



# Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara

MAGISTER MANAJEMEN | FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS | UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

ISSN 2684-7000 (online) | ISSN 1858-1358 (print)

[BERANDA](#) [TENTANG KAMI](#) [LOGIN](#) [DAFTAR](#) [CARI](#) [TERKINI](#) [ARSIP](#) [INFORMASI](#)

[Beranda](#) > [Vol 5, No 1 \(2023\)](#)

**PENYERAHAN  
ARTIKEL ONLINE**

## JURNAL ILMIAH MANAJEMEN UBHARA

<b>PENGARUH BIAYA PRODUKSI DAN PENJUALAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN</b> <i>Siswanto Siswanto</i>	PDF 29-38
<b>STRATEGI MENGHADAPI PERKEMBANGAN INDUSTRI MAKANAN DAN MINUMAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL</b> <i>Sinta Febri</i>	PDF 39-47
<b>ANALISIS KUALITAS PELAYANAN DAN WORD OF MOUTH TERHADAP MINAT KUNJUNGAN PELANGGAN DI SALON MARIA SUNTER JAKARTA UTARA</b> <i>Nurlis Azhar, Elyya Wahyuni, Nurwati Nurwati</i>	PDF 48-65
<b>PENGARUH KEPEMILIKAN MANAJERIAL, RISIKO BISNIS DAN LEVERAGE TERHADAP PENGUNGKAPAN ASET BIOLOGIS PADA PERUSAHAAN AGRIKULTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)</b> <i>Nurwati Nurwati, Husnayetti Husnayetti, Silvi Reni Cusyana</i>	PDF 66-80
<b>DAMPAK DARI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)</b> <i>Jefania Putri Gulo, Lauw Tjun Tjun</i>	PDF 81-92
<b>ANALISIS PENGUNGKAPAN SUSTAINABILITY REPORT</b> <i>Sandi Gunawan A M Situmorang, Lauw Tjun Tjun</i>	PDF 93-104
<b>AGRESIFITAS LAPORAN KEUANGAN DAN AGRESIFITAS PAJAK: MEMODERASI KUALITAS AUDIT</b> <i>Arna Suryani, Eva Herianti, Amor Marundha</i>	PDF 105-117

**INFORMASI**

- » Untuk Pembaca
- » Untuk Penulis
- » Untuk Pustakawan

**NOTIFIKASI**

- » Lihat
- » Langganan

**TERBITAN TERKINI**

**ATOM** 1.0  
**RSS** 2.0  
**RSS** 1.0

# DAMPAK DARI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)

Jefania Putri Gulo<sup>1</sup>, Lauw Tjun Tjun<sup>2</sup>

Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Maranatha<sup>1,2</sup>

[gulojefaniaputri@gmail.com](mailto:gulojefaniaputri@gmail.com)<sup>1</sup>, [lauwtjuntjun@gmail.com](mailto:lauwtjuntjun@gmail.com)<sup>2\*</sup>

<sup>2\*</sup>Penulis Korespondensi

## ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan menguji dampak kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Desain riset adalah kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, dengan total sampel sebanyak 100 responden. Pengambilan sampel dilaksanakan melalui teknik purposive sampling, serta hipotesis diuji menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan motivasi. Oleh sebab itu, penting bagi para atasan untuk menerapkan kepemimpinan yang efektif serta memperhatikan motivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

*This study aims to examine the impact of leadership and motivation on employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero). The research design employed was quantitative, utilizing a questionnaire as the research instrument, utilizing a comprehensive sample size of 100 participants. The sampling technique used was purposive sampling, and hypothesis testing was conducted using multiple linear regression analysis. The research findings indicate that leadership has a positive influence on employee performance, as well as motivation. Therefore, it is crucial for leaders to implement effective leadership practices and consider employee motivation in order to enhance their performance.*

**Keywords :** Leadership, Motivation and Employee Performance

*Diterima : 10 Desember 2022 ; Direvisi : 15 Februari 2023 ; Diterbitkan ; April 2023*

