOP IX mampu untuk menyampaikan maksud penting secara sederhana dengan harapan agar saya fokus pada usaha pencapaian tujuan organisasi					

3	Kepala DAOP IX mampu mendorong pola pikir dan keahlian saya untuk memecahkan masalah yang mereka alami saat melakukan pekerjaan.					
4	Kepala DAOP IX memberi perhatian kepada saya sebagai bawahan dan senantiasa melatih dan menasehati saya					

B. Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
Integritas						
1	Saya bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan.					
2	Saya memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.					
Profesional						
3	Saya memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan.					
4	Saya mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.					

Keselamatan					
5	Saya memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan Inovasi				
6	Saya menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.				
Inovasi					
7	Saya selalu menumbuh kembangkan gagasan baru dan melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan				
8	Saya mampu menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.				
Pelayanan Prima					
9	Saya akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan				
10	Saya memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan memenuhi 6 unsur pokok: Kemampuan, Sikap, Penampilan, Perhatian, Tindakan, dan Tanggung jawab.				

C. Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama lebih dari satu kali dengan hasil yang baik.					
3	Saya secara sukarela mau mencapai sesuatu pekerjaan yang diinginkan meskipun dilanda oleh berbagai hambatan					
4	Saya memiliki Keuletan dan kemampuan menghadapi rintangan dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Saya mau berkorban dalam mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi					
6	Saya memiliki harapan dan tujuan dalam bekerja untuk keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang					
7	Saya memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada saya.					
8	Saya berfikir dan bertindak mengerahkan seluruh kemampuan terbaik dalam diri saya agar memenuhi sasaran yang telah ditetapkan organisasi.					

D. Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember					
2	Saya sanggup menangani pekerjaan yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan.					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					
4	Saya memiliki ilmu pengetahuan yang luas tentang bidang pekerjaan saya dan trampil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
5	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik secara mandiri dan saya mempunyai kemampuan yang baik dalam bekerja sama dengan orang lain					
6	Saya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan					

30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
38	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
42	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
45	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
48	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
57	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
58	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4

30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
35	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
39	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3
40	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
42	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
45	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
49	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
53	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
57	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
58	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4

30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,736562	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	2,814093	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	2,698914	2,669231	1	2,645868	1	1	1	1	1	1	1	2,716609
35	1	1	1	1	1	1	2,645868	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	2,698914	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,814093	2,716609
38	1	1	1	1	2,669231	2,814093	2,645868	2,716609	1	1	1	1	1	1	1
39	2,814093	1	1	1	2,669231	1	2,645868	1	1	2,814093	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	2,645868	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,814093	2,716609
42	1	1	1	1	2,669231	1	2,645868	2,716609	2,716609	1	2,736562	2,847914	1	2,716609	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	2,759129	1	2,698914	2,669231	1	2,645868	2,716609	1	2,814093	1	1	2,814093	1	1
45	1	2,759129	2,814093	1	1	1	1	1	1	2,814093	2,736562	1	1	2,716609	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	2,814093	1	2,716609	2,716609	1	1	1	1	1	1
48	2,814093	1	1	2,698914	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,814093	1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	2,814093	2,759129	2,814093	1	1	1	2,645868	1	2,716609	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1	2,716609	1	1	1	2,814093	1	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	2,759129	2,814093	1	1	1	1	1	1	2,814093	2,736562	1	1	1	1
57	2,814093	2,759129	2,814093	1	2,669231	2,814093	1	2,716609	2,716609	1	1	2,847914	1	2,716609	1
58	1	1	1	1	2,669231	1	1	2,716609	2,716609	1	1	1	1	1	1

