

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAOP 2 BANDUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program

Sarjana Program Studi S1 Manajemen Pada Universitas Sangga Buana

Yayasan Pendidikan Keuangan dan Perbankan

Bandung

Oleh:

Jamil Latif

1111218763



FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP BANDUNG

2025

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung

Nama : Jamil Latif

NPM : 1111218763

Jenis Kelamin : Laki-laki

Fakultas : Ekonomi

Jenjang Program : Sarjana

Program Studi : S1 Manajemen

Perguruan Tinggi : Universitas Sangga Buana YPKP Bandung

Lokasi Penelitian : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung

Lama Penelitian : 6 Bulan

Telah disetujui oleh pembimbing

Bandung, 9 September 2025

Menyetujui

Pembimbing

(Fitria Lilyana, S.E., M,Si)

Mengetahui

Penguji I



(Ine Aprianti, S.E., M.M.)

Penguji II



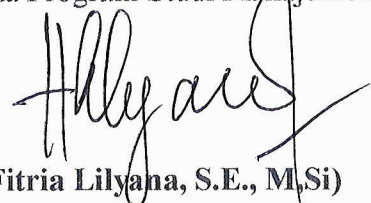
(Dr, Welly Surjono, S.E., M,Si)

Wakil Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr, Welly Surjono, S.E., M,Si)

Ketua Program Studi Manajemen



(Fitria Lilyana, S.E., M,Si)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jamil Latif
NPM : 1111218763
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia
(Persero) DAOP 2 Bandung.
Jenjang Program : Sarjana
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Perguruan Tinggi : Universitas Sangga Buana YPKP Bandung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi ini merupakan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli saya sendiri. Saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan - bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah pada Universitas Sangga Buana YPKP atau perguruan tinggi lainnya. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Sangga Buana YPKP.

Demikian pernyataan ini saya buat.

Bandung, 9 September 2025

Bertanda Tangan



Jamil Latif
1111218763

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, Puji dan syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas akhir dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi di Universitas Sangga Buana. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu tanpa mengurangi rasa hormat, izinkan penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya terutama kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Parman dan Ibu Dede Romanah. Beliauulah yang tak henti-hentinya berjuang dan berkorban agar penulis dapat meraih gelar akademik ini. Doa-doa yang senantiasa mereka panjatkan menjadi cahaya dalam setiap langkah, penguat di saat penulis mulai lelah, serta tempat berpulang ketika semangat mulai meredup. Ucapan terima kasih juga penulis haturkan kepada adik tercinta, Resky Maulana, yang selalu menjadi sumber semangat dan motivasi untuk terus maju dan tidak menyerah dalam menghadapi segala tantangan. Penulis juga ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Didin Saepudin, S.E., M.Si, selaku Rektor Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

2. Bapak Dr. Teguh Nurhadi Suharsono, S.T., M.T, selaku Wakil Rektor I Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
3. Bapak Dr. Bambang Susanto, S.E., M.Si, selaku Wakil Rektor II Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
4. Ibu Dr. Nurhaeni Sikki, S.A.P., M.A.P, selaku Wakil Rektor III Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
5. Ibu Hj. R Aryanti Ratnawati, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
6. Bapak Dr. Welly Surjono, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
7. Ibu Fitria Lilyana, S.E., M.Si, Ketua Program Studi Jurusan SI Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, sekaligus Dosen Pembimbing Penulis yang telah banyak memberikan arahan serta masukan yang membangun dan sudah meluangkan waktu, ilmu, serta kesabarannya dalam membimbing sehingga dapat membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Tahmat, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Jurusan SI Manajemen Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
9. Ibu Audita Setiawan, S.E., M.M. Selaku, Dosen Wali Kelas A19 Manajemen Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis selama menjalani proses perkuliahan.

10. Bapak/Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang berharga selama studi.
11. Teruntuk Ka Isef Paozi, S.Hum., M.B.A., yang dengan tulus telah membantu dan memfasilitasi penulis dalam proses pendaftaran hingga akhirnya dapat menempuh pendidikan di perguruan tinggi. Dukungan dan bantuan beliau menjadi salah satu langkah awal penting dalam perjalanan akademik penulis.
12. Teruntuk para pengurus dan pengajar Pesantren Yatim dan Penghafal Al-Qur'an Al-Hilal, penulis ucapkan terimakasih atas segala ilmu, bimbingan, dan perhatian yang telah diberikan, sehingga penulis memperoleh banyak pelajaran berharga, baik dalam aspek keilmuan maupun pembentukan karakter spiritual.
13. Teruntuk para pengajar dan santri Rumah Tahfidz Riyadushshalihin, yang selalu memberikan ilmu yang berharga dan dukungan yang luar biasa. Kehadiran mereka menjadi bagian penting dalam proses penyusunan skripsi ini, baik melalui motivasi spiritual maupun semangat kebersamaan yang selalu menguatkan.
14. Teruntuk Adik-Adik Organisasi Santri Penghafal Al-Qur'an (OSPA) dan *Creative Leadership Community* (CLC), yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar, bertumbuh, dan berbagi pengalaman bersama.

15. Teruntuk Syifa Rahayu, Karina Nurhana, dan Siti Maria, teman dari SMA hingga sekarang, terimakasih atas segala doa dan semangat yang telah diberikan untuk penulis.
16. Teruntuk sahabat-sahabat terbaik penulis, Daris, Jalu, Azfa, Marwa, Dewulan, Maharani, dan Dela, yang tergabung dalam grup JDAM2, terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan dukungan luar biasa yang telah kalian berikan selama menemani penulis dalam proses belajar, khususnya di lingkungan pengajian. Kehadiran kalian menjadi bagian tak terpisahkan dalam perjalanan ini, memberikan warna, dan motivasi bagi penulis.
17. Teruntuk Sophia Nazwa Yunizar, teman awal perkuliahan penulis, terima kasih atas persahabatan yang tulus dan kebersamaan yang telah terjalin sejak awal perkuliahan hingga saat ini.
18. Teruntuk Annisa Kusuma Wardani, teman terbaik penulis, ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan atas segala bantuan, dukungan, dan ketulusan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Beliau sosok yang tak pernah lelah direpotkan, namun selalu hadir dengan kesabaran, ketulusan, dan cinta dalam membagikan ilmu serta memberikan arahan, Kebajikan dan keikhlasanmu menjadi salah satu pilar penting yang menguatkan penulis hingga akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini.
19. Teruntuk sahabat-sahabat terkasih yang telah penulis anggap sebagai saudara kandung sendiri, Diana, Alfia, Tina, Desylla, Ranty, Aziiz, dan Daviq. Terima kasih atas kebersamaan yang begitu hangat dan penuh

makna. Kehadiran kalian telah memberikan warna, tawa, dan keceriaan yang tak terduga sepanjang masa perkuliahan, dalam suka maupun duka, kalian menjadi tempat berbagi cerita, penguat semangat, serta sumber kebahagiaan yang tak ternilai. Persahabatan ini adalah salah satu anugerah terindah dalam perjalanan hidup penulis.

20. Teruntuk Himpunan Mahasiswa Manajemen yang didalamnya terdapat kaka, adik, dan teman-teman yang sudah banyak memberi pengalaman berharga untuk penulis.
21. Teruntuk semua pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, khususnya unit dokumen. Terimakasih sudah mengizinkan penulis untuk melakukan magang dan penelitian, terimakasih atas semua bimbingan, pengalaman yang telah diberikan kepada penulis.
22. Terima kasih kepada kerabat-kerabat dekat penulis yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.

Akhir kata penulis memohon maaf apabila dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan,. Oleh karena itu penulis berharap kritik dan juga saran dari berbagai pihak agar skripsi ini bisa bermanfaat dan berguna bagi orang banyak.

Bandung, 3 Juni 2025

Jamil Latif

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 2 BANDUNG

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan rendahnya disiplin kerja, keterbatasan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta budaya kerja yang belum optimal dalam mendorong inovasi dan ketelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang kemudian dianalisis secara kuantitatif melalui teknik deskriptif dan verifikatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 72 orang sampel yang ditentukan dari populasi 87 orang karyawan menggunakan rumus Slovin, dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda, uji korelasi, koefisien determinasi, serta uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh simultan maupun parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga mempertegas pentingnya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan penghargaan, serta budaya kerja yang menumbuhkan keterbukaan, kedisiplinan, dan kolaborasi. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap praktik kepemimpinan dan memperkuat budaya kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci : Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 2 BANDUNG

This study is motivated by issues of low work discipline, limited employee participation in decision-making, and a work culture that has not been fully effective in fostering innovation and accuracy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, which has led to a decline in employee performance. The purpose of this research is to analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee performance by employing a qualitative approach that is further examined through quantitative analysis using descriptive and verification methods. Data were collected through questionnaires distributed to 72 respondents, determined from a total population of 87 employees using the Slovin formula, with instruments that had been tested for validity and reliability. The data analysis was conducted using multiple linear regression, correlation tests, the coefficient of determination, as well as F-tests and t-tests to identify both simultaneous and partial effects. The findings indicate that leadership style and organizational culture have a positive effect on employee performance, reinforcing the importance of leadership that provides direction, motivation, and recognition, along with a work culture that promotes openness, discipline, and collaboration. This research provides recommendations for the company to evaluate its leadership practices and strengthen organizational culture in order to create a more conducive work environment, improve service quality, and support the sustainable achievement of organizational goals.

