

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

(The Influence Of Transformasional Leadership And Organizational Culture On The Performance On The Performance Through Motivation Of Employees PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember)

Rahma Nadia, Purnamie Titisari, Sudarsih
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: rahmanadia77@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. 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. Metode analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel terikat dan variabel bebas. Hasil pengujian dan analisis yang dilakukan menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

Kata Kunci: budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kinerja, motivasi

Abstract

This research aims to analyze the influence of leadership transformational and And Organizational Culture on the performance through motivation of employees PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember. The research approach used in this research is quantitative. 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. Methods of analysis using path analysis (path analysis) that is used to find out the influence of direct and indirect variables bound and free variables. Test results and analysis done stating that transformational leadership and variable organizational culture have positive and significant effect against the motivation of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. transformational leadership and organizational culture have positive and significant effect on performance of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. And transformational leadership and organizational culture have positive and significant effect on performance through employee motivation PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, performance, motivation

Pendahuluan

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. 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 PT Kereta Api Indonesia (Persero). Mengikuti perkembangan perkeretaapian di Indonesia beberapa tahun terakhir ini,

sungguh merupakan hal menarik. berbagai kemajuan setahap demi setahap dapat tercapai. 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, salah satu daerah operasi PT Kereta Api Indonesia berada di Jember yang biasa disebut Daerah Operasi 9 Jember atau disingkat dengan Daop 9 Jember. Untuk memberikan pelayanan dan untuk memenuhi visi misi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember, Daop 9 berupaya terus dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang 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. Daop 9 dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api (Persero). 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).

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 (Fifi, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. 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. Robbins dan Coulters (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.

Sejalan dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero), Daop 9 memiliki budaya organisasi yang disebut 5 nilai utama yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi dan Pelayanan Prima. 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).

Penelitian-penelitian terdahulu telah menemukan beberapa kesimpulan mengenai 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. 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".

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: (a) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (b) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (c) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (d) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (e) Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (f) Apakah kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (g) Apakah budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: (a) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (b) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (c) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (d) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (e) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (f) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. (g) Menganalisis pengaruh budaya organisasi

melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

Metode Penelitian

Rancangan atau Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuisioner yang terkait dengan variabel- variabel yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi diperoleh melalui buku bacaan yang terkait dengan variabel yang diteliti, data yang diperoleh dari internet, dan jurnal-jurnal yang ada.

Populasi dan Sampel

Populasi yang ada dalam perusahaan sebesar 138 orang dan diambil 58 orang responden dengan metode pengambilan sampel *proportional stratified random sampling* yaitu sampel dibedakan berdasarkan stratifikasi yang kemudian diambil secara proporsional dan acak dari kelompok bagian yang diteliti.

Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel-variabel yang diteliti.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

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

Mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berusia diantara 36 – 45 tahun sebanyak 34 orang karyawan, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berusia diantara 20 – 35 tahun, sebanyak 16 orang karyawan dan diatas 45 tahun sebanyak 8 orang karyawan .

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berstatus sebagai pria sebanyak 43 orang karyawan, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden yang berstatus sebagai wanita sebanyak 15 orang karyawan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah

bermasa kerja selama 10 – 20 tahun sebanyak 37 orang karyawan, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah bermasa kerja selama kurang dari 10 tahun sebanyak 13 orang karyawan dan lebih dari 20 tahun sebanyak 8 orang karyawan.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah berpendidikan Diploma sebanyak 28 orang karyawan, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember adalah responden telah berpendidikan Strata sebanyak 23 orang karyawan dan berpendidikan SMA sebanyak 7 orang karyawan.

