

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

Nadya Hasana, Sulaiman Helmi[✉]

Fakultas Sosial Humaniora Program Studi Manajemen Universitas Bina Darma Palembang

Abstrak

Kinerja karyawan mempunyai peran penting pada suatu perusahaan, dikarenakan keberhasilan perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya ditetapkan oleh kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberi bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang. Sampel penelitian yaitu 35 orang karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan software Smart PLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional; motivasi kerja; disiplin kerja; kinerja karyawan.*

Abstract

Employee performance has an important role in a company, because the company's success in achieving its vision, mission and goals is determined by the performance of the employees of the company itself. This study aims to analyze and provide empirical evidence regarding the influence of transformational leadership style, work motivation and work discipline on the performance of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang. The research sample is 35 employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM) using Smart PLS software version 3.2.9. The results of the study show that transformational leadership has a negative and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work discipline has a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership, work motivation and work discipline simultaneously have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: *transformational leadership; work motivation; work discipline; employee performance.*

Copyright (c) 2023 Nadya Hasana

[✉]Corresponding author :

Email Address : Sulaimanhelmi@binadarma.ac.id

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan mempunyai peran penting pada suatu perusahaan, dikarenakan keberhasilan perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya ditetapkan oleh kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri. Jika kinerja pegawai tinggi, maka akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, jika kinerja karyawan rendah, maka dalam mencapai tujuannya perusahaan akan mengalami hambatan. Sehingga, agar kinerja dari karyawan dapat optimal dan tujuan dari perusahaan dapat tercapai, perusahaan harus dapat mendorong dan mengoptimalkan kinerja dari karyawan menjadi lebih baik.

Kinerja yang optimal dapat dicapai dengan salah satu faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu disiplin kerja. Disiplin berarti seorang karyawan harus mengerjakan atau melakukan sesuatu sesuai dengan waktunya, contohnya datang ke kantor tepat waktu dan mengerjakan penugasan yang diberikan perusahaan dalam waktu yang telah ditentukan. Disiplin menurut (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2022), yaitu proses psikologis yang membangkitkan dan menuntun perilaku ke pencapaian tujuan (*goal-directed behavior*). Pemimpin harus dapat mengerti proses psikologis ini jika ingin berhasil mengarahkan para karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil penelitian oleh (Suryadi & Karyono, 2022), mengemukakan secara parsial bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak menurut (Tusholihah, et al., 2019), menerangkan bahwa disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan peraturan yang terlalu ketat membuat karyawan menjadi jenuh. Selain itu karyawan tidak mempunyai banyak waktu untuk beristirahat sehingga membuat karyawan menyeleweng dari aturan yang ada.

Selain disiplin kerja, dorongan atau motivasi kerja juga mampu mempengaruhi kinerja. Motivasi berfokus pada bagaimana untuk mengeluarkan dorongan dan dipergunakan kepada karyawan sehingga dapat memberikan hasil terbaik berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang sudah dimiliki (Angkiat, 2022). Motivasi kerja sangat berguna bagi perusahaan ketika mereka peduli dengan keinginan serta kebutuhan karyawan, sehingga hal tersebut dapat menjadi motivasi dan merangsang karyawan untuk bekerja agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Jika motivasi karyawan pada kerja tinggi maka kinerja karyawan akan optimal yang berdampak positif pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian (Darmawan, 2021), bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak oleh penelitian (Julianry et al., 2018), mengemukakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh negatif langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan agar bekerja lebih giat. Jika karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan pasti akan merasa dihargai sehingga karyawan pun merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Faktor penting yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan tak hanya disiplin kerja dan juga motivasi kerja, melainkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan yang baik adalah bisa untuk mengendalikan, menuntun, serta melatih sumber dayanya sehingga memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menghadapi adanya perubahan lingkungan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak adanya perubahan (*transformational leadership*) serta dapat menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik pengikut akan merasakan kagum, percaya, ataupun loyal kepada pemimpin yang mana dapat memberikan dampak positif dan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan, (Tri Widodo, 2018).