Keywords : Work Culture, Leadership Style, and Employee Performance

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	16
1.3. Pembatasan Masalah.....	16
1.4. Rumusan Masalah.....	17
1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian	18
1.5.1. Maksud Penelitian.....	18
1.5.2. Tujuan Penelitian	18
1.6. Kegunaan Penelitian	19
1.6.1. Kegunaan Teoritis.....	19
1.6.2. Kegunaan Praktis	19
1.7. Lokasi dan Jadwal Penelitian	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
2.1. Teori dan Konsep.....	22
2.1.1. Manajemen.....	22
2.1.2. Fungsi Manajemen.....	23
2.1.3. Ruang Lingkup Manajemen.....	25
2.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.1.5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	28
2.1.6. Gaya Kepemimpinan	30
2.1.7. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	32

2.1.8.	Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan	33
2.1.9.	Budaya Kerja	35
2.1.10.	Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja.....	37
2.1.11.	Dimensi dan Indikator Budaya Kerja	39
2.1.12.	Kinerja Karyawan	40
2.1.13.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	42
2.1.14.	Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	43
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	44
2.3.	Kerangka Pemikiran	50
2.4.	Paradigma Penelitian	53
2.5.	Hipotesis Penelitian	55
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN		56
3.1	Objek Penelitian	56
3.2.	Desain Peneletian	56
3.3.	Metode Penelitian	57
3.4.	Operasionalisasi Variabel Penelitian	58
3.5.	Populasi dan Sampel.....	63
3.5.1.	Populasi.....	63
3.5.2.	Sampel.....	63
3.6.	Teknik Pengumpulan Data	65
3.7.	Instrumen Penelitian	66
3.7.1.	Skala Likert.....	66
3.7.2.	Uji Validitas	68
3.7.3.	Uji Reliabilitas	69
3.7.4.	Transformasi Data.....	70
3.8.	Teknik Analisis Data	71
3.8.1.	Analisis Deskriptif	72
3.8.2.	Analisis Verifikatif.....	72
3.8.2.1.	Uji Asumsi Klasik	73
3.8.2.2.	Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda.....	75
3.8.2.3.	Analisis Koefisien Kolerasi.....	76
3.8.2.4.	Analisis Koefisien Determinasi (r^2)	77

3.8.2.5. Uji Hipotesis.....	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	83
4.1. Hasil Penelitian.....	83
4.1.1. Gambaran Umum Responden	83
4.1.2. Hasil Uji Validitas.....	87
4.1.3. Hasil Uji Reliabilitas.....	90
4.1.4. Hasil Uji Deskriptif.....	91
4.1.4.1. Gambaran Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan	92
4.1.4.2. Gambaran Kontinum Gaya Kepemimpinan	105
4.1.4.3. Gambaran Mengenai Variabel Budaya Kerja	108
4.1.4.4. Gambaran Kontinum Budaya Kerja	122
4.1.4.5. Gambaran Mengenai Variabel Kinerja Karyawan	125
4.1.4.6. Gambaran Kontinum Kinerja Karyawan.....	138
4.1.5. Hasil Uji Verifikatif	141
4.1.5.1. Hasil Asumsi Klasik.....	141
4.1.5.2. Hasil Uji Analisis Linear Berganda.....	146
4.1.5.3. Hasil Uji Koefisien Korelasi	148
4.1.5.4. Hasil Uji Koefisien Determinasi	150
4.1.5.5. Hasil Uji Hipotesis	152
4.2. Pembahasan	156
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	156
4.2.2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	157
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	158
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	160
5.1. Kesimpulan.....	160
5.2. Saran	165
DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN.....	175

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Pra Survei Penelitian Kinerja Karyawan.....	5
Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Penelitian Gaya Kepemimpinan	8
Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Penelitian Budaya Kerja	12
Tabel 1. 4 Jadwal Penelitian	21
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3. 1 Desain Penelitian	57
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel	59
Tabel 3. 3 Data Populasi	63
Tabel 3. 4 Skala Likert.....	67
Tabel 3. 5 Kategori Skala.....	67
Tabel 3. 6 Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi (r)	77
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	85
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	86
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	87
Tabel 4. 5 Hasil Perhitungan Uji Validitas Gaya Kepimpinan (X1)	88
Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Uji Validitas Budaya Kerja (X2)	89
Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	89
Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas	90
Tabel 4. 9 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 1 : Pimpinan mampu mengenali masalah secara cepat sebelum berdampak besar	92
Tabel 4. 10 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 2 : Pimpinan selalu meminta masukan dari tim sebelum mengambil keputusan akhir	93
Tabel 4. 11 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 3 :	94
Tabel 4. 12 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 4 : Pimpinan mampu memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan	95
Tabel 4. 13 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 5 :	96
Tabel 4. 14 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 6 : Pimpinan tidak mampu mengarahkan penyelesaian konflik dengan diskusi terbuka dan jujur.....	97

Tabel 4. 15 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 7 : Pimpinan memberikan standar kerja yang tidak mudah oleh semua anggota tim	98
Tabel 4. 16 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 8 : Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas kepada karyawan yang melanggar aturan.....	99
Tabel 4. 17 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 9 : Pimpinan memberikan masukan yang membangun ketika karyawan melakukan kesalahan	100
Tabel 4. 18 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 10 : Pimpinan memantau kemajuan pekerjaan secara rutin agar tidak terjadi keterlambatan....	101
Tabel 4. 19 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 11 : Pimpinan tidak mudah menyerahkan tugasnya kepada karyawan tanpa alasan yang jelas	102
Tabel 4. 20 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 12 : Pimpinan mampu mengendalikan emosi ketika terjadi konflik di tempat kerja	103
Tabel 4. 21 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 13 : Pimpinan tidak mudah tersinggung saat menerima masukan yang bersifat membangun.....	104
Tabel 4. 22 Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Gaya Kepemimpinan .	105
Tabel 4. 23 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 14 : Tidak merasa leluasa dalam mengemukakan ide baru	108
Tabel 4. 24 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 15 : Berani mengambil keputusan meskipun informasi yang tersedia belum lengkap.....	109
Tabel 4. 25 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 16 : Memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan	110
Tabel 4. 26 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 17 : Selalu mengikuti instruksi kerja yang telah ditetapkan.....	111
Tabel 4. 27 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 18 : Selalu menunda penyelesaian tugas dan tidak menyelesaikannya sesuai target	112
Tabel 4. 28 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 19 : Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang telah ditetapkan.....	113
Tabel 4. 29 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 20 : Selalu memperhatikan perasaan rekan kerja saat berkomunikasi atau bekerja sama	115

Tabel 4. 30 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 21 : Tidak berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim	116
Tabel 4. 31 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 22 : Mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengatasi masalah ditempat kerja.....	117
Tabel 4. 32 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 23 : Mampu mengarahkan percakapan untuk tetap fokus pada tujuan.....	118
Tabel 4. 33 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 24 : Tidak mudah terpengaruh untuk mengubah pendapat jika yakin itu benar	119
Tabel 4. 34 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 25 : Mampu bersikap profesional ketika menghadapi masalah pribadi.....	120
Tabel 4. 35 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 26 : Mengumpulkan informasi yang cukup sebelum bertindak terhadap suatu masalah.....	121
Tabel 4. 36 Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Budaya Kerja.....	122
Tabel 4. 37 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 27 : Tidak memperhatikan deadline saat mengerjakan pekerjaan.....	125
Tabel 4. 38 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 28 : Selalu mencoba metode kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil kerja	126
Tabel 4. 39 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 29 : Memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi.....	127
Tabel 4. 40 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 30 : Selalu menyelesaikan tugas diluar tanggung jawab utama.....	128
Tabel 4. 41 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 31 : Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang telah ditetapkan.....	129
Tabel 4. 42 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 32 : Jumlah tenaga kerja di unit tersebut tidak sesuai untuk mencapai target	130
Tabel 4. 43 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 33 : Tidak ada keterlambatan dalam proses internal yang menghambat pencapaian target kerja	132
Tabel 4. 44 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 34 : Tekanan dari atasan atau rekan kerja sulit untuk berkonsentrasi.....	133