30	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	2,784771	1	1	1	1	1	3,17646
31	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
32	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
33	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
34	1	1	1	2,847914	2,716609	4,888275	3,202368	2,784771	2,698914	2,716609	2,683196	2,759129	1	4,888275
35	2,784771	1	2,814093	2,847914	2,716609	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
36	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
37	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	2,698914	1	1	1	1	3,17646
38	2,784771	1	1	1	1	3,17646	4,94028	1	1	1	1	2,759129	1	3,17646
39	1	1	1	1	1	1	3,202368	2,784771	1	1	1	1	2,698914	1
40	1	2,627731	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
41	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	2,698914	3,17646
42	2,784771	2,627731	1	2,847914	2,716609	4,888275	1	2,784771	2,698914	2,716609	2,683196	2,759129	2,698914	4,888275
43	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
44	2,784771	2,627731	2,814093	1	1	4,888275	4,94028	1	1	2,716609	1	2,759129	2,698914	4,888275
45	1	2,627731	1	1	1	4,888275	3,202368	2,784771	1	2,716609	2,683196	2,759129	2,698914	4,888275
46	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	2,698914	1	2,683196	1	1	3,17646
47	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
48	1	2,627731	2,814093	1	2,716609	3,17646	3,202368	1	2,698914	1	2,683196	1	2,698914	3,17646
49	1	2,627731	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
50	1	2,627731	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
51	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
52	1	2,627731	1	1	2,716609	4,888275	4,94028	1	2,698914	1	2,683196	1	2,698914	4,888275
53	1	1	1	1	2,716609	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	2,698914	3,17646
54	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
55	1	1	1	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	1	1	1	3,17646
56	2,784771	2,627731	2,814093	1	1	3,17646	3,202368	1	1	1	2,683196	1	1	3,17646
57	2,784771	2,627731	1	2,847914	1	4,888275	3,202368	2,784771	2,698914	2,716609	2,683196	1	2,698914	4,888275
58	1	2,627731	2,814093	1	2,716609	3,17646	3,202368	1	2,698914	2,716609	2,683196	1	1	3,17646

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS**Correlations**

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.681**	.678**	.682**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X.1.2	Pearson Correlation	.681**	1	.681**	.730**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X.1.3	Pearson Correlation	.678**	.681**	1	.631**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X.1.4	Pearson Correlation	.682**	.730**	.631**	1	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
XT.1	Pearson Correlation	.854**	.860**	.825**	.847**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	X.2.7	X.2.8	X.2.9	X.2.10	XT.2
X.2.1 Pearson Correlation	1	.590**	.688**	.647**	.537**	.626**	.511**	.700**	.577**	.585**	.768**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.2 Pearson Correlation	.590**	1	.557**	.647**	.647**	.719**	.611**	.740**	.611**	.698**	.778**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.3 Pearson Correlation	.688**	.557**	1	.553**	.607**	.642**	.617**	.717**	.546**	.641**	.798**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.4 Pearson Correlation	.647**	.647**	.553**	1	.659**	.579**	.618**	.704**	.579**	.648**	.781**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.5 Pearson Correlation	.537**	.647**	.607**	.659**	1	.528**	.667**	.807**	.630**	.648**	.803**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.6 Pearson Correlation	.626**	.719**	.642**	.579**	.528**	1	.763**	.748**	.728**	.746**	.787**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.7 Pearson Correlation	.511**	.611**	.617**	.618**	.667**	.763**	1	.785**	.675**	.811**	.805**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.8 Pearson Correlation	.700**	.740**	.717**	.704**	.807**	.748**	.785**	1	.748**	.813**	.899**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.9 Pearson Correlation	.577**	.611**	.546**	.579**	.630**	.728**	.675**	.748**	1	.703**	.734**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
X.2.10 Pearson Correlation	.585**	.698**	.641**	.648**	.648**	.746**	.811**	.813**	.703**	1	.853**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
XT.2 Pearson Correlation	.768**	.778**	.798**	.781**	.803**	.787**	.805**	.899**	.734**	.853**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.551**	.653**	.769**	.620**	.457**	.418**	.674**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.2	Pearson Correlation	.551**	1	.583**	.640**	.653**	.580**	.391**	.634**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.3	Pearson Correlation	.653**	.583**	1	.576**	.750**	.353**	.436**	.539**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.007	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.4	Pearson Correlation	.769**	.640**	.576**	1	.813**	.562**	.370**	.866**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.004	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.5	Pearson Correlation	.620**	.653**	.750**	.813**	1	.485**	.408**	.725**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.6	Pearson Correlation	.457**	.580**	.353**	.562**	.485**	1	.308*	.529**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.000		.019	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.7	Pearson Correlation	.418**	.391**	.436**	.370**	.408**	.308*	1	.343**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.004	.001	.019		.008	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.8	Pearson Correlation	.674**	.634**	.539**	.866**	.725**	.529**	.343**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
ZT	Pearson Correlation	.781**	.819**	.705**	.836**	.832**	.712**	.534**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.773**	.817**	.688**	.654**	.570**	.845**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y.2	Pearson Correlation	.773**	1	.797**	.832**	.674**	.634**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y.3	Pearson Correlation	.817**	.797**	1	.756**	.588**	.557**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y.4	Pearson Correlation	.688**	.832**	.756**	1	.618**	.564**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y.5	Pearson Correlation	.654**	.674**	.588**	.618**	1	.388**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.003	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y.6	Pearson Correlation	.570**	.634**	.557**	.564**	.388**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
YT	Pearson Correlation	.845**	.903**	.849**	.821**	.731**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5 X.2.6 X.2.7 X.2.8 X.2.9 X.2.10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z.6 Z.7 Z.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	8

