

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KERETA API
INDONESIA (Persero) DAOP 6 YOGYAKARTA
DENGAN KEPUASAN KERJA, KOMITMEN,
DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI
VARIABEL PEMEDIASI**



JONATHAN GIOVANNI

No. Mhs : 13 500 2103

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2015**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KERETA API
INDONESIA (Persero) DAOP 6 YOGYAKARTA
DENGAN KEPUASAN KERJA, KOMITMEN,
DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI
VARIABEL PEMEDIASI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**JONATHAN GIOVANNI
No. Mhs : 13 500 2103**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2015**



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : JONATHAN GIOVANNI
Nomor Mahasiswa : 13 500 2103
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, dan *Work Engagement* sebagai Variabel Pemediasi

Nama Pembimbing

Tanggal

Tanda Tangan

Prof. Dr. FX. Suwanto, MS.

15/12/2015



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : JONATHAN GIOVANNI
Nomor Mahasiswa : 13 500 2103
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, dan *Work Engagement* sebagai Variabel Pemediasi

Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
Prof. Dr. FX. Suwanto, MS.	27/1/2015	
Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si	27/1/2015	
Drs. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D	27/1/2015	

Ketua Program Studi Magister Manajemen

(Mahestu Noviandra Krisjanti, M.Sc.IB., PhD)

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Jonathan Giovanni
Nomor Mahasiswa : 13 500 2103
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, dan *Work Engagement* sebagai Variabel Pemediasi

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan merupakan duplikasi atau plagiasi dari hasil karya peneliti lain. Pernyataan, ide, kutipan baik langsung maupun tidak langsung dan data hasil penelitian yang bersumber dari tulisan, ide dan hasil penelitian orang lain dinyatakan secara tertulis dalam tesis ini pada daftar pustaka.

Penulis bersedia menerima sanksi akademik dan sanksi hukum atau sanksi lain sesuai peraturan-peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini merupakan hasil duplikasi atau plagiasi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan semestinya.

Yogyakarta, 8 Januari 2015

Penulis



Jonathan Giovanni

INTISARI

Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang banyak diterapkan dan dinilai memiliki dampak yang besar bagi kemajuan organisasi saat ini termasuk di Indonesia. Pimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dinilai telah mampu menerapkan pola kepemimpinan ini ditandai dengan berbagai perubahan dan penghargaan yang diterima oleh organisasi.

Penelitian ini akan menganalisa variabel yang menjadi pemediasi (intervening) pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. Data diambil dengan menggunakan kuisioner yang diajukan pada 110 karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dimana sampel adalah karyawan dengan lama waktu bekerja minimal 2 tahun. Data akan dianalisis dengan metode analisis jalur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *work engagement* merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. Hasil ini memberi masukan bagi pimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta untuk tetap menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja dan *work engagement* sebagai pemicu peningkatan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta

Kata-kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Work Engagement, dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Transformational leadership is a leadership pattern that many applied and considered to have a great impact to the advancement of today's organizations, including in Indonesia. Leadership PT. Kereta Api Indonesia (Persero) assessed have been able to implement a leadership pattern is characterized by a variety of changes and awards received by the organization.

This study will analyze the mediating variables (intervening) the influence of transformational leadership and performance of employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. Data retrieved by using a questionnaire submitted to the 110 employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta where the sample was a long time employee to work a minimum of 2 years. Data will be analyzed by the method of path analysis.

The analysis showed that job satisfaction and work engagement are variables that mediate the effects of transformational leadership and performance of employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. These results provide input for the management of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta to maintain and increase job satisfaction and work engagement as a trigger for increased performance of employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Work Engagement, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis haturkan kepada Allah Bapa di Surga, Yesus Kristus, Bunda Maria, dan Santo Ignasius yang senantiasa memberkati penulis menyelesaikan tesis ini. Para dosen yang membimbing penulis, teman-teman dan keluarga penulis yang terus memberikan dukungan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis penulis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Terbentuknya Kepuasan Kerja, Komitmen, dan *Work Engagement* serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta tidak terlepas dari kemurahan hati, kebaikan dan dukungan penuh orang tua, para dosen, dan teman-teman dalam membantu penulis dengan doa, semangat dan perbuatan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. **Bapak Drs. Parnawa Putranta, MBA, Ph.D**, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta
2. **Ibu Mahestu Noviandra Krisjanti, M.Sc.IB., Ph.D**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah menyetujui dan mengesahkan tesis ini

3. **Bapak Prof. Dr. FX. Suwanto, MS.** , selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis serta bersedia meluangkan waktu demi tersusunnya skripsi ini.
4. **Drs. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D dan Ibu Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si**, selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan banyak masukan kepada penulis dan bersedia membimbing penulis guna menyempurnakan naskah tesis ini.
5. **Bapak Wisnu Wijaya dan Ibu Dwi Rahayu**, Papa dan Mama tercinta yang telah berjuang tanpa lelah agar anaknya ini dapat menyelesaikan tugasnya sebagai sarjana. Terimakasih atas semua dorongan baik moril maupun materi, doa, air mata, dan keringat yang membuat penulis dapat menyelesaikan naskah tesis ini.
6. **Yosia Bartolomeus Diaz, Samuel Raymond Christian, Christopher Immanuel**, selaku adik-adik penulis yang telah mendukung baik dalam doa dan semangatnya.
7. **Bapak Herman dan Ibu Theresia**, terima kasih untuk semua doa dan dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan masa studi ini tepat pada waktunya.
8. **Brigita Herlinda Putri**, teman hidup yang menemani penulis selama ini. Terima kasih untuk segala dukungan dan semangat yang tidak pernah putus. Cinta dan sayang untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan naskah Tesis ini.