Menurut (Sanjaya, 2021), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat menuangkan perhatiannya terhadap suatu permasalahan yang dijumpai oleh pengikutnya dan kebutuhan perkembangan setiap pengikutnya dengan memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini peranan pemimpin berfokus untuk mengembangkan potensi dalam diri karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu pemimpin

transformasional membantu karyawan memadankan suatu kepentingan dan tujuan pribadi atau kelompok kerja, pemimpin, serta perusahaan. Pendapat (Muis & Isyanto, 2022), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, karena pemimpin mendorong semua karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki dan membuat karyawan ingin mempelajari hal baru berhubungan dengan pekerjaan dan karier mereka.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik Negara yang melayani jasa angkutan kereta api. Layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Sebagaimana telah diatur dalam undang – undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status PT Kereta Api Indonesia (Persero) ini adalah sebagai badan usaha penyelenggara sarana perkeretaapian umum. Selain dari itu izin usaha dan operasi yang ditetapkan melalui keputusan menteri perhubungan No; KP.217 Tahun 2010 tentang izin usaha penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum dan keputusan menteri perhubungan No; KP.218 Tahun 2010 tentang izin operasi sarana perkeretaapian umum dan mengingat belum ada badan usaha penyelenggaraan prasarana perkeretaapian lain, maka pemerintah menugaskan PT Kereta Api Indonesia sebagai pelaksana penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum berdasarkan keputusan menteri perhubungan No; KP.219 Tahun 2010 tentang pelaksanaan penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum yang ada saat ini oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero). Kereta api memang merupakan satu- satunya alat transportasi berbasis rel di Indonesia. Namun, pada kenyataannya alat transportasi kereta api ini memiliki pesaing yaitu alat transportasi lain, untuk transportasi jarak dekat atau lokal kereta api memiliki saingan berupa angkutan kota, metromini, atau bus kota dan untuk transportasi jarak jauh kereta api memiliki saingan berupa bus antarkota, antarprovinsi, travel, dan pesawat terbang. Semangat persaingan inilah yang dijadikan cambuk untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil pengamatan singkat yang telah dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, peneliti beranggapan bahwa penerapan gaya kepemimpinan ini belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan seharusnya masih bisa ditingkatkan secara optimal. Hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang masih kerap melakukan pelanggaran disiplin. Adapun kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang sangat baik dalam melakukan pendekatan serta kerja sama terhadap bawahannya karena pemimpin yang transformasional lebih berorientasi kepada karyawan. Namun dilihat dari gaya kepemimpinan pada kepala bidang PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang belum mampu mengoptimalkan gaya kepemimpinannya dalam melakukan kontroling terhadap kedisiplinan bawahannya yang melakukan pelanggaran. Peneliti juga merasa perlu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Melihat dampak positif yang akan diperoleh apabila gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang dengan maksimal, maka implemementasi gaya ini akan dirasakan manfaatnya oleh para pimpinan dan karyawan secara keseluruhan. Untuk hasil penelitian ini sendiri nantinya akan bermanfaat sebagai bahan evaluasi perusahaan agar kinerja pimpinan atau karyawan dan sebagainya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebelum melakukan penelitian, peneliti telah mengobservasi dan bertanya langsung kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Tidak hanya itu, peneliti memilih lokasi penelitian tersebut karena terdapat ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni dan mampu memenuhi syarat dan aspek yang dibutuhkan oleh peneliti. Selain itu, lokasi penelitian ini sudah cukup mewakili kriteria untuk dilakukan pengambilan sampel.