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	6

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=Y Z X.1 X.2

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	Kepemimpinan transformasional	Budaya organisasi
N		58	58	58	58
Normal Parameters ^a	Mean	1.7994	1.9312	1.3870	1.4188
	Std. Deviation	.65516	.55707	.62777	.58968
Most Extreme Differences	Absolute	.165	.137	.152	.139
	Positive	.126	.096	.112	.091
	Negative	-.164	-.137	-.152	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		1.158	1.014	1.128	1.019
Asymp. Sig. (2-tailed)		.181	.276	.215	.268

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y Z X.1 X.2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58	1.28	4.83	1.7994	.65516
Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58	1.50	4.62	1.9312	.55707
Kepemimpinan transformasional	58	1.00	4.50	1.3870	.62777
Budaya organisasi	58	1.00	4.50	1.4188	.58968
Valid N (listwise)	58				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN

/DEPENDENT Z

/METHOD=ENTER X.1 X.2

/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.9312	.55707	58
Kepemimpinan transformasional	1.3870	.62777	58
Budaya organisasi	1.4188	.58968	58

Correlations

		Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	Kepemimpinan transformasional	Budaya organisasi
Pearson Correlation	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.000	.793	.842
	Kepemimpinan transformasional	.793	1.000	.766
	Budaya organisasi	.842	.766	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember		.000	.000
	Kepemimpinan transformasional	.000		.000
	Budaya organisasi	.000	.000	
N	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58	58	58
	Kepemimpinan transformasional	58	58	58
	Budaya organisasi	58	58	58

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	.762	.753	.27660

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.481	2	6.740	88.101	.000 ^a
	Residual	4.208	55	.077		
	Total	17.689	57			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.730	.098		7.476	.000		
	Kepemimpinan transformasional	.317	.091	.358	3.493	.001	.413	2.424
	Budaya organisasi	.537	.097	.568	5.549	.000	.413	2.424

a. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan transformasional	Budaya organisasi
1	1	2.867	1.000	.02	.01	.01
	2	.097	5.435	.95	.17	.06
	3	.036	8.916	.04	.83	.93

a. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

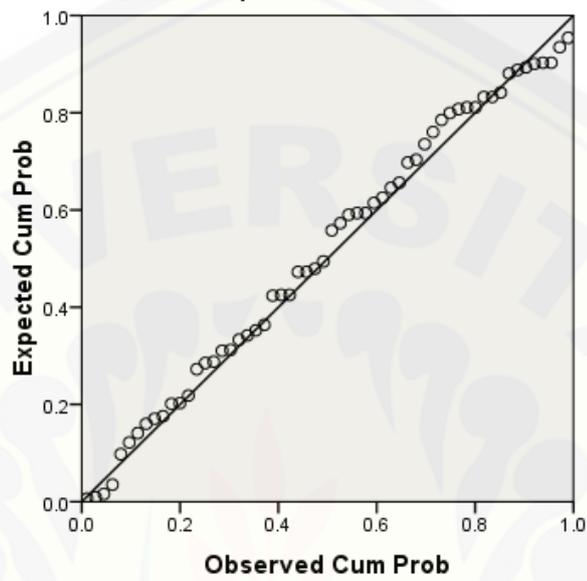
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5837	4.5729	1.9312	.48632	58
Std. Predicted Value	-.715	5.432	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.037	.202	.057	.027	58
Adjusted Predicted Value	1.5785	4.5130	1.9309	.48340	58
Residual	-.78811	.77078	.00000	.27170	58
Std. Residual	-2.849	2.787	.000	.982	58
Stud. Residual	-3.223	2.821	.000	1.026	58
Deleted Residual	-1.00813	.81426	.00035	.29750	58
Stud. Deleted Residual	-3.545	3.022	.000	1.069	58
Mahal. Distance	.026	29.509	1.966	4.220	58
Cook's Distance	.000	.966	.034	.135	58
Centered Leverage Value	.000	.518	.034	.074	58

a. Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

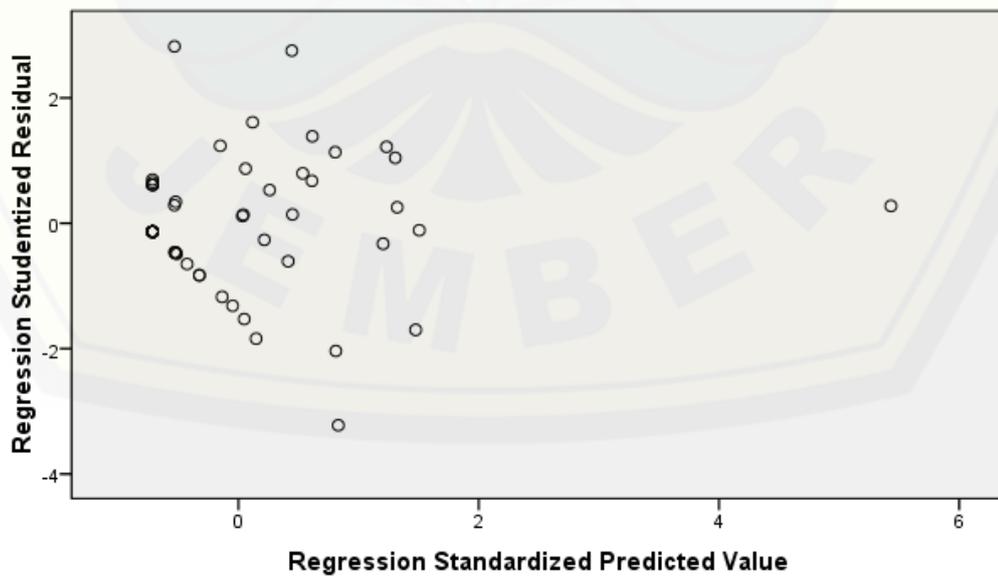
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember



LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.7994	.65516	58
Kepemimpinan transformasional	1.3870	.62777	58
Budaya organisasi	1.4188	.58968	58

Correlations

	Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	Kepemimpinan transformasional	Budaya organisasi
Pearson Correlation	1.000	.764	.855
	.764	1.000	.766
	.855	.766	1.000
Sig. (1-tailed)		.000	.000
	.000		.000
	.000	.000	
N	58	58	58
	58	58	58
	58	58	58

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.759	.750	.32726

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.576	2	9.288	86.722	.000 ^a
	Residual	5.890	55	.107		
	Total	24.466	57			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi , Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.389	.115		3.369	.001		
	Kepemimpinan transformasional	.274	.107	.263	2.552	.014	.413	2.424
	Budaya organisasi	.726	.114	.653	6.343	.000	.413	2.424

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan transformasional	Budaya organisasi
1	1	2.867	1.000	.02	.01	.01
	2	.097	5.435	.95	.17	.06
	3	.036	8.916	.04	.83	.93

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

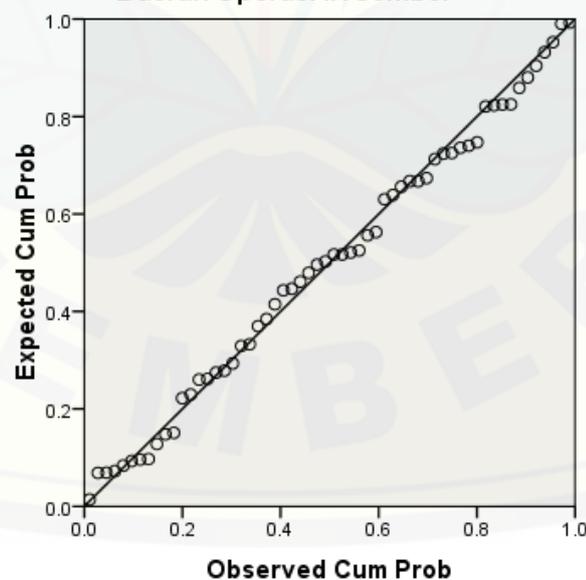
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3893	4.8901	1.7994	.57087	58
Std. Predicted Value	-.718	5.414	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.044	.239	.068	.032	58
Adjusted Predicted Value	1.3747	4.9554	1.7983	.57677	58
Residual	-.98223	.91999	.00000	.32147	58
Std. Residual	-3.001	2.811	.000	.982	58
Stud. Residual	-3.092	2.836	.002	1.013	58
Deleted Residual	-1.04212	.96748	.00107	.34271	58
Stud. Deleted Residual	-3.370	3.042	.007	1.055	58
Mahal. Distance	.026	29.509	1.966	4.220	58
Cook's Distance	.000	.474	.023	.068	58
Centered Leverage Value	.000	.518	.034	.074	58