## PENDAHULUAN

Tantangan setiap badan usaha adalah mempersiapkan diri menghadapi perkembangan zaman melalui pengelolaan sumber daya yang efektif serta efisien (Andayani & Makian, 2016). Memastikan kualitas jasa karyawan yang merupakan sumber daya organisasi untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka dan memastikan mereka memberikan hasil terbaik dengan bekerja

secara maksimal untuk membantu mencapai tujuan organisasi adalah tugas yang berat bagi sebuah organisasi (Maduka & Okafor, 2014). Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kinerja dari karyawannya (Hameed & Waheed, 2011). Permasalahan terkait kinerja karyawan merupakan tantangan berat setiap organisasi akhir-akhir ini.

Banyak perusahaan menghadapi penurunan produktivitas karena menurunnya kinerja

karyawan, yang merupakan aset penting bagi organisasi. Banyak organisasi yang tidak siap menghadapi penurunan kinerja akibat antusias kerja karyawan yang menurun (Yudanti & Bellion, 2022). Pemecatan terhadap karyawan yang mengalami penurunan kinerja yang drastis merupakan solusi yang pada umumnya dilakukan oleh perusahaan terhadap masalah tersebut. Namun solusi tersebut dalam jangka panjang tidak dapat digunakan secara terus menerus jika semakin banyak karyawan yang mengalami penurunan kinerja. Penting bagi manajemen untuk mencari tahu penyebab masalah penurunan kinerja karyawan perusahaan. Menurut (Pawirosumarto et al., 2017), faktor kepemimpinan serta motivasi karyawan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Atasan yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan semangat kerja dari bawahannya, sebaliknya jika bawahan memiliki atasan yang buruk akan lebih mudah meningkatkan stres sehingga menurunkan kinerja bawahan. Adapun rendahnya kinerja karyawan juga dapat dikarenakan rendahnya motivasi karyawan. Kurangnya gaji, lingkungan kerja yang tidak mendukung, rendahnya minat dalam bekerja, dan lainnya dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja dari bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian (Bahrum & Sinaga, 2015), menunjukkan bahwa kepemimpinan serta motivasi berpengaruh dalam meningkatnya kinerja karyawan yaitu sebesar 46%. Adapun hasil penelitian (Baig et al., 2021) menyatakan kepemimpinan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan (Mohamud et al., 2017), ditemukan jika motivasi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja mereka. Namun, berdasarkan penelitian (Marjaya & Pasaribu, 2019) serta (Posuma, 2013) menemukan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan. Demikian pula, riset yang dilakukan oleh (Mariani Rajagukguk & Sylia Intan, 2017, Siahaan & Bahri, 2019) serta (Suwati, 2013) menemukan bahwa motivasi tidak memengaruhi kinerja dari karyawan. Mengingat inkonsistensi temuan dari penelitian-penelitian tersebut, peneliti melakukan riset baru untuk menguji dampak kepemimpinan serta motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (KAI).

PT KAI adalah suatu organisasi yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat

yang merupakan perusahaan milik negara (BUMN). KAI menaruh perhatian yang besar terhadap kinerja karyawan, karena mereka merupakan sumber daya utama yang mempengaruhi operasional perusahaan. Perusahaan ini menjunjung tinggi lima nilai utama, yakni integritas, profesionalisme, keselamatan, inovasi, dan pelayanan prima. Untuk mencapai nilai ini, karyawan perlu memiliki kinerja yang optimal. Tujuan penelitian ini yakni menginvestigasi dampak kepemimpinan serta motivasi terhadap kinerja karyawan di PT KAI, sehingga dapat berkontribusi terhadap manajemen perusahaan untuk dapat mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat terkait kinerja karyawan, sehingga perusahaan tidak mengalami penurunan produktivitas dan karyawan dapat bekerja secara maksimal serta dapat mencapai 5 nilai utama yang dijunjung oleh perusahaan. Selain berkontribusi terhadap perusahaan, penelitian ini dapat berkontribusi terhadap masyarakat karena dengan mengetahui bahwa kinerja karyawan PT KAI baik, maka masyarakat akan semakin percaya serta merasa nyaman dan aman untuk memakai jasa transportasi dan bekerja di PT KAI. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam bidang keilmuan berkaitan dengan kepemimpinan serta motivasi dan kinerja karyawan. Hal yang membedakan riset ini dengan riset sebelumnya ialah fokusnya pada kantor pusat PT KAI di kota Bandung. Sebelumnya, belum terdapat penelitian yang dilakukan di kantor pusat KAI Bandung yang mengeksplorasi dampak antara kepemimpinan, motivasi, atas kinerja karyawan.