Tabel 4. 45 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 35 : Tidak merasa kewalahan terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan	134
Tabel 4. 46 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 36 : Aktif menawarkan bantuan kepada rekan kerja	135
Tabel 4. 47 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 37 : Hadir dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang ditentukan	136
Tabel 4. 48 Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 38 : Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau tanggung jawab di tempat kerja	137
Tabel 4. 49 Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Kinerja Karyawan.....	138
Tabel 4. 50 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	142
Tabel 4. 51 Hasil Uji Multikolinearitas	144
Tabel 4. 52 Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	145
Tabel 4. 53 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	146
Tabel 4. 54 Hasil Uji Koefisien Korelasi Secara Parsial	148
Tabel 4. 55 Hasil Uji Koefisien Korelasi Secara Simultan.....	149
Tabel 4. 56 Hasil Uji Koefisien Determinasi (r^2) Secara Simultan	150
Tabel 4. 57 Hasil Uji Koefisien Determinasi (r^2) Secara Parsial.....	151
Tabel 4. 58 Hasil Uji Simultan (Uji F)	152
Tabel 4. 59 Hasil Uji Parsial (Uji t)	154

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	51
Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian.....	54
Gambar 3. 1 Garis Kontinum.....	68
Gambar 3. 2 Kurva Uji Simultan (Uji F)	80
Gambar 3. 3 Kurva Uji Parsial (Uji t) Pihak Kanan	82
Gambar 4. 1 Garis Kontinum Variabel Gaya Kepemimpinan	108
Gambar 4. 2 Garis Kontinum Variabel Budaya Kerja	124
Gambar 4. 3 Garis Kontinum Variabel Kinerja Karyawan.....	141
Gambar 4. 4 Hasil Uji Normalitas P-P plot	143
Gambar 4. 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)	145
Gambar 4. 6 Kurva Hasil Uji Simultan (Uji F).....	153
Gambar 4. 7 Kurva Uji t Gaya Kepemimpinan	155
Gambar 4. 8 Kurva Uji t Budaya Kerja	156



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Berita Acara Bimbingan	175
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	176
Lampiran 3 Tinjauan Awal Penelitian	178
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....	181
Lampiran 5 Tabulasi Data Ordinal	191
Lampiran 6 Hasil Olah Data SPSS	202



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia transportasi semakin membuka wawasan masyarakat tentang dunia transportasi umum. Hal ini terlihat dari banyaknya perhatian yang diberikan oleh masyarakat terhadap performa tenaga kerja di sektor transportasi dan berbagai kritik yang muncul terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan memaksa mereka untuk terus melakukan perbaikan dengan memaksimalkan pengembangan sumber daya. Perusahaan dituntut untuk mampu mengatasi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar untuk memastikan kelangsungan operasionalnya, salah satunya perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung. Dalam hal ini, kereta api sebagai salah satu moda transportasi yang banyak dipilih oleh masyarakat, perlu menyadari pentingnya pelayanan penumpang yang mengacu pada sumber daya manusia.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berfokus pada penyediaan layanan transportasi kereta api, baik untuk penumpang maupun barang. Hampir semua jalur yang beroperasi menawarkan layanan angkutan penumpang secara teratur. Kereta api, sebagai salah satu moda transportasi darat, memiliki sejumlah keunggulan dan sangat diminati oleh masyarakat. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung berupaya memberikan pilihan yang memadai agar masyarakat dapat memenuhi kebutuhan aksesibilitas mereka dalam melakukan perjalanan.

Daerah Operasi 2 Bandung, yang biasa disingkat DAOP 2 Bandung, merupakan salah satu daerah operasi perkeretaapian di Indonesia yang berada di bawah pengelolaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia dalam mengawasi jalannya operasional kereta api di wilayah tersebut. DAOP 2 Bandung memiliki tiga stasiun besar yang menjadi pusat kegiatan transportasi kereta api, yaitu Stasiun Bandung, Stasiun Kiaracondong, dan Stasiun Tasikmalaya, serta dilengkapi dengan beberapa stasiun kelas menengah seperti Stasiun Padalarang, Stasiun Cipeundeuy, Stasiun Ciamis, dan Stasiun Banjar yang mendukung distribusi penumpang dan barang ke berbagai daerah. Gudang kereta api terletak strategis di Stasiun Bandung untuk mendukung kegiatan perawatan dan penyimpanan sarana perkeretaapian, sementara diplokomotif berada tidak jauh dari Stasiun Bandung untuk mempermudah proses perawatan dan perbaikan lokomotif secara rutin. Dalam hal ini, keberadaan DAOP 2 Bandung sebagai salah satu pusat penting dalam jaringan transportasi kereta api nasional menuntut kesadaran seluruh jajaran untuk selalu mengedepankan pelayanan prima yang berorientasi pada kualitas sumber daya manusia.

Menurut Supriyadi dalam Susilawati dan Lilyana (2024:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebuah perusahaan tidak akan mampu bertahan tanpa dukungan dari karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang baik. Semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan

mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, perusahaan yang memiliki tingkat kinerja karyawan yang rendah maka akan mengalami kesulitan dalam meraih tujuannya.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Menurut Hasibuan dalam Khaeruman, *et.al* (2021:8) mengemukakan bahwa Kinerja merupakan sebuah hasil yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, yang dilakukan dengan keterampilan, pengalaman, dan komitmen, serta dalam jangka waktu tertentu. Salah satu faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya suatu kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari cara pemimpinnya dalam memimpin pegawainya dan budaya kerja yang sehat dalam suatu perusahaan.

Menurut Puspita dan Putra dalam Alfariz, *et.al* (2024), gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan kerja, sedangkan budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan yang mendukung dalam pencapaian kinerja. Kepemimpinan sendiri mencakup kemampuan untuk mempengaruhi, mengelola, serta memotivasi individu agar bersedia menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, baik kepemimpinan maupun budaya kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil observasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, terdapat permasalahan yang cukup signifikan terkait dengan sumber daya manusia, terutama dalam hal kinerja karyawan. Fenomena tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan tanggung

jawab yang diembannya. Selain itu, banyak karyawan yang tidak mencapai target atas tugas yang telah ditetapkan, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi harapan perusahaan. Kondisi tersebut berdampak buruk terhadap kinerja perusahaan karena karyawan tidak hanya kehilangan motivasi tetapi juga mengabaikan standar kerja yang harus dipenuhi.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dari seorang pimpinan perusahaan. Fenomena yang terjadi di PT Kereta Api Indonesia DAOP 2 Bandung yakni kepemimpinan yang kurang tegas, hal tersebut dapat dilihat dari minimnya arahan seorang pimpinan mengenai metode kerja yang efektif. Selain itu, kemampuan pimpinan dalam memimpin bawahan juga masih terbatas, terbukti dari ketidakmerataan pimpinan dalam mendelegasikan tugas. Akibatnya, beban kerja menjadi tidak seimbang, di mana beberapa karyawan merasa terbebani dengan tanggung jawab yang diberikan. Situasi ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pembagian tugas, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat dari budaya kerja yang ada di dalam perusahaan. Budaya kerja yang kaku dan dominan di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung mempengaruhi kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan yang cenderung ragu untuk berinovasi karena takut akan konsekuensinya sehingga membatasi potensi serta kreatifnya. Selain itu, karyawan menjadi lebih berhati-hati dan kurang berani

mengambil inisiatif sehingga menghambat agresivitas karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Oleh sebab itu, penulis mencoba melakukan pra survei mengenai kinerja karyawan, dengan menyebar kuesioner terhadap responden sebanyak 35 orang untuk membuktikan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja, dan didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Hasil Pra Survei Penelitian Kinerja Karyawan

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar	14	40	21	60
2	Mampu menyelesaikan semua pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.	17	49	18	51
3	merasa kewalahan atas tugas yang harus diselesaikan	16	46	19	54
4	Selalu datang dan pulang tepat waktu dalam bekerja.	13	37	22	63
Rata-Rata			43		57
Jumlah Responden = 35					