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

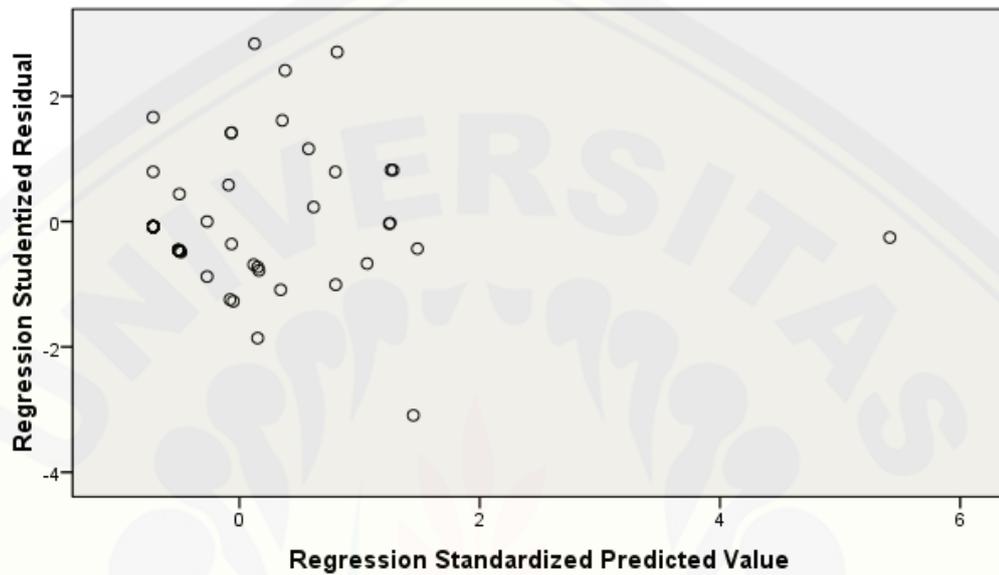
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember



LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.7994	.65516	58
Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.9312	.55707	58

Correlations

		Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.000	.896
	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	.896	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember		.000
	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	.000	
N	Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58	58
	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58	58

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.803	.800	.29311

a. Predictors: (Constant), Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.655	1	19.655	228.768	.000 ^a
	Residual	4.811	56	.086		
	Total	24.466	57			

a. Predictors: (Constant), Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

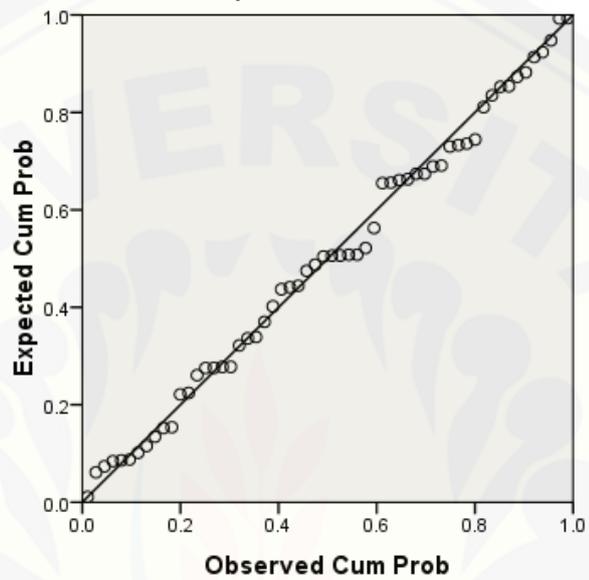
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.236	.140		-1.688	.097
	Motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember	1.054	.070	.896	15.125	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daerah Operasi IX Jember



LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526