## **KAJIAN TEORETIK**

### **Kepemimpinan**

Suatu proses yang mana seorang pimpinan mampu mengarahkan, membimbing dan menyugesti sikap serta pekerjaan bawahannya menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu dan didefinisikan sebagai kapasitas seseorang dalam menyugesti sebuah kelompok untuk menggapai realisasi tujuan adalah pengertian dari kepemimpinan (Iqbal N et al., 2015). Kepemimpinan hanya bisa dijalankan oleh seorang pimpinan. Seorang pimpinan merupakan seorang yang mempunyai kemampuan memimpin, keahlian dalam memengaruhi pendirian seseorang ataupun sekelompok orang tanpa harus menanyakan alasannya (Bahrum & Sinaga, 2015). Sebagai

pimpinan yang baik, seorang pimpinan harus dapat menentukan gaya kepemimpinan seperti apa yang sesuai untuk diterapkan agar dapat memberikan motivasi serta untuk mendisiplinkan bawahan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017). Kepemimpinan yang efektif tidak bergantung pada gaya kepemimpinan spesifik, namun umumnya timbul dari campuran atau gabungan dari beberapa gaya kepemimpinan serta fleksibel dalam penerapannya (Syafii et al., 2015). Dalam teori kepemimpinan *Path-Goal* menurut (House, 1996), gaya kepemimpinan terdiri atas empat, yaitu:

1. Kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang mengarahkan bawahan, dimana pimpinan memberitahu apa yang diharapkan untuk dilakukan, menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan, memberikan panduan, serta mengklasifikasikan kebijakan, aturan, dan prosedur perusahaan kepada bawahan.
2. Kepemimpinan suportif. Gaya kepemimpinan ini mengarah pada kepuasan kebutuhan serta preferensi kepada bawahan, seperti memperlihatkan sikap peduli terhadap kesejahteraan bawahan, memberi dukungan, serta membangun lingkungan kerja yang bersahabat dengan bawahan.
3. Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan yang melibatkan serta mempertimbangkan setiap pendapat dan saran dari bawahan dalam pengambilan keputusan perusahaan.
4. Kepemimpinan yang efektif bertujuan untuk mencapai prestasi. Jenis kepemimpinan ini berfokus pada mengarahkan upaya menuju target yang menantang, mendorong peningkatan, menekankan pentingnya kinerja yang unggul, serta meningkatkan keyakinan bawahan bahwa mereka mampu mencapai standar kinerja yang tinggi.

### Motivasi

Motivasi merupakan sebuah konsep psikologi yang sangat penting bagi seorang manajer dalam mengarahkan perkembangan bawahannya menuju tujuan yang bermanfaat (Sandhu et al., 2017). Motivasi memiliki sebuah arti sesuatu yang memberikan stimulus; sesuatu yang menjadi penyebab, saluran komunikasi,

serta sesuatu hal yang dapat mendasari sikap seseorang (Pawirosumarto et al., 2017). Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan perbedaan antara karyawan yang memiliki bakat, kemampuan dan kesempatan sama untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi dan berada di bawah kondisi kerja yang sama serta dengan fasilitas yang sama, tetapi menunjukkan perbedaan dalam hal kinerja antara satu karyawan dengan yang lain. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi terus berusaha untuk memperoleh promosi lebih banyak karena mereka terus berusaha melakukan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawabnya (Sandhu et al., 2017).