Sumber Data : Pra Survei Penulis 35 Responden

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 sebanyak 60% responden belum mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan. Pekerjaan yang dilakukan sesuai standar sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Menurut Purwanto (2021) menyebutkan bahwa penerapan standar kerja memberikan banyak manfaat, mulai dari meningkatkan reputasi, meminimalkan risiko, hingga memperbaiki efisiensi kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 sebanyak 51% responden belum mampu untuk menyelesaikan semua pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan. Waktu penyelesaian tugas sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut Anshori (2025:18) mengungkapkan bahwa salah satu bentuk manajemen waktu yang baik adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, karena hal ini secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas, yang pada akhirnya akan turut meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 sebanyak 54% responden merasa kewalahan atas tugas yang harus diselesaikan, artinya beban kerja yang ditanggung karyawan cukup tinggi. Beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Menurut Safrudin (2024:34) mengemukakan bahwa beban kerja berkaitan erat dengan kondisi kesehatan fisik, serta memengaruhi kesejahteraan dan tingkat produktivitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 sebanyak 63% responden belum mampu untuk datang dan pulang tepat waktu dalam bekerja. Kedisiplinan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rizka, *et.al* (2025:67) mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan efektivitas perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas terlihat adanya permasalahan yang cukup serius terkait kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya persentase jawaban “tidak” tertinggi yakni sebesar 63%, yang menunjukkan bahwa sebagian

besar karyawan belum mampu datang dan pulang kerja tepat waktu. Kondisi ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti jarak tempuh dari rumah ke kantor yang cukup jauh dan kendala selama perjalanan, serta tingginya beban kerja yang membuat karyawan harus pulang terlambat. Akibatnya, kelelahan yang dialami karyawan berdampak pada keterlambatan keesokan harinya. Situasi ini berpotensi menurunkan kinerja karyawan dan mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perhatian lebih untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan agar kinerja mereka dapat ditingkatkan dan operasional perusahaan berjalan dengan optimal.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di perusahaan. Menurut Wibowo dalam Nugroho, *et.al* (2024:158), kinerja karyawan, baik yang positif maupun negatif sangat berkaitan erat dengan cara seseorang memimpin. Kekuatan hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat bervariasi, mulai dari lemah hingga kuat. Hubungan yang baik antara pemimpin dan tim menunjukkan bahwa pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung. Oleh karena itu, penulis mencoba melakukan prasarvei dengan menyebarkan kuesioner dengan jumlah responden 35 orang sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Hasil Pra Survei Penelitian Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Selalu dilibatkan oleh pimpinan dalam proses pengambilan keputusan.	9	26	26	74
2	Selalu diberikan motivasi dalam bekerja oleh pimpinan.	14	40	21	60
3	Pimpinan memberikan arahan yang jelas terhadap tugas yang diberikan.	12	34	23	66
4	Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas pada karyawan yang melanggar aturan.	16	46	19	54
5	Pimpinan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada karyawan	16	46	19	54
6	Pimpinan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi situasi stres di tempat kerja.	15	43	20	57
Rata-Rata			39		61
Jumlah Responden = 35					

Sumber Data : Pra Survei Penulis 35 Responden

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 74% responden menyatakan tidak selalu dilibatkan oleh pimpinan dalam proses pengambilan keputusan. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah salah satu indikator kepemimpinan yang efektif. Menurut Lelyana (2023:210) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan mampu menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan komitmen, serta memperkuat akuntabilitas mereka terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, pemimpin yang mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 60% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan motivasi terhadap karyawan. Dorongan dan semangat kerja merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut Muhtadin (2023:59) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan memotivasi karyawan agar mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat atau tepat waktu. Motivasi yang optimal akan menciptakan suasana kerja yang positif, membuat karyawan merasa dihargai, dan mendorong mereka untuk bekerja secara maksimal.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 66% responden menyatakan bahwa pimpinan belum mampu memberikan arahan secara jelas terhadap tugas yang diberikan. Penyampaian informasi secara tepat dan jelas merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut Rachman, *et.al* (2024:97) menyatakan bahwa arahan yang jelas dapat membantu mengurangi kebingungan dan memastikan bahwa karyawan tahu apa yang diharapkan mereka. Penyampaian arahan secara jelas oleh pimpinan dapat membuat pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 54% responden menilai bahwa pimpinan belum menunjukkan ketegasan dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan. Penegakan disiplin yang adil dan tegas merupakan salah satu ciri dari gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut Warsopurnomo (2020) mengungkapkan bahwa penegakan disiplin kerja tidak bisa hanya dibebankan kepada karyawan, melainkan perusahaan perlu memiliki sistem pembinaan disiplin yang terstruktur. Sistem ini dapat diwujudkan melalui

penyusunan peraturan yang sesuai, serta penerapan sanksi tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang efektif dituntut mampu mengendalikan bawahannya untuk mengurangi terjadinya kesalahan kerja.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 54% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang menunjukkan tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan kepada karyawan. Komitmen terhadap tugas yang diberikan merupakan indikator dari gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut Putra, *et.al* (2025) menyatakan bahwa Tanggung jawab seorang pemimpin mencakup berbagai hal, mulai dari memastikan setiap tugas diselesaikan dengan baik, mendorong peningkatan kinerja individu dan tim, membangun kepercayaan di antara anggota, hingga menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung produktivitas.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.2 sebanyak 57% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang mampu untuk mengendalikan emosi nya saat menghadapi situasi stres di tempat kerja. Tenang dalam situasi sulit dan tertekan merupakan salah satu dari indikator gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut Leonel (2024:68) menyatakan bahwa pemimpin yang gagal mengontrol emosinya saat krisis cenderung bersikap reaktif, impulsif, dan pada beberapa kasus menjadi tidak efektif. Sebaliknya, pemimpin yang mampu mengelola emosinya dapat menjaga ketenangan dan kejernihan pikiran, sehingga dapat membuat keputusan secara lebih bijak. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif di saat krisis tidak hanya terkait dengan seberapa cepat pemimpin merespons, tetapi juga bagaimana pemimpin mengelola respons emosionalnya.

Berdasarkan penjelesan diatas dapat dilihat pernyataan dengan jawaban “tidak” tertinggi yakni 74%, dimana karyawan jarang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan Hal ini terlihat dari kebiasaan pimpinan yang mengambil keputusan secara sepihak terkait masalah kecil di dalam kantor tanpa melibatkan masukan dari bawahan. kondisi ini berdampak pada turunnya motivasi kerja dan melemahnya rasa memiliki terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa diabaikan dan tidak dilibatkan dalam keputusan yang memengaruhi tugas mereka, hal ini dapat berakibat pada menurunnya semangat dan komitmen, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya kerja. Menurut Sembiring dan Winarto dalam Tukan, *et.al* (2022:89) menunjukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang baik akan membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik. Ketika budaya kerja di suatu perusahaan dibangun dengan baik, hal ini akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang. Sebaliknya, budaya kerja yang buruk dapat menghambat kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan dan memelihara budaya kerja yang positif, yang pada akhirnya akan membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik dan lebih produktif. Oleh sebab itu, penulis mencoba melakukan prasurevei dengan menyebarkan kuesioner dengan jumlah responden 35 orang sebagai berikut :

Tabel 1. 3
Hasil Pra Survei Penelitian Budaya Kerja

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Perusahaan mendorong karyawannya untuk mencoba hal hal yang baru.	12	34	23	66
2	Selalu mengkoreksi kembali pekerjaan sebelum diserahkan	8	23	27	77
3	Menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	15	43	20	57
4	Selalu memberikan pujian kepada rekan kerja	16	46	19	54
5	Berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim.	14	40	21	60
6	Merasa nyaman mengungkapkan pendapat secara langsung	9	26	26	74
7	Mampu bersikap professional saat menghadapi masalah pribadi	11	31	24	69
Rata-Rata			35		65
Jumlah Responden = 35					

Sumber Data : Pra Survei Penulis 35 Responden

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 66% responden menyatakan bahwa perusahaan cenderung tidak mendorong karyawannya dalam untuk mencoba hal hal yang baru. Menghasilkan ide ide yang baru merupakan salah satu indikator budaya kerja yang baik dan sehat. Menurut Radyanto dan Prihastono dalam Zami, *et.al* (2024:35) inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk baru, tetapi juga meliputi perbaikan dan penyempurnaan proses kerja. Hal ini dapat diwujudkan dengan menyediakan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide mereka, meskipun ide tersebut tidak selalu membuahkan hasil yang langsung sukses.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 77% menyatakan bahwa karyawan jarang mengkoreksi kembali pekerjaan sebelum di serahkan. Ketelitian merupakan salah satu indikator budaya kerja yang baik. Menurut Rachman (2024:94) menyatakan bahwa ketelitian mencakup kemampuan memperhatikan detail dalam tugas yang dilakukan. Sikap teliti dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan yang berpotensi memberikan dampak buruk terhadap hasil pekerjaan maupun reputasi perusahaan.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 57% responden menyatakan bahwa terdapat beberapa karyawan belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Permasalahan terkait waktu ini bukan hanya penting dalam menciptakan gaya kepemimpinan dan kinerja kerja yang optimal, tetapi juga menjadi salah satu indikator terbentuknya budaya kerja yang kuat. Menurut Sumantrie (2021:90) menjelaskan bahwa kemampuan dalam mengatur waktu secara efektif saat bekerja dapat menurunkan tingkat stres serta meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, budaya kerja yang kokoh tercermin dari karyawan yang memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 54% responden menyatakan belum terbiasa dalam memberikan apresiasi berupa pujian kepada sesama rekan kerja. Kondisi ini mencerminkan lemahnya budaya saling mendukung dan menghargai pencapaian satu sama lain, padahal apresiasi atas kinerja positif dapat mempererat hubungan antar karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Menurut Febrianty (2023:6) menyatakan bahwa