Analisis Jalur

Hasil analisis jalur antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel intervening yaitu motivasi, serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Berdasarkan koefisien jalur, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah;

$$\begin{aligned} Z_{\text{MOTIVASI}} &= 0,730 + 0,358 \text{KEP.TRANSFORMASIONAL} \\ &\quad (0,014)^* \\ &+ 0,568 \text{BUDAYAORGANISASI} + 0,356 \epsilon_1 \\ &\quad (0,000)^* \\ Y_{\text{KINERJA}} &= 0,389 + 0,263 \text{KEP.TRANSFORMASIONAL} + \\ &\quad (0,001) \\ &0,653 \text{BUDAYAORGANISASI} + 0,896 \text{MOTIVASI} + 0,359 \epsilon_2 \\ &\quad (0,000)^* \quad (0,000) \end{aligned}$$

Keterangan: *=signifikan pada $\alpha = 5\%$

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($2,552 > 2,004$) 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 $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($6,343 > 2,004$) 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 $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($3,493 >$

- 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 ϵ_1 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Z
- $$= \sqrt{1 - R}$$
- $$= \sqrt{1 - 0,873}$$
- $$= \sqrt{0,127}$$
- $$= 0,356 \text{ atau } 35,6\%$$
- g. Pengaruh ϵ_2 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Y
- $$= \sqrt{1 - R}$$
- $$= \sqrt{1 - 0,871}$$
- $$= \sqrt{0,129}$$
- $$= 0,359 \text{ atau } 35,9\%$$

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*”.

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

Pembahasan

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.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja terbukti berpengaruh signifikan. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang memiliki nilai signifikan 0,014 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah positif. Artinya penerapan kepemimpinan transformasional yang baik akan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

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, 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, serta lebih bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya. 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.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja terbukti berpengaruh signifikan. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi yang memiliki

nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif. Artinya budaya organisasi yang ada akan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

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, mereka yang ada biasanya melakukan beragam aktivitas dan prosedur yang sesuai dengan apa yang telah dijadikan sistem didalam pekerjaannya, 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, karyawan yang ada juga dituntut untuk memberikan layanan yang prima kepada pelanggan. 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.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi yang memiliki nilai signifikan 0,001 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi adalah positif. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional akan mendorong tingginya motivasi karyawan.

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, 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 yang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember 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..

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan

Hasil penelitaian menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian variabel budaya organisasi terhadap motivasi yang memiliki nilai signifikan 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang semakin kuat akan meningkatkan motivasi karyawan.

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 pelayanan yang maksimal. Budaya organisasi yang ada memiliki dampak yang kuat pada motivasi 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.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja yang memiliki nilai signifikan 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya semakin termotivasi karyawan dalam bekerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

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. Mereka yang berkerja juga telah rela berkorban untuk kemajuan peningkatan kinerja

dari organisasinya 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 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. Hal ini berarti pemberian motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. perilaku karyawan untuk bekerja lebih semangat dan mengacu pada tingginya kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya 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, sehingga karyawan yang ada akan termotivasi karena kepemimpinan yang ada, hal ini juga mempengaruhi kinerja karyawan yang ada mereka berkerja 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.

Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi yang ada telah dapat dipahami dan dijalankan dengan sungguh-sungguh dan baik oleh karyawan dari PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember, karyawan diwajibkan untuk memahami dan

menjalankan integritasnya sebagai karyawan dan profesional didalam berkerja, dan memberikan layanan yang prima, 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. 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.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; (a) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (b) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (c) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (d) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (e) Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (f) Kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember; (g) Budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.

Keterbatasan

Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan. Keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut: (a) 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. (b) 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.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember yang telah memberikan ijin untuk penelitian ini telah menyediakan waktu luangnya sebagai responden, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Daftar Pustaka

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. **Perilaku dan Budaya Organisasi**. Bandung : PT Refika Aditama
- 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
- 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
- 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
- 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.
- Nur Octaviana. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta
- Purnamie Titisari. 2014. **Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Jakarta: Mitra Wacana
- Tharig Kemal dan Kasmiruddin. 2014. Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi PemWilsonan*, Volume 2, Nomor 3, Juli hlm. 227-360
- Tria Mondiani. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 1 Nomor 1 September 2012.