Terkandung dua jenis motivasi, yakni ekstrinsik serta intrinsik. Motivasi ekstrinsik mempunyai arti suatu stimulus yang berasal dari luar diri seseorang. Motivasi ini merupakan alat bagi seseorang untuk bertindak laku, berupa penghargaan atau pujian dan merupakan dampak ekstrinsik yang mengimplikasi terjadinya aktivitas seseorang (Rita et al., 2018). Menurut (Taufik, 2007), motivasi ini bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Dukungan keluarga. Dorongan dari keluarga seperti dukungan terhadap pekerjaan sangat diperlukan dalam peningkatan motivasi seseorang, hal ini disebabkan karena secara psikologis salah satu motivasi terbesar dalam diri seseorang merupakan orang paling terdekatnya, yaitu keluarga.
2. Lingkungan. Selain keluarga, lingkungan sangat berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Lingkungan kerja yang begitu menegangkan dapat menyebabkan tingkat kejenuhan yang tinggi sehingga menurunkan motivasi karyawan (Kim, 2018).
3. Imbalan. Seseorang memiliki motivasi akan pekerjaannya dapat disebabkan karena adanya imbalan terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukannya.

Adapun motivasi intrinsik mempunyai arti suatu stimulus yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi ini adalah motivasi yang terjadi saat seseorang bersikap karena tertarik dan merasa puas dengan aktivitas yang dilakukannya (Rita et al., 2018). Menurut (Taufik, 2007), motivasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Kebutuhan. Kebutuhan adalah hal yang begitu utama dalam hidup manusia. Ketika

seseorang terpenuhi kebutuhan baik biologis maupun psikologisnya, maka orang tersebut akan melakukan setiap aktivitasnya dengan baik.

2. Harapan. Setiap manusia dapat termotivasi jika terdapat harapan keberhasilan yang dapat memuaskan dirinya. Harapan akan keberhasilan akan meningkatkan harga diri serta dapat menjadi penggerak pencapaian tujuan seseorang.
3. Minat. Minat ialah kecenderungan hati yang besar terhadap sesuatu sehingga dapat memotivasi seseorang untuk melakukan kegiatannya agar sesuatu tersebut dapat dicapainya.

**Kinerja Karyawan**

Keseluruhan hasil atau pencapaian seseorang terhadap standar atau kriteria kerja yang telah disepakati dan ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu adalah pengertian dari kinerja (V. Rivai, 2004). Kinerja adalah keluaran dari beberapa tolak ukur dalam menilai karyawan (Dharma, 2018). Kinerja karyawan adalah sebuah tingkatan kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usaha untuk dapat menambah peningkatan keahlian secara positif dalam pekerjaan yang dilakukannya (Bahrum & Sinaga, 2015). Kinerja penting untuk diperhatikan oleh seorang manajer organisasi untuk mengetahui kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawannya. Menurut (Mangkunegara, 2006), kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari beberapa hal yaitu:

1. Kualitas pekerjaan. Dengan melihat seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya.
2. Kuantitas pekerjaan. Dengan melihat berapa lama karyawan melaksanakan tugasnya.
3. Pelaksanaan tugas. Melihat seberapa banyak karyawan bisa menuntaskan tugasnya dengan seksama tanpa melakukan kesalahan.
4. Tanggung jawab atas pekerjaan. Kesadaran seseorang akan kewajibannya dalam menuntaskan tugas yang diberikan kepadanya.

**Pengembangan Hipotesis**

**Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Menurut (Tarigan et al., 2021), faktor kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Dalam riset yang

diteliti (Bahrum & Sinaga, 2015) mengenai dampak antara kepemimpinan serta motivasi terhadap kinerja pegawai, hasil dari riset menyatakan terdapat dampak positif yang signifikan diantara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan studi yang diteliti oleh (Belonio, 2012), hasil riset menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menghasilkan efek kepuasan kerja serta kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dari karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis berikut:

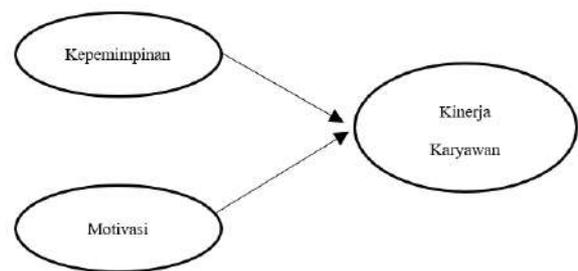
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

**Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Menurut (Nizam, 2015), memotivasi karyawan adalah kebijakan yang paling umum diadopsi oleh para manajer organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan riset yang diteliti (Mohamud et al., 2017), hasil dari penelitian mengemukakan apabila motivasi mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan hormuud, di kota Mogadishu, wilayah Somalia. Begitu pula studi yang diteliti (Shahzadi et al., 2014) menunjukkan apabila terdapat hubungan signifikan serta positif diantara motivasi kerja dan kinerja dari karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Adapun model penelitian berdasarkan hipotesis di atas yaitu:



Gambar 1. Model Penelitian

**METODE PENELITIAN**

Desain dalam riset ini yaitu penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Dalam riset ini, variabel bebas terdiri atas dua variabel yaitu Kepemimpinan (X1) serta Motivasi (X2). Adapun variabel terikat terdiri atas satu variabel yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Objek dalam penelitian ini yaitu dampak dari kepemimpinan serta motivasi terhadap kinerja karyawan PT KAI (Persero), sedangkan subjek penelitian merupakan Karyawan di kantor pusat PT KAI. Dalam studi ini, sumber data riset ialah data primer yang dikumpulkan dengan metode survei menggunakan kuesioner, kemudian didistribusikan secara langsung sebanyak 110 kuesioner kepada karyawan di kantor pusat KAI. Populasi dari penelitian ini ialah seluruh karyawan di kantor pusat KAI dengan jumlah kuesioner yang dikembalikan dan diolah peneliti sebanyak 100 responden. Metode pengambilan sampel ialah non probabilitas yakni teknik purposive sampling (Muhyi et al., 2018). Pengujian hipotesis riset dilaksanakan dengan analisis regresi linear berganda. Adapun riset ini menggunakan alat bantu dalam mengolah data yaitu menggunakan *software IBM SPSS versi 26*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Sesuatu indeks yang menampilkan apakah alat pengukur bisa mengukur sesuatu yang hendak kita ukur adalah uji validitas data (Amanda et al., 2019). Uji ini umumnya dipergunakan untuk mengukur sah ataupun tidak sesuatu pernyataan penelitian. Jika nilai dari  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel, maka disimpulkan item pernyataan yang dibuat valid. Adapun uji reliabilitas diperlukan untuk menguji kestabilan responden dalam menjawab setiap item pernyataan. Kriteria reliabel didasarkan jika *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,7$ , maka setiap variabel adalah reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	r hitung (Pearson Correlation)	r tabel	Keterangan	
Kepemimpinan (X1)	X1_1	0,810	0,374	Valid
	X1_2	0,809	0,374	Valid
	X1_3	0,812	0,374	Valid
	X1_4	0,758	0,374	Valid
	X1_5	0,882	0,374	Valid
	X1_6	0,876	0,374	Valid
	X1_7	0,851	0,374	Valid
	X1_8	0,861	0,374	Valid
	X1_9	0,871	0,374	Valid
	X1_10	0,662	0,374	Valid
	X1_11	0,856	0,374	Valid
Motivasi (X2)	X2_1	0,695	0,374	Valid
	X2_2	0,609	0,374	Valid
	X2_3	0,532	0,374	Valid
	X2_4	0,546	0,374	Valid
	X2_5	0,718	0,374	Valid
	X2_6	0,887	0,374	Valid
	X2_7	0,827	0,374	Valid
	X2_8	0,849	0,374	Valid
	X2_9	0,644	0,374	Valid
	X2_10	0,789	0,374	Valid
	X2_11	0,681	0,374	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0,749	0,374	Valid
	Y2	0,752	0,374	Valid
	Y3	0,695	0,374	Valid
	Y4	0,767	0,374	Valid
	Y5	0,860	0,374	Valid
	Y6	0,573	0,374	Valid