kemampuan untuk menghargai sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang baik, tidak hanya melalui kata-kata tetapi juga melalui tindakan nyata. Meski terlihat sepele, apresiasi memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 60% responden menyatakan bahwa beberapa karyawan belum mampu untuk berkontribusi aktif dalam kerja tim. Kemampuan untuk bekerja sama merupakan salah satu indikator terbentuknya budaya kerja yang kuat. Menurut Nurlana (2024:14) menjelaskan bahwa kontribusi aktif dalam tim sangat diperlukan karena dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan mendorong inovasi di perusahaan. Keterlibatan aktif anggota tim memungkinkan mereka saling berbagi ide, keterampilan, dan pengalaman, yang pada akhirnya memperkuat kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 74% responden menyatakan karyawan merasa kurang nyaman mengungkapkan pendapat secara langsung di perusahaan. Hal ini menyebabkan penurunan terhadap budaya kerja yang baik. Menurut Leonel (2024:15) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa aman dan leluasa untuk menyampaikan pendapat tanpa khawatir akan adanya konsekuensi negatif, maka komunikasi yang terbuka dan efektif dapat terwujud. Situasi ini pada akhirnya akan mendukung terciptanya budaya kerja yang produktif.

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 sebanyak 69% menyatakan karyawan belum mampu bersikap profesional saat menghadapi masalah pribadi. Konsistensi emosi merupakan salah satu indikator dari budaya kerja yang efektif.

Menurut Lesmana (2025:36) memiliki sikap profesional dapat meningkatkan kredibilitas baik individu maupun perusahaan di mata orang lain. Semakin tinggi tingkat profesionalisme karyawan, semakin baik pula kualitas budaya kerja yang terbentuk di perusahaan.

Berdasarkan penjelesan diatas dapat dilihat pernyataan dengan jawaban “tidak” tertinggi yakni sebesar 77%, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak memeriksa kembali hasil pekerjaan mereka sebelum diserahkan. Kebiasaan ini mencerminkan budaya kerja yang kurang baik, karena mengakibatkan banyaknya revisi dari atasan setelah pekerjaan diterima, contohnya pada penggunaan materai di surat, di mana kesalahan yang terjadi setelah materai ditempel menyebabkan kerugian dan hambatan dalam proses kerja lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketelitian karyawan dalam menyelesaikan tugas masih perlu ditingkatkan. Ketelitian menjadi salah satu unsur penting dalam budaya kerja yang baik karena dengan memperhatikan detail secara cermat, risiko kesalahan dapat diminimalisir. Peningkatan ketelitian karyawan akan mendukung terciptanya budaya kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, sebagai acuan dalam penelitian ini penulis telah mengidentifikasi sejumlah masalah yang dihadapi oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, diantaranya:

1. Terdapat kendala dalam pelaksanaan tugas serta permasalahan kedisiplinan karyawan yang menyebabkan rendahnya tingkat kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
2. Tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan minimnya arahan beberapa pimpinan mengenai tugas yang diberikan menyebabkan sikap pemimpin di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung kurang optimal
3. Ketidaknyamanan karyawan dalam menyampaikan pendapat secara langsung serta kurang telitinya dalam melaksanakan tugas mengakibatkan budaya kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung belum mencapai tingkat optimal.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perlu dibuat batasan masalah agar pembahasan masalah menjadi lebih fokus dan penulis dapat melakukan penelitian lebih mendalam. Oleh karena itu, penulis membatasi variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*Independent*) pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Kerja (X2).

2. Variabel terikat (*dependent*) pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
3. Objek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
4. Waktu Penelitian dari bulan Maret 2025 s.d Agustus 2025

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah yang akan menjadi pembahasan pada penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk penyusunan skripsi dan untuk mengkaji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

1.5.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
2. Mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
3. Mengukur pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
4. Mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

1.6. Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.6.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat di antaranya:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan. Hal ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori-teori baru atau pemahaman yang lebih baik tentang teori-teori yang sudah ada di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik pada topik gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan, dan juga menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut.

1.6.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pemahaman teoritis, tetapi juga memiliki harapan dapat memberikan manfaat praktis yang di antaranya:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini akan membantu penulis untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan seorang pimpinan dan budaya kerja di suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan dan juga saran terhadap PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi bahan referensi atau kajian bagi penelitian selanjutnya khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

1.7. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung yang terletak di Jl. Stasiun Selatan No. 25, Kb. Jeruk, Kec. Andir, Kota Bandung, Jawa Barat 40181. Penelitian ini dilaksanakan pada semester genap TA 2024/2025, yakni dimulai dari bulan Maret 2025 sampai dengan Agustus 2025, dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Mar-25				Apr-25				Mei-25				Jun-25				Jul-25				Agu-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Penelitian																								
	a. Penentuan Objek Penelitian																								
	b. Survei																								
	c. Penyebaran Kuisioner Pra Survei																								
	d. Pengelolaan Data Kuisioner Pra Survey																								
	e. Pengajuan Judul																								
2	Pelaksanaan																								
	a. Penyusunan BAB I																								
	b. Penyusunan BAB II																								
	c. Penyusunan BAB III																								
	d. Proses Bimbingan																								
	e. Sidang Usulan Proposal																								
3	Penyusunan																								
	a. Penyebaran Data Kuisioner																								
	b. Pengelolaan Data																								
	c. Pengetikan Data																								
	d. Sidang Laporan Akhir																								

Sumber : Data Diolah Penulis 2025

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Teori dan Konsep

2.1.1. Manajemen

Manajemen sangat diperlukan bagi setiap organisasi, karena tanpa adanya manajemen setiap usaha yang dilakukan tidak akan membuahkan hasil yang maksimal dan proses pencapaian tujuan organisasi pun akan semakin sulit. Karena sebagian dari manajemen bersifat *universal*. Ini berarti bahwa manajemen menggunakan kerangka ilmiah sistematis yang mencakup aturan, prinsip, dan konsep yang berlaku secara umum dalam semua situasi manajerial.

Menurut Terry dalam Harjoni dan Sadikin (2022:2), Menyatakan bahwa “Manajemen adalah proses unik yang terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya.”

Menurut Widiana (2020:21), menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang cara memimpin dan mengelola orang dari berbagai latar belakang dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan.”

Menurut Manullang dalam Fahrurrozi, *et.al* (2024:8) menyatakan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengaturan,

pengarahan, dan pemantauan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.”

Menurut Surjono dalam Saepudin, et.al (2024:3) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta supervisi dengan menggunakan, memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai suatu tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu atau seni yang mempelajari tentang bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengelola, dan mengarahkan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan guna mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter dalam Fahrurrozi, et al (2024:13) mengemukakan bahwa fungsi utama manajemen terbagi menjadi empat, diantaranya:

1. Perencanaan atau *planning*

Perencanaan merupakan suatu upaya untuk menetapkan tujuan atau sasaran organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya. Tujuan perencanaan adalah untuk membantu organisasi mengantisipasi masa depan dan mempersiapkan berbagai kemungkinan, memotivasi karyawan secara langsung melalui penetapan tujuan,

serta menyediakan suatu kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

2. Pengorganisasian atau *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses mengatur atau mengelompokkan sumber daya, tugas, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan pengorganisasian adalah untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif, menghindari duplikasi upaya, dan meningkatkan efisiensi, serta membantu mengidentifikasi dan memperjelas peran dan tanggung jawab.

3. Pengarahan atau *Actuating*

Pengarahan adalah proses memberi inspirasi dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari pengarahan ini adalah untuk memastikan karyawan berperperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, membangun dan mempertahankan moral yang tinggi di antara karyawan, dan meningkatkan komunikasi dan kerjasama dalam organisasi.

4. Pengendalian atau *controlling*

Pengendalian adalah proses pelacakan, perbandingan, dan penyesuaian kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Tujuan pengendalian adalah untuk memastikan bahwa organisasi tetap pada jalurnya untuk mencapai tujuannya, mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan dari rencana, dan memberikan informasi yang relevan untuk perencanaan dan pengorganisasian di masa mendatang.

2.1.3. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen mencakup berbagai aspek holistik dan kompleks dalam menjalankan organisasi atau bisnis. Konsep ini mencakup sejumlah disiplin ilmu dan fungsi utama yang saling terkait. Menurut Fahrurozi, *et.al* (2024:20), mengemukakan beberapa poin penting tentang ruang lingkup manajemen, diantaranya:

1. Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah fungsi manajemen yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan operasional dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan operasional. Fokusnya adalah pada pengelolaan operasi sehari-hari, termasuk produksi, inventaris, penjualan, dan layanan pelanggan.

2. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses perencanaan, penerapan, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Manajemen strategis membahas posisi jangka panjang suatu organisasi di pasar dan lingkungan bisnis.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen yang didasarkan pada fungsinya untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik bagi bisnis kita. Manajemen personalia berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk ketenagakerjaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan

manajemen kinerja. Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dalam suatu organisasi dan memerlukan perhatian khusus.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan suatu kegiatan manajemen yang berdasarkan fungsinya, yang pada hakikatnya bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan usaha yang dijalankan mencapai tujuan ekonomisnya, yang diukur berdasarkan laba. Manajemen keuangan mengatur keuangan suatu organisasi, yang meliputi perencanaan anggaran, pengelolaan aset, dan analisis keuangan. Tujuannya adalah untuk menjaga stabilitas keuangan dan kelangsungan usaha.

5. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan suatu kegiatan manajemen yang berdasarkan fungsinya, yang pada hakikatnya bertujuan untuk mengidentifikasi apa yang benar-benar dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana memenuhinya. Manajemen pemasaran mengawasi strategi pemasaran, penjualan, *branding*, dan interaksi dengan pelanggan. Manajemen pemasaran membantu perusahaan mencapai sasaran pasar dan memperluas pangsa pasar.

2.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengendalikan tenaga kerja melalui kegiatan organisasi dan fungsi operasionalnya. Manajemen sumber daya manusia hadir di setiap perusahaan dan organisasi. Semua kegiatan organisasi dan yang terkait dengan aspek sumber daya

manusia juga mencerminkan kinerja perusahaan. Karena merupakan sumber nilai yang penting, perusahaan harus memahami sumber daya manusia. Berikut merupakan definisi sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya:

Menurut Shuler, *et.al* dalam yuliani (2023:2), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengakuan atas pentingnya tenaga kerja suatu organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital dalam mencapai tujuan organisasi dan penggunaan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia ini digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Menurut Mendo (2024:113), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah Adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi, mulai dari perekrutan hingga masa pensiun.”

Menurut Widiana (2020:133), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah aplikasi yang secara lebih spesifik bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan digunakan secara efektif, sekaligus memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan secara efisien serta mencapai pemanfaatan sumber daya yang optimal guna membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya.”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu manajemen yang diterapkan pada suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia melibatkan penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dimulai dari perkerutan hingga masa pensiun, guna mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Pasarela dalam Mendo (2024:121) Mengungkapkan bahwa fungsi manajemen mencakup hal krusial, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses pengembangan strategi pengelolaan tenaga kerja guna pencapaian tujuan perusahaan melalui program kepegawaian yang efektif. Perencanaan dilakukan dengan menentukan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses mengelola karyawan, mengalokasikan tugas, mengatur hubungan kerja, mendistribusikan wewenang, dan memastikan integrasi dan koordinasi berada dalam struktur organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses membimbing karyawan agar bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, serta memenuhi kepentingan karyawan serta masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah proses pemantauan karyawan untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan rencana perusahaan, dan untuk membuat koreksi ketika timbul masalah yang dapat mengakibatkan dampak negatif pada citra perusahaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan secara optimal.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teori, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan. Hal ini perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan di masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah proses pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka, dengan prinsip yang adil, gaji yang layak, standar upah minimum, dan konsistensi, baik secara internal maupun eksternal.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah proses menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan yang mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan yang efektif.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah proses peningkatan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional agar tetap produktif hingga pension melalui program kesejahteraan yang sesuai memenuhi kebutuhan mayoritas karyawan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplin adalah pengembangan kesadaran dan kemauan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Ini adalah kunci utama untuk mencapai tujuan.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah proses mengatasi berakhirnya suatu hubungan kerja. Pemberhentian pekerjaan dapat dipengaruhi oleh berbagai alasan, seperti permintaan karyawan, keputusan perusahaan, pemutusan kontrak, pensiun, dan persyaratan hukum yang berlaku.

2.1.6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dipandang sebagai kodrat manusia, anugerah dari Tuhan. Oleh karena itu, dicari orang-orang yang memiliki kualitas khusus, yang dianggap sebagai prasyarat keberhasilan seorang pemimpin. Kepemimpinan secara ilmiah dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai posisi atau watak pribadi seseorang.

Menurut Robbins dalam Prayudi *et.al* (2022:9), menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam pencapaian suatu visi dan tujuan.”

Menurut Danim dalam Prasinta, *et.al* (2023:3), mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Menurut Wijono dalam Purwanggono (2020:5), mendefinisikan “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan kehendak pemimpin.”

Berdasarkan kutipan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mengkoordinir, bahkan mengarahkan kelompok atau individu guna mencapai sebuah tujuan.

Menurut Thoha dalam Prasinta, *et.al* (2023:7), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain dari sudut pandangnya. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan dan pelaksanaan wewenang. Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin melalui sikapnya yang egois, tertutup terhadap saran orang lain, dan memiliki pemikiran serta pendapat sendiri.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan pribadi dan partisipasi bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis menghargai pendapat dan saran dari anggota tim, serta mendorong partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini menekankan pada kerja sama, keterbukaan komunikasi, dan rasa tanggung jawab bersama.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin yang permisif adalah pemimpin yang tidak memiliki pendapat sikap yang kuat dan komprehensif. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak memiliki pegangan yang kuat terhadap suatu masalah. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten dalam sikap dan tindakannya.

2.1.7. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, menurut Mutamimah dalam Prayudi, *et.al* (2022:28), menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan mampu melakukan transformasi terhadap bawahannya melalui empat komponen yaitu:

1. *Charismatic Leadership*

Charismatic Leadership adalah pemimpin yang memiliki kekuasaan dan pengaruh. Karyawan dapat tumbuh dan memiliki tingkat kepercayaan diri dan keyakinan tertentu. Pemimpin ini dapat menginspirasi dan menyenangkan karyawannya dengan menunjukkan kepada mereka bahwa mereka mampu mencapai sesuatu yang lebih besar dengan usaha tambahan.

2. *Inspiration Motivation*

Inspiration Motivation adalah pemimpin yang selalu memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahan. Mempersiapkan diri untuk pekerjaan dan tantangan untuk lebih bersemangat dan optimis, pemimpin selalu

mengkomunikasikan visi, misi, dan harapan dengan tujuan agar bawahan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation adalah pemimpin yang selalu merangsang bawahannya secara intelektual agar bawahannya menjadi inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah dengan cara-cara baru. Lebih jauh, pemimpin mengajar dengan memandang kesulitan sebagai masalah yang harus segera dipecahkan dan memberikan instruksi pemecahan masalah yang efektif secara lebih rasional.

4. *Individualized Consideration*

Individualized Consideration adalah pemimpin yang memperhatikan karyawan secara individual dengan memperhatikan kebutuhan mereka, berkinerja baik dengan memberikan gaji, dan selalu memberikan nasihat, sehingga karyawan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang.

2.1.8. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Wujarso (2023:51), menyatakan dimensi dan indikator gaya kepemimpinan, diantaranya:

1. Kemampuan mengambil keputusan, pengambilan keputusan melibatkan pendekatan sistematis terhadap sifat alternatif yang tersedia dan tindakan yang dianggap paling tepat. Adapun indikator kemampuan mengambil keputusan antara lain:
 - a. Kemampuan Identifikasi masalah.
 - b. Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kemampuan memotivasi, merupakan daya penggerak yang membuat seorang anggota organisasi mengerahkan kemampuannya (berupa keahlian atau keterampilan), tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta memenuhi kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun Indikator kemampuan memotivasi antara lain:
 - a. Dorongan dan semangat kerja.
 - b. Penghargaan dan pengakuan yang sesuai.
3. Kemampuan komunikasi, komunikasi adalah kemampuan atau keterampilan untuk menyampaikan pesan, ide, atau pikiran secara langsung atau tidak langsung kepada orang lain dengan tujuan memastikan bahwa orang lain mengerti apa yang dimaksud. Adapun indikator kemampuan komunikasi antara lain:
 - a. Penyampaian informasi secara tepat dan jelas.
 - b. Mengelola konflik secara komunikatif.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan, seorang pemimpin harus mampu memengaruhi orang lain untuk mengikuti keinginan mereka dengan menggunakan kekuatan pribadi atau posisi kekuasaan mereka secara efektif dan tepat demi kebaikan jangka panjang perusahaan. Ini termasuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada tertentu, bahkan menggunakan tuntutan atau bahkan ancaman. Tujuannya adalah untuk

memastikan bahwa tugas diselesaikan dengan baik. Indikator kemampuan mengendalikan bawahan antara lain:

- a. Penetapan aturan dan standar kerja yang jelas.
- b. Penegakan disiplin secara adil dan tegas.
- c. Pemberian arahan secara konstruktif

5. Tanggung jawab, seorang pemimpin harus bertanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban untuk memikul tanggung jawab, bertanggung jawab atas segala sesuatu, atau memberikan jawaban dan menanggung akibatnya. Indikator tanggung jawab antara lain:

- a. menyelesaikan tugas tepat waktu.
- b. komitmen terhadap tugas yang diberikan.