9. **Lionel dan Arsene**, terima kasih sudah memberi hidup penulis jauh lebih indah. Terima kasih untuk segala semangat, canda, dan sayang yang diberikan untuk penulis.
10. **Ardy, Ditya, Coco, Edjy**, teman-teman terbaik yang sudah menemani dan memberi semangat kepada penulis
11. **Teman-teman MM UAJY September 2013 dan Januari 2014** yang telah memberikan semangat kepada penulis.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi yang masih perlu disempurnakan ini kiranya dapat bermanfaat bagi semua orang. Terima kasih yang setulusnya penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah sangat membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Yogyakarta, 8 Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN PERNYATAAN	v
INTISARI	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN TEORI	14
2.1 Tinjauan Pustaka	14

2.1.1	Definisi dan Jenis-Jenis Kepemimpinan	14
2.1.2	Definisi Kepemimpinan Transformasional	15
2.1.3	Aspek dalam Kepemimpinan Transformasional	16
2.1.4	Definisi Komitmen Organisasi	20
2.1.5	Faktor-faktor dan Dimensi Komitmen Organisasi	21
2.1.6	Definisi Kepuasan Kerja	23
2.1.7	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	25
2.1.8	Definisi <i>Work Engagement</i>	26
2.1.9	Pengaruh <i>Work Engagement</i> di dalam Organisasi	27
2.1.10	Dimensi dan Prasyarat Terbentuknya <i>Work Engagement</i>	29
2.1.11	Definisi Kinerja Karyawan	30
2.2	Penelitian Terdahulu	32
2.3	Kerangka Pemikiran	33
2.4	Hipotesis	37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Metode Penelitian	42
3.1.1	Bentuk Penelitian	42
3.1.2	Tempat dan Waktu Penelitian	42
3.2.2.1	Tempat Penelitian	42
3.2.2.1	Waktu Penelitian	43
3.2	Daya yang Diperlukan	43
3.2.1	Data Primer	43

	Halaman
3.3 Populasi dan Sampel	43
3.4 Definisi Operasional	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data	47
3.6 Analisis Data	49
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	49
3.6.2 Path Analysis	50
3.7 Pengujian Hipotesis	51
3.7.1 Uji t	51
3.7.2 Uji F	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	53
4.1 Uji Validitas dan Reabilitas	53
4.1.1 Uji Reabilitas	53
4.1.2 Uji Validitas	54
4.2 Analisis Jalur	57
4.2.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	59
4.2.1.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	59
4.2.1.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	61
4.2.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	64

4.2.2.1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi	64
4.2.2.2	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	65
4.2.3	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan work engagement sebagai variabel mediasi	68
4.2.3.1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement	68
4.2.3.2	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap kinerja karyawan	70
4.3	Pembahasan	73
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL		84
5.1	Kesimpulan	84
5.2	Implikasi Manajerial	85
5.3	Keterbatasan Penelitian	86
5.4	Saran	87
Daftar Pustaka	88
Lampiran	94

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	46
Tabel 3.2 Matriks Variabel dan Indikator	48
Tabel 4.1. Hasil Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.2. Hasil Ui Validitas	55
Tabel 4.3 Nilai Signifikansi antara Variabel	58
Tabel 4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	59
Tabel 4.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	61
Tabel 4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	64
Tabel 4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement	68
Tabel 4.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	37
Gambar 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Notasinya	45
Gambar 4.1. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	63
Gambar 4.2. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	67
Gambar 4.3. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dengan work engagement sebagai variabel intervening	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Tabel Rencana Penelitian 94
Lampiran 2	Lembar Kuisisioner 95
Lampiran 3	Data Kuisisioner 102
Lampiran 4	Tabel Frekuensi Persebaran Responden 122
Lampiran 5	Uji Validitas 124
	Kepemimpinan Transformasional 124
	Work Engagement 126
	Komitmen Organisasi 128
	Kepuasan Kerja 130
	Kinerja Karyawan 132
Lampiran 6	Uji Reabilitas 134
	Kepemimpinan Transformasional 134
	Work Engagement 135
	Komitmen Organisasi 136
	Kepuasan Kerja 137
	Kinerja Karyawan 138
Lampiran 7	Analisis Jalur 139
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement 139
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan 140

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	141
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	142
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	143
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	144
Lampiran 8 Surat Pengantar Penelitian dari Pascasarjana UAJY	145
Lampiran 9 DIY Surat Keterangan Penelitian dari PT. KAI DAOP 6 DIY .	147
Lampiran 10 Surat Pengantar Penelitian dari Sekretaris Daerah	149
Lampiran 11 Surat Keterangan Selesai Penelitian dari PT. KAI DAOP 6	150