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Pada Tabel 1, hasil pengukuran menunjukkan bahwa seluruh  $r$  hitung di setiap item pernyataan melebihi  $r$  tabel, sehingga setiap item pernyataan penelitian dinyatakan valid dan dapat melakukan pengujian ke tahap selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,951	Reliabel
X2	0,901	Reliabel
Y	0,806	Reliabel

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengukuran menunjukkan *Cronbach's Alpha* melebihi 0,7,

sehingga semua variabel penelitian adalah reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

Uji ini digunakan dengan tujuan melihat variabel terikat dan bebasnya apakah telah terdistribusi secara normal dalam model regresi (A. Rivai, 2020).

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N		100	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,000000	
	Std. Deviation	2,17785827	
Most Extreme Differences	Absolute	,113	
	Positive	,113	
	Negative	-,075	
Test Statistic		,113	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003 <sup>c</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	,150 <sup>d</sup>	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,141
		Upper Bound	,159

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Uji normalitas penelitian dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *Monte Carlo*. Pendekatan ini digunakan untuk menguji normalitas data yang tidak terdistribusi dengan baik dan terlalu besar (Mehta & Patel, 2010). Hasil uji menunjukkan *Monte Carlo Sig. (2-tailed)* > *a*, yaitu 0,150 > 0,05, sehingga disimpulkan data telah berdistribusi dengan normal.

Tabel 4. Hasil Multikolinieritas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,779	2,582		6,885	,000		
	X1	,130	,057	,254	2,286	,024	,630	1,587
	X2	,126	,047	,296	2,666	,009	,630	1,587

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Dari data yang telah diolah, hasil uji menunjukkan tiap-tiap variabel bebas, yakni X1 dan X2 mempunyai *Tolerance* ≥ 0,1 dan *VIF* ≤ 10, sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,729	1,393		,524
	X1	,044	,031	,182	1,441
	X2	-,025	,026	-,125	-,987

a. Dependent Variable: ABS

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Hasil uji menunjukkan bahwa *Sig.* > *a*, yaitu X1 = 0,153 > 0,05 dan X2 = 0,326 > 0,05, sehingga disimpulkan data telah terbebas dari heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Tabel 6. Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,779	2,582		6,885	,000		
	X1	,130	,057	,254	2,286	,024	,630	1,587
	X2	,126	,047	,296	2,666	,009	,630	1,587

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi linear berganda dinyatakan sebagai berikut.

$$a = 17,779$$

$$b1 = 0,130$$

$$b2 = 0,126$$

Maka persamaan regresi linear berganda untuk variabel kepemimpinan serta variabel motivasi yaitu:

$$Y = 17,779 + 0,130X1 + 0,126X2$$

Dari persamaan tersebut, terlihat apabila semua variabel independen mempunyai nilai positif yang dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan dan motivasi ditingkatkan, kinerja karyawan juga dapat meningkat, atau seluruh variabel bebas berpengaruh positif searah terhadap variabel terikat.

Tabel 7. Hasil Uji T

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,779	2,582		6,885	,000		
	X1	,130	,067	,254	2,286	,024	,630	1,587
	X2	,126	,047	,296	2,666	,009	,630	1,587

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Hasil uji menunjukkan bahwa secara parsial, X1 memiliki pengaruh terhadap Y, yakni  $Sig. < 0,05$ , serta X2 memiliki pengaruh terhadap Y, yakni  $Sig. < 0,05$ .

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151,676	2	75,838	15,666	,000 <sup>b</sup>
	Residual	469,564	97	4,841		
	Total	621,240	99			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Hasil uji menunjukkan bahwa  $Sig. < a$ , yaitu  $Sig. 0,000 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan secara simultan, variabel Kepemimpinan (X1), serta Motivasi (X2), mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,494 <sup>a</sup>	,244	,229	2,20020

a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Data Olahan (2023)

Hasil dari koefisien determinasi R Square, menunjukkan bahwa X1 dan X2 mempunyai pengaruh 24,4% terhadap Y dan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lain.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Uji T (parsial) menyatakan nilai T hitung adalah  $2,286 >$  dari T Tabel 1,984. Adapun nilai  $sig.$  adalah  $0,024 <$  dari 0,05. Dikarenakan hal

itu, dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga H1 diterima.

### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Uji T (parsial) menyatakan nilai T hitung yakni  $2,666 >$  daripada T Tabel 1,984. Adapun nilai  $sig.$  adalah  $0,009 <$  daripada 0,05. Oleh sebab itu, ditarik kesimpulan variabel motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga H2 diterima.

## KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT KAI (Persero). Oleh sebab itu, H1 dinyatakan diterima dan telah terbukti, serta mendukung penelitian (Bahrum & Sinaga, 2015) dan beberapa penelitian lainnya. Adapun secara parsial Motivasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja para karyawan. Hal ini memiliki arti motivasi yang berasal dari luar dan dalam diri seseorang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT KAI. Oleh sebab itu, H2 diterima dan terbukti, serta mendukung penelitian (Mohamud et al., 2017) dan riset lain yang telah dilakukan sebelumnya.

Sedangkan kepemimpinan serta motivasi berdampak positif terhadap kinerja dari karyawan, yaitu berpengaruh sebanyak 24,4%, serta sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lain.

## SARAN

Riset ini memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut adalah kurangnya sampel dan belum mendetailnya variabel penelitian. Oleh karena itu, diberikan saran bagi peneliti selanjutnya untuk dapat menambah sampel dari penelitian, serta disarankan dapat lebih mendetailkan variabel yang akan diteliti seperti menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan lainnya, agar dapat memberi hasil penelitian yang akurat serta lebih baik.

Adapun saran dari peneliti yang dapat diberikan untuk perusahaan yaitu diharapkan agar manajer atau atasan di setiap divisi untuk menerapkan kepemimpinan yang efektif dan memperhatikan mengenai motivasi karyawan agar dapat mencegah terjadinya penurunan produktivitas perusahaan yang disebabkan oleh

penurunan kinerja karyawan, sehingga sebaliknya dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT KAI (Persero).

### Ucapan Apresiasi

Penulis mengucapkan terima kasih karena riset ini bisa terlaksana atas kontribusi pendanaan dari Universitas Kristen Maranatha.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, L., Yanuar, F., & Devianto, D. (2019). Uji Validitas Dan Reliabilitas Tingkat Partisipasi Politik Masyarakat Kota Padang. *Jurnal Matematika UNAND*, VIII(1), 179–188.
- Andayani, N., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–46.
- Bahrum, S., & Sinaga, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3, 135–141.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Belonio, R. J. (2012). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. *AU-GSB E-JOURNAL*.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13). [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Iqbal N, Anwar S, & Haider N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*.  
<https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. *International Journal of Manpower*, 39(3), 486–500.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137–147. [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org)
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM* (Cetakan Kedua). PT. Refika Aditama.
- Mariani Rajagukguk, S., & Sylia Intan, F. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Karyawan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 9(2), 131–136.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mehta, C. R., & Patel, N. R. (2010). IBM SPSS Exact Tests. *ResearchGate*.
- Mohamud, S., Hussein, J., & Ibrahim, A. (2017). The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 07.  
<http://www.journalijdr.com>
- Muhyi, M., Hartono, Budiyono, S. C., Satianingsih, R., Sumardi, Rifai, I., Zaman, A. Q., Astutik, E. P., & Fitriatien, S. R. (2018). *Metodologi Penelitian*. [www.unipasby.ac.id](http://www.unipasby.ac.id)

- Nizam, I. (2015). The Impact Of Motivation On Employee Performance In The Electronics Industry In China. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 3.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Posuma, C. (2013). Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 646–656.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Grafindo Persada.
- Sandhu, M. A., Iqbal, J., Ali, W., & Tufail, M. S. (2017). Effect of Employee Motivation on Employee Performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85–100. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i1.182>
- Shahzadi, I., Javed, A., Shahzaib Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. In *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 6, Issue 23). Online. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.152>
- Tarigan, Y., Sahat, M., & Pandiangan, P. (2021). Peran Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT. Infineon Technologies Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 9(2), 189–193.
- Taufik. (2007). *Psikologi Komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Yudanti, A. P., & Bellion, B. V. (2022). 4 Tanda Antusias Kerja Karyawan Menurun. [Kompas.Com. https://money.kompas.com/read/2022/11/07/115125426/4-tanda-antusias-kerja-karyawan-menurun?page=all](https://money.kompas.com/read/2022/11/07/115125426/4-tanda-antusias-kerja-karyawan-menurun?page=all)