6. Kemampuan mengendalikan emosional, hal ini sangat penting bagi kesuksesan kita dalam hidup. Semakin baik kita mampu mengendalikan emosi, semakin mudah bagi kita untuk merasa bahagia. Indikator kemampuan mengendalikan emosi antara lain:

- a. tenang dalam situasi sulit atau tertekan
- b. menerima kritik dan masukan secara terbuka

2.1.9. Budaya Kerja

Budaya kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia, mencerminkan nilai, norma, dan praktik anggota organisasi. Budaya ini tidak hanya membentuk cara individu berinteraksi satu sama lain, tetapi juga memengaruhi cara

mereka berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Adapun definisi budaya kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Robbins dalam Suryaningsih (2022:2), menyebutkan bahwa “Budaya kerja merupakan sekumpulan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan muncul dari adat istiadat, norma-norma agama serta aturan-aturan yang menjadi keyakinan karyawan.”

Menurut Schein dalam Rifa’I dan Ananda (2024:38) menyatakan bahwa “Budaya kerja merupakan seperangkat pola asumsi dasar yang digunakan oleh para anggotanya untuk memecahkan masalah adaptasi internal dan eksternal, yang berhasil dan dianggap valid. Pola ini kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai metode yang tepat untuk mempertimbangkan dan menganalisis masalah.”

Menurut Mas’ud dalam Saefulloh (2021), menyebutkan bahwa “Budaya kerja merupakan suatu sistem makna, nilai, dan keyakinan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan dalam bertindak dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya kerja kemudian menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipertahankan dan dilestarikan.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi. Pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai tersebut dapat memengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sebagai sesuatu yang penting dalam organisasi, budaya kerja memiliki beberapa fungsi untuk anggota dan organisasi tersebut. Menurut Robbins dalam Rifa'I dan Ananda (2024:45), menyebutkan fungsi dari budaya kerja sebagai berikut:

1. Budaya berperan dalam mendefinisikan batasan, artinya budaya dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya menumbuhkan rasa identitas di antara para anggotanya.
3. Budaya mendorong komitmen kolektif daripada komitmen individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sosial, artinya budaya dapat menjadi alat sosial dan memperkuat rasa memiliki dan takdir bersama organisasi dan para anggotanya.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kontrol yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.1.10. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat pula beberapa faktor yang mempengaruhi budaya kerja. Menurut Robbins dalam Rifa'I dan Ananda (2024:44), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja antara lain:

1. Inisiatif Individu atau *Individual Initiatif*, merupakan tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki masing-masing anggota

2. Toleransi Resiko atau *Risk Tolerance*, adalah tingkat risiko yang diperbolehkan atau diambil oleh anggota untuk mendorong mereka mengambil risiko secara agresif, inovatif, dan berani.
3. Integrasi atau *Integration*, adalah tingkat unit dalam suatu organisasi yang mendorong mereka untuk bertindak secara terkoordinasi dengan baik.
4. Dukungan Manajemen atau *Management Support*, adalah tingkat kejelasan komunikasi, bantuan, dan dukungan yang diberikan manajemen kepada unit kerja di bawah kendalinya.
5. Pengawasan atau *Controlling*, adalah peraturan dan serangkaian pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan memantau perilaku karyawan.
6. Identifikasi atau *Identify*, adalah bahwa tingkat identifikasi diri masing-masing anggota dalam keseluruhan organisasi melampaui kelompok kerja atau profesi masing-masing
7. Sistem Penghargaan atau *Reward System*, tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji dan promosi) didasarkan pada kinerja karyawan dan bukan pada senioritas, status sosial, dll.
8. Toleransi Terhadap Konflik atau *Conflict Tolerance*, yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik terbuka yang timbul dalam organisasi.
9. Pola Komunikasi atau *Communication Patterns*, adalah tingkat pembatasan komunikasi dalam suatu organisasi yang sesuai dengan kewenangan dalam hierarki formal.

2.1.11. Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Menurut Muhtadin dan Yusuf (2023:185), mengemukakan tujuh dimensi dan indikator dari budaya kerja, diantaranya:

1. Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko, artinya sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dalam proses pengambilan resiko. Adapun indikatornya antara lain:
 - a. menghasilkan ide ide baru
 - b. berani mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak pasti
2. Penilaian terhadap detail, artinya sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan keakuratan, keterampilan analitis, dan perhatian terhadap detail. Adapun indikatornya antara lain:
 - a. Ketelitian.
 - b. Bekerja sesuai instruksi.
3. Orientasi terhadap hasil, artinya sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Adapun indikatornya antara lain
 - a. Fokus terhadap target.
 - b. Kesesuaian waktu dalam bekerja.
4. Orientasi terhadap individu, artinya sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang dalam organisasi. Adapun indikatornya adalah kepedulian terhadap perasaan orang lain.

5. Orientasi terhadap tim, artinya sejauh mana kegiatan atau pekerjaan di kelola oleh tim dibandingkan dengan perorangan. Indikator orientasi terhadap tim salah satunya adalah kemampuan untuk bekerja sama
6. Keagresifan, merujuk pada penekanan pada tingkat agresivitas dan daya saing individu lebih daripada kemampuan sosialisasinya. Indikatornya antara lain:
 - a. sikap mengontrol situasi
 - b. sikap dominan dalam berkomunikasi
 - c. sikap tegas dalam menyampaikan pendapat
7. Stabilitas, merupakan tingkat di mana aktivitas organisasi menekankan pada mempertahankan status quo dibandingkan pertumbuhan. Indikatornya antara lain:
 - a. Konsistensi emosi.
 - b. Bertindak dengan penuh pertimbangan.

2.1.12. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang sesuai dengan tugas tertentu. Keberhasilan atau kegagalan kinerja karyawan yang dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara keseluruhan baik individu maupun kelompok.

Menurut Prawirosentono dalam Budiyanto dan Mochklas (2020:10) berpendapat bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau

sekelompok karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan wewenang atau tanggung jawab dalam suatu organisasi yang bersangkutan, bersifat legal, tidak melanggar hukum, serta konsisten dengan moral dan etika.”

Menurut Sedarmayanti dalam Soelistya, *et.al* (2022:90) Menyebutkan bahwa “kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Murti dan Srimulyani dalam Soelistya, *et.al* (2022:91), mengatakan bahwa “kinerja karyawan adalah Seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan meliputi kuantitas produksi, kualitas kinerja, waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap Kooperatif. Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.”

Berdasarkan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang mencerminkan kontribusi individu atau tim terhadap perusahaan dan diukur berdasarkan berbagai aspek seperti kuantitas dan kualitas produksi, kepatuhan terhadap jam kerja, kehadiran, dan sikap kooperatif. Kinerja tersebut tidak hanya mencakup pencapaian tujuan yang ditetapkan, tetapi juga harus konsisten dengan tanggung jawab yang diberikan serta mematuhi standar hukum dan etika. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Wibowo dalam Budiyanto dan Mochklas (2020:13) menyebutkan bahwa tujuan kinerja merupakan keselarasan antara harapan kinerja individu

dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan beberapa penjelasan kinerja yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja mengacu pada harapan yang berupa hasil keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson dalam Soelistya, *et.al* (2022:95), menyebutkan terdapat tiga jenis dasar kinerja, antara lain:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilakukan.
3. Kriteria berdasarkan hasil.

2.1.13. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Soelistya, *et.al* (2022:100), faktor yang mempengaruhi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Finansial

Faktor finansial yaitu pemenuhan kebutuhan pegawai atas kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari sehingga kepuasan kerja pegawai dapat terpenuhi. Hal ini meliputi sistem dan jenjang gaji, jaminan sosial, jenis tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi jabatan.

2. Faktor Fisik

Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3. Faktor Sosial

Faktor social yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial yang baik antara rekan kerja, atasan, dan karyawan berbagai jenis pekerjaan. Faktor tersebut meliputi kekompakan karyawan, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, serta tata tertib dan tata tertib yang wajar.

4. Faktor Psikologi

Faktor psikologis yaitu faktor yang berhubungan dengan mental karyawan. Faktor tersebut meliputi minat, ketenangan pikiran, sikap kerja, bakat, dan keterampilan.