Berdasarkan substansi penjelasan yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional

yang belum optimal akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan berdampak pada motivasi kerja serta disiplin kerja. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang”.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformatif

Menurut (Jonnaidi, 2019), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan cara pandang karyawan terhadap pemimpin yang mana mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan karyawannya, mampu menggerakkan karyawannya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi organisasi atau instansi, dan dapat menggerakkan karyawan untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat dari (Hidayat, 2018) bahwasannya kepemimpinan juga menjadi faktor yang paling menentukan dalam mengarahkan jalan suatu organisasi upaya mencapai tujuan. Fakta tersebut menunjukkan jika kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena atasan memberikan pekerjaan kepada anggotanya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan. Menurut (Afandi, 2018b) mendeskripsikan, motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Disiplin Kerja

Menurut (Afandi, 2018) disiplin kerja adalah suatu peraturan yang dikeluarkan oleh pengurus pada suatu organisasi agar para anggota organisasi tersebut mematuhi peraturan yang berlaku sehingga melalui proses serangkaian perilaku yang muncul serta dibentuk yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan dan ketertiban.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan mengacu pada seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas mereka sesuai dengan harapan deskripsi pekerjaan mereka. (Notoatmodjo, 2021), menjelaskan bahwa kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat dari (Anwar Prabu Mangkunegara, 2018), yang menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada dua dimensi kinerja, yaitu kualitas dan kuantitas.

PENELITIAN TERDAHULU

N o	Judul, Nama dan Tahun Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Independen : Kepemimpinan,	Gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak

N o	Judul, Nama dan Tahun Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
	Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia di Area Magelang. (Saputra, 2022)	Motivasi dan Disiplin kerja	signifikan akan tetapi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia di Area Magelang.
2.	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pengajar Raudhatul Fikri Palembang.(Sukaria Darmawan, 2021)	Dependen : Kinerja Karyawan Independen : Motivasi Dan Disiplin Kerja	Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja, variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Wilayah Sumatera Selatan Tbk (Deasy Ariani <i>at all.</i> , 2020)	Independen : kepemimpinan transformatif dan disiplin kerja Dependen : kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisa yang terlihat maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) mendominasi berpengaruh lebih besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Wilayah Sumatera Selatan (Witel Sumsel) Tbk.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng.(Putu Darmawan Putra, 2019.)	Independen : Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja Dependen : Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel berpengaruh terhadap pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng.
5.	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai STPP Gowa (Ipda Gusmartia Nur, 2019)	Independen : Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Dependen : Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai STPP Gowa

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Kepemimpinan Transformatif dengan Kinerja Karyawan

Secara konseptual menurut (Ihsan, 2019), kepemimpinan transformatif pada dasarnya menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan atas dasar prinsip, keyakinan dan harapan tentang visi dan tujuan organisasi atau instansi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Putu Darmawan Putra, 2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja. Hal tersebut berarti semakin baik cara memimpin seorang pimpinan maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Sari, *at all.*, 2018) dalam konsepnya mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ipda Gusmartia Nur, 2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kinerja

karyawan. Artinya, motivasi kerja karyawan memiliki peran penting karena motivasi merupakan sebuah dukungan yang terbentuk sebagai sarana untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dalam mencapai suatu tujuan sehingga dapat mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Partika et al., 2020) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tegar Dwi Saputra (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah disiplin kerja maka semakin rendah kinerja karyawan.

METODOLOGI

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang bagian unit SDMU & Anggaran sejumlah 35 orang.

Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data berupa kuesioner (Sugiyono, 2018). Kuesioner disebarluaskan secara langsung pada responden.

Uji instrumen penelitian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan pada setiap variabel laten tidak dikacaukan oleh responden yang menjawab kuesioner berdasarkan pernyataan-pernyataan pada variabel laten lainnya. Suatu konstruk dinyatakan valid jika nilai konstruknya >0.5 . Uji reliabilitas konstruk diukur dengan *Composite Reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* >0.6 .

Model Analisis Data

Analisis data ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan software Smart PLS versi 3.2.9. yang diajukan dalam penelitian ini. Merancang Model Pengukuran (Outer Model).

Uji Validitas

Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item skor yang dihitung dengan PLS. Ukuran korelasi dikatakan valid jika nilai instrumen >0.7 dengan konstruk yang diukur.

Discriminant Validity atau dengan Average Variance Extracted (AVE)

Pengukuran korelasi indikator berdasarkan cross loading dengan variabel latennya >0.5 .