## LAMPIRAN DATA KUESIONER

### Profil Responden

Email: \_\_\_\_\_

Berikan *checklist* (v) di kotak yang sesuai.

1. Jenis kelamin     Pria    Wanita
2. Usia  
 < 25 tahun    25-35 tahun    36-45 tahun    > 45 tahun
3. Tingkat Pendidikan  
 SMA    Diploma    S1    S2    S3  
 Lainnya: \_\_\_\_\_
4. Departemen/Divisi: \_\_\_\_\_
5. Lama kerja  
 < 2 tahun    3-5 tahun    6-8 tahun    9-11 tahun    > 11 tahun

Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i memilih salah satu dari 1 s/d 6 yang paling tepat, dengan cara memberikan *checklist* (v) di kotak yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Sdr/i.

- 1    Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2    Tidak Setuju (TS)
- 3    Kurang Setuju (KS)
- 4    Agak Setuju (AS)
- 5    Setuju (S)
- 6    Sangat Setuju (SS)

## 1. Kinerja karyawan

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		(STS)	(TS)	(KS)	(AS)	(S)	(SS)
<b>Kinerja Karyawan</b> adalah suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya. Kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan, dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya.							
1	Saya mampu bekerja secara optimal						
2	Saya berusaha bekerja lebih keras daripada yang seharusnya						
3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan						
4	Saya mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan						
5	Saya memahami tugas yang diberikan oleh perusahaan						
6	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu						

## 2. Motivasi

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		(STS)	(TS)	(KS)	(AS)	(S)	(SS)
<b>Motivasi Ekstrinsik</b> merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari luar diri seseorang seperti dorongan keluarga, lingkungan, dan imbalan.							
1	Sarana dan prasarana sudah memadai/lengkap						
2	Rekan kerja selalu bersedia membantu jika saya mempunyai kesulitan dalam pekerjaan						
3	Keluarga mendukung pekerjaan saya saat ini						
4	Keluarga selalu membantu ketika saya berada dalam situasi yang sulit dalam pekerjaan saya						
5	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan						
6	Perusahaan menerapkan sistem penggajian yang adil di antara para karyawan						
<b>Motivasi Intrinsik</b> merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang seperti kebutuhan, harapan, dan minat seseorang.							
1	Saya merasa kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan sudah baik						
2	Pemberian insentif kerja yang diberikan oleh perusahaan sangat baik						

3	Jenjang karier yang diberikan perusahaan sudah memenuhi harapan						
4	Pemberian <i>reward</i> dari pihak perusahaan sudah memenuhi harapan						
5	Pekerjaan yang saya tempati saat ini sudah sesuai dengan harapan saya						

### 3. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		(STS)	(TS)	(KS)	(AS)	(S)	(SS)
<p><b>Kepemimpinan</b> merupakan suatu proses dimana seorang pimpinan dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi.</p>							
1	Pimpinan mengkoordinasikan pekerjaan serta perencanaan jauh kedepan						
2	Pimpinan melibatkan setiap karyawan dalam kegiatan perusahaan						
3	Pimpinan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan						
4	Jika muncul permasalahan pekerjaan, pimpinan bersedia membantu dan memberikan jalan keluar						
5	Pimpinan menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya ketaatan terhadap peraturan yang berlaku						
6	Pimpinan sangat peduli terhadap konflik yang terjadi pada karyawan						
7	Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan						
8	Pimpinan mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap karyawannya						
9	Pimpinan sangat menghargai kinerja setiap karyawan						
10	Pimpinan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu						
11	Pimpinan selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuannya.						