2.1.14. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Farisi, *et.al* (2020), menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator kinerja karyawan, diantaranya:

1. Kualitas Kerja, output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator kualitas kerja antara lain:
 - a. Ketepatan waktu
 - b. Inovasi dan kreatifitas
 - c. Kepatuhan terhadap standar

2. Kuantitas kerja merupakan jumlah output atau kinerja yang harus dicapai oleh karyawan saat melakukan pekerjaannya. Adapun indikator kuantitas kerja antara lain:
 - a. Jumlah tugas yang diselesaikan
 - b. Waktu penyelesaian
 - c. Ketersediaan sumber daya
3. Kendala Kerja, merupakan berbagai masalah atau hambatan yang dapat terjadi di lingkungan kerja, baik dari segi internal maupun eksternal. Adapun indikator dari kendala kerja antara lain:
 - a. Keterlambatan dalam proses
 - b. Stres karyawan
 - c. Beban kerja
4. Sikap Kerja, evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya, termasuk perasaan, pikiran, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Adapun indikator sikap kerja antara lain:
 - a. inisiatif
 - b. kedisiplinan
 - c. kemampuan beradaptasi

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memuat beberapa referensi dari penelitian yang sudah ada dengan objek atau variabel yang berbeda. Dengan adanya referensi penelitian sebelumnya, maka dapat dijadikan hipotesis sementara dan sebagai pembanding

terhadap penelitian. Berikut ini adalah beberapa penelitian yang mengangkat masalah yang sama, diantaranya:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Posco ICT Indonesia Bagian Central Maintenance Departement di Cilegon. Hartoko dan Fauzun (2020) "Jurnal Bina Bangsa Ekonomika Vol. 13 No. 2 Agustus 2020"	Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,688 (kuat). Koefisien determinasi sebesar 0,474 artinya gaya kepemimpinan dan budaya kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan PT. Posco ICT Indonesia Bagian Central Maintenance Department di Cilegon.	X1 Gaya Kepemimpinan, X2, Budaya Kerja, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nijes. Bayu Lestari. B. Purnomo (2023) "Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 1 No 3 Juni 2023"	Hasil dari penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara signifikan dan kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Nijes Bayu Lestari.	X1 Gaya Kepemimpinan, X2, Budaya Kerja, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan	Gaya kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja secara simultan	X1 Gaya Kepemimpinan, X2, Budaya	X3 Disiplin Kerja dan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Nganjuk. R. Selviasari (2020) <i>Journal of Islamic Economic Development</i> , Vol 4 No 1 Juni 2020	signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya kerja secara parsial signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Nganjuk.	Kerja, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada MCDonald's Cabang Fatmawati, Nariah, <i>et.al</i> (2021). "Jurnal Ekonomi Efektif Vol 3 No 4, Juli 2021."	Hasil penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,1%, Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,6%, dan Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 62,0%.	X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Kerja, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Wahana Safety Indonesia, K. P. Rahayu dan S. Cantika (2022) <i>"Journal of Accounting and Bussiness"</i>	Hasil penelitian menunjukkan, variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Wahana Safety Indonesia. Sedangkan variabel budaya organisasi secara parsial	X1 Gaya Kepemimpinan, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan X2 Budaya Organisasi.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management</i> Vol 6 No 2, 2022	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Uji hipotesis menunjukkan variabel bebas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan pada PT Wahana Safety Indonesia. Sedangkan kinerja karyawan sebesar 72,3% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.		
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Bank Daerah Karanganyar (Perseroda) yang Dimediasi oleh Motivasi Pramudjadi, et.al (2022). “JURNAL EKONOMIKA45 Vol 9 No. 2 Juni 2022”	Hasil Penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda direspon kurang baik oleh responden, sehingga berdampak berpengaruh positif namun tidak signifikan. Sedangkan, budaya kerja terhadap kinerja karyawan direspon baik oleh responden, sehingga berdampak positif bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.	X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Kerja, dan Y Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Penambahan Variabel Y2 yakni Motivasi

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Camat Busungbiu. Andewi, <i>et.al</i> (2022). “Jurnal Emas, Vol 3 Nomor 11 November 2022”	Hasil Penelitian secara parsial, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Kerja, dan Y Kinerja Karyawan.	Objek Penelitian dan Penambahan X3 Karakteristik Individu.
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Utara. Sasue, <i>et.al</i> (2021). “Jurnal EMBA, Vol.9 No.4 Oktober 2021”.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Saran dalam penelitian ini diharapkan kepada pemimpin agar dapat mengevaluasi dan memperhatikan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.	X1 Gaya Kepemimpinan dan Y Kinerja Karyawan/ Pegawai	Objek Penelitian dan X2 Disiplin Kerja

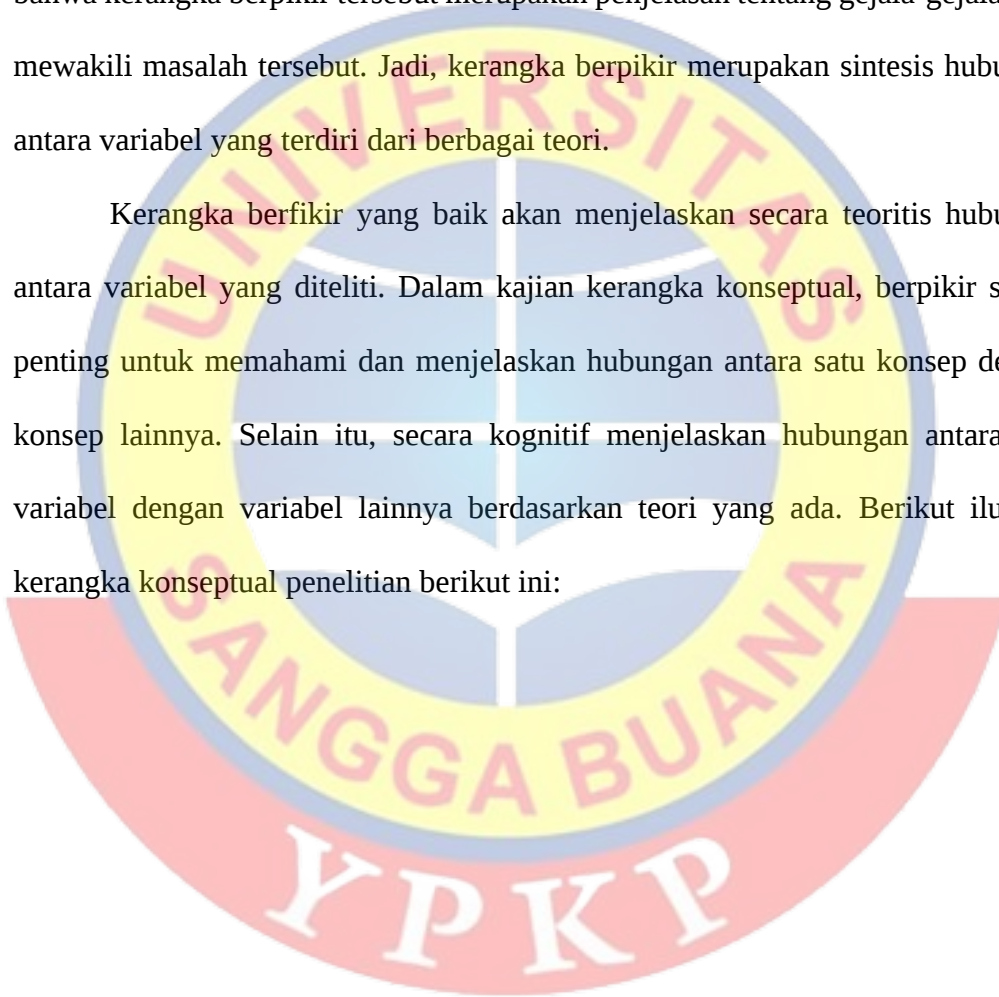
No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam IKAMALA. Moron, <i>et.al</i> (2023). “Jurnal Kompetitif, Vol. 12, No. 1, Juni 2023”	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Salah Satu Variabel X Budaya Kerja dan Y Kinerja Karyawan.	Objek Penelitian dan Tidak Terdapat Variabel X Gaya Kepemimpinan
10	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Balangan. Wati, <i>et.al</i> (2024) “Jurnal Keuangan Daerah, Pusat dan Kearsipan Vol 1, No 1, 2024”	Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Balangan. Dapat dibuktikan dengan hasil uji penelitian ini maka dapat diketahui nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($11,105 > 1,297$). Maka dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi tingkat budaya kerja yang baik dilaksanakan, maka kinerja karyawan semakin meningkat.	Salah Satu Variabel X Budaya Kerja dan Y Kinerja Karyawan.	Objek Penelitian dan Tidak Terdapat Variabel X Gaya Kepemimpinan