Composite Reliability

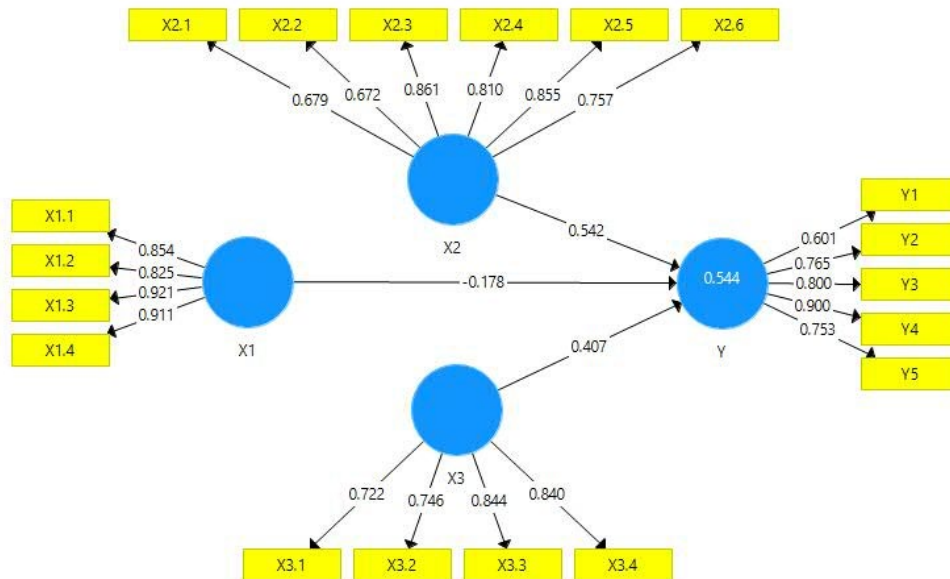
Uji reliabilitas pada model SEM-OLS digunakan sebagai salah satu evaluasi untuk model pengukuran (outer model). Variabel laten dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai composite reliability >0.7 dan nilai Cronbach's Alpha >0.7 .

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas dengan Convergent Validity

Berikut ini perhitungan awal dari Smart-PLS Versi 3.2.9 hasil untuk outer loading masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 1 dan untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak gambar 1 sebagai berikut :

Gambar 1.
Output Diagram PLS Algoritma



Tabel 1.
Outher Loading

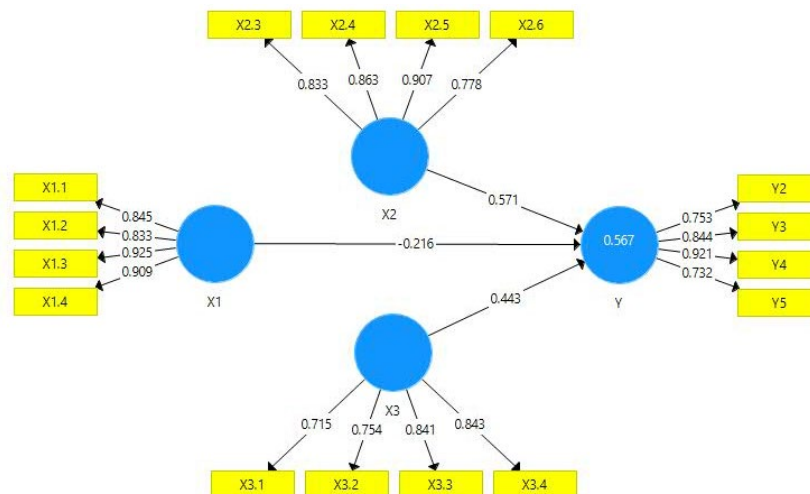
	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan
	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.854			
X1.2	0.825			
X1.3	0.921			
X1.4	0.911			
X2.1		0.679		
X2.2		0.672		
X2.3		0.861		
X2.4		0.810		
X2.5		0.855		
X2.6		0.757		
X3.1			0.722	
X3.2			0.746	
X3.3			0.844	
X3.4			0.840	
Y1				0.601
Y2				0.765

Y3	0.800
Y4	0.900
Y5	0.753

2. Berdasarkan tabel nilai outer loading di atas, maka indikator X2.1, X2.2 dan Y1 (angka yang dicetak merah) harus di eliminasi dari model karena memiliki nilai
3. *cross loading* <0,7 dan tidak signifikan. Sehingga menghasilkan diagram sebagai berikut :

Gambar 2.

Output Diagram PLS Algoritma (Sesudah Dieliminasi)



Tabel 2.

Outer Loading

	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan
	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.845			
X1.2	0.833			
X1.3	0.925			
X1.4	0.909			
X2.3		0.833		
X2.4		0.863		
X2.5		0.907		
X2.6		0.778		
X3.1			0.715	
X3.2			0.754	
X3.3			0.841	
X3.4			0.843	
Y2				0.753
Y3				0.844
Y4				0.921
Y5				0.732

4.

5. Masing-masing indikator telah memenuhi convergent validity karena semua factor loading berada diatas 0.7. dapat disimpulkan bahwa model yang ditunjukkan pada tabel 2 diatas sudah valid dan signifikan dalam membentuk masing-masing variabel latennya.

6.

Uji Validitas dengan Discriminant Validity

Penilaian discriminant validity telah menjadi prasyarat yang diterima secara umum untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. *Validity discriminanti* terpenuhi apabila *average variance extracted* (AVE) dari varian rata-rata yang diekstraksi harus lebih tinggi daripada korelasi yang melibatkan variabel laten tersebut (Kock & Lynn, 2022).

Tabel 3.

Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Disiplin Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.879			
Motivasi Kerja (X2)	0.848	0.847		
Disiplin Kerja (X3)	0.686	0.667	0.790	
Kinerja Karyawan (Y)	0.573	0.684	0.676	0.816

Dari hasil tabel 3 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya diatas >0.5 daripada nilai cross loading. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

Uji Reliabilitas dengan Composite Reliability

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *Composite Reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* >0.6. Berikut ini hasil perhitungan untuk nilai *composite reliability* :

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.901	0.931	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.868	0.910	Reliabel
Disiplin Kerja (X3)	0.799	0.869	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.831	0.888	Reliabel

Berdasarkan tabel 4 diatas, hasil pengujian *composite reliability* menunjukkan nilai (>0.7) yang berarti semua variabel dinyatakan sangat reliabel.

7.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*, maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi pengujian kecocokan model (*model fit*), *Path Coefficient*, dan R^2 . Pengujian kecocokan model (*model fit*) digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data.

Path Coefficient

Berdasarkan pada gambar 2. merupakan hasil dari mengeliminasi beberapa pernyataan yang tidak valid. Pada variabel Kepemimpinan Transformatif memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,216 atau 21.6%. Pada variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,571 atau 57.1%. Pada variabel Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,443 atau 44.3%.

Model Fit

Tabel 5. Model fit

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
NFI	0.512	0.512

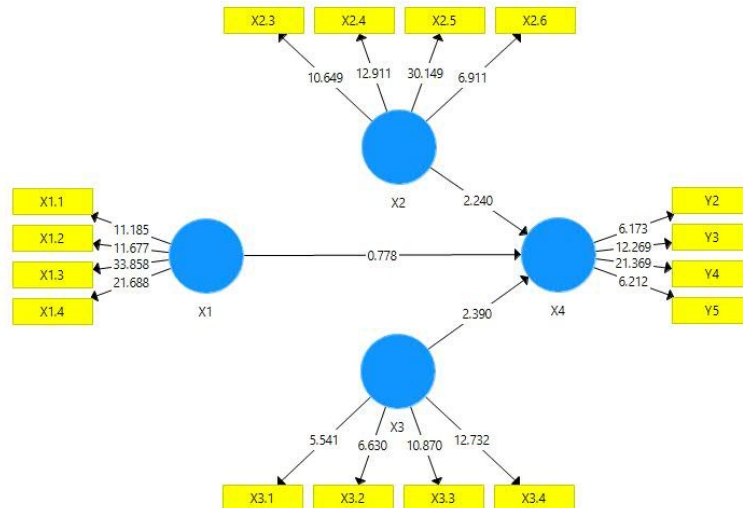
Berdasarkan tabel diatas nilai NFI berada pada 0.512 yang berarti memiliki kecocokan model yang dapat dinyatakan baik.

Tabel 6. R - Square

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.567

Berdasarkan tabel 6 diatas, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R Square sebesar 0.567, hal ini berarti 56.7% variasi atau perubahan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja. Sedangkan sisanya ($100\% - 56.7\%$) 43.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis



Gambar 3. Output Diagram dari *Bootstrapping*

Untuk mengetahui hubungan *structural* antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dengan membandingkan angka *P-Value* dengan alpha (0.005) atau T-statistik sebesar (>1.96). Besarnya *P-Value* dan juga T-Statistik diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang terdiri dari 4 hipotesis berikut ini :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

H3 : Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

H4 : Berpengaruh secara positif dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

Tabel 7. Path Coefficients

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T - Statistics	P Values	Ket
X1 → Y	-0.216	-0.213	0.277	0.778	0.437	Tidak Sig
X2 → Y	0.571	0.589	0.255	2.240	0.026	Sig
X3 → Y	0.443	0.434	0.185	2.390	0.017	Sig
X1 → X2 → X3 → Y		R ² = 0.189		13.597	0.000	Sig

(sumber : data primer diolah, 2023)

Keterangan :

X1 : Kepemimpinan Transformasional

X2 : Motivasi Kerja

X3 : Disiplin Kerja

Y : Kinerja Karyawan

Uji Hipotesis 1

Hasil menunjukkan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki pengaruh negatif dan signifikan dengan nilai *original sample* -0.216 dan nilai *t-statistics* sebesar 0.778 dengan *P-value* 0.437 sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima.

Maka dapat disimpulkan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu perusahaan, jika pemimpin mampu mensejahterakan karyawan seperti memberikan jenjang karir, penghargaan atas pencapaian karyawan, menghargai usaha karyawan dan lebih memberikan dorongan bahkan didikasi yang lebih bagus maka dari diri karyawan sendiri akan timbul empati sehingga kinerja karyawan semakin baik dan meningkat.

Hasilnya negatif dikarenakan kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan belum terpenuhi, apabila kepuasan kerja karyawan seperti menjalin komunikasi yang baik dan mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan, membimbing dan mengarahkan tidak terpenuhi maka kinerja karyawan akan menurun. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Masturi, Hasanawi dan Hasanawi, 2021) yang mana memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 2

Hasil menunjukkan variabel Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.571 dan nilai *t-statistics* sebesar 2.240 dengan *p-value* sebesar 0.026 sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua diterima.

Maka dapat disimpulkan bahwasannya semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Sukaria Darmawan (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 3

Hasil menunjukkan variabel Disiplin Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai *original sample* sebesar 0.443 dan nilai *t-statistics* sebesar 2.390 dengan *p-values* sebesar 0.017 sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga diterima.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dilihat dari selalu hadir tepat waktu, menaati ketentuan jam kerja, memiliki semangat yang tinggi, dan siap menerima sanksi apabila melanggar suatu peraturan, maka akan semakin meningkatkan

kinerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian Ali Wairooy (2018), yang menjelaskan variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 4

Hasil menunjukkan variabel Kepemimpinan Transformatif (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki hasil nilai R^2 sebesar 0.189 dan nilai t -statistics sebesar 13.597 dengan p -values sebesar 0.000 sehingga dapat disimpulkan hipotesis keempat diterima.

Berdasarkan hasil pengelolaan data dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang telah dilakukan dan menjawab hipotesis yang diajukan, telah diakui bahwa keempat hipotesis semuanya diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformatif (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Motivasi Kerja (Y). Penelitian ini sesuai dengan penelitian Putu Darmawan Putra (2019), yang menjelaskan bahwa setiap variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penulis memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang", sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang;

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang;

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang;

Gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran sebagai berikut :

Diharapkan untuk penelitian yang akan datang untuk memperluas literatur atau artikel sebagai acuan untuk memudahkan penelitian. Dalam penelitian ini, literatur atau artikel yang digunakan masih terbatas;

penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu informasi bagi penelitian selanjutnya dalam melakukan kajian mengenai kinerja karyawan yang menggunakan subyek dan obyek lain dengan menambahkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan misalnya, prestasi kerja, budaya organisasi ataupun komitmen organisasi.

Referensi :

- Afandi (2018a) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep dan Indikator*, Zanafra Publishing. Pekanbaru.
- Afandi (2018b) "Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank

- DBS Tangerang Selatan," *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 20(1), hal. 1-10. Tersedia pada: <https://doi.org/10.22225/we.20.1.2890.1-10>.
- Angkiat (2022) "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance," *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), hal. 61-82. Tersedia pada: <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Samsat Kota Sukabumi," *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952., 2(2), hal. 10-27.
- Bernadin & Russel (2021) "Jurnal Inovasi Penelitian," 1(9).
- Dan, T., Kerja, L. dan Rahyuda, A.G. (2018) "TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Suatu organisasi tidak akan pernah terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki didalamnya yang mencerminkan mutu dan kualitas kinerja organisas," 7(12), hal. 6901-6931.
- Hasibuan dan Rivai (2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada PT. Telekomunikasi Indonesia di area Magelang," *Journal of Economics and Business UBS*, 8(1), hal. 89-97.
- Hidayat, M. (2018) "The Influence of Developing Human Capital (Study at Developer Companies in South Sulawesi Indonesia)," *Journal of Management & Business*, 2(1), hal. 11-30.
- Hidayat, M. (2021) " Analisis Disiplin Kerja Karyawan," 18(01), hal. 22-38.
- Ihsan (2019) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan," 2(4), hal. 638-646. Tersedia pada: <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1487>.
- Julianry et al. (2018) "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika," *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), hal. 236-245. Tersedia pada: <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>.
- Kasmir (2019) "Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk," *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 1(2), hal. 84-94. Tersedia pada: <https://doi.org/10.54957/jolas.v1i2.103>.
- Kock & Lynn (2022) "Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis dengan mediasi kualitas kerja," 15(3), hal. 222-233.
- Masturi, H., Hasanawi, Asyrafinafilah dan Hasanawi, Adib (2021) "Jurnal Inovasi Penelitian," *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), hal. 1-208.
- Muis & Isyanto (2022) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator.," *owner*, hal. 160-175. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>.
- Notoatmodjo (2021) "Sumber Daya Manusia," hal. 1-23.
- Partika et al. (2020) "Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ekowisata Taman Air Tlatar Boyolali," *Benefita*, 5(2), hal. 308-323.
- Prof. Drs H. Imam Ghozali, M.Com, Ph.D, Ak & Hengky Latan, S. (2015) *PARTIAL LEAST SQUARES Konsep, Teknik Dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Edisi 2. Diedit oleh Dedi. @ 2015 Badan Penerbit - Undip.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2022) "Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta," *Widya Cipta - Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 2(2), hal. 155-162. Tersedia pada: <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/3648>.
- Sanjaya, S. (2021) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan BUMN Di Kota Padang," *Jurnal Ekobistek*, hal. 81-

88. Tersedia pada: <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v7i1.10>.
- Saputra, T.S.D. (2022) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Telekomunikasi Indonesia di Area Magelang)."
- sugiyono (2019) "Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," *ihsan*, 08(January).
- Sugiyono (2018) "pengaruh Optimisme terhadap identifikasi peluang bisnis," *Perancangan Interior Pusat Mitigasi di Jogja*, 27(1989), hal. 6-23.
- Suryadi & Karyono (2022) "Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia," *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), hal. 85-95. Tersedia pada: <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>.
- Syamsuriansyah at all (2021) *Teori sumber daya manusia, Kinerja Karyawan*. Tersedia pada: [http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA KARYAWAN 2 CETAK.pdf#page=38](http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA_KARYAWAN_CETAK.pdf#page=38).
- Tri Widodo, et all. (2018) "No Title," 4(10), hal. 2982-3011.
- Tusholihah, et al (2019) "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing," *jurnal.manajemen.upb.ac.id*, 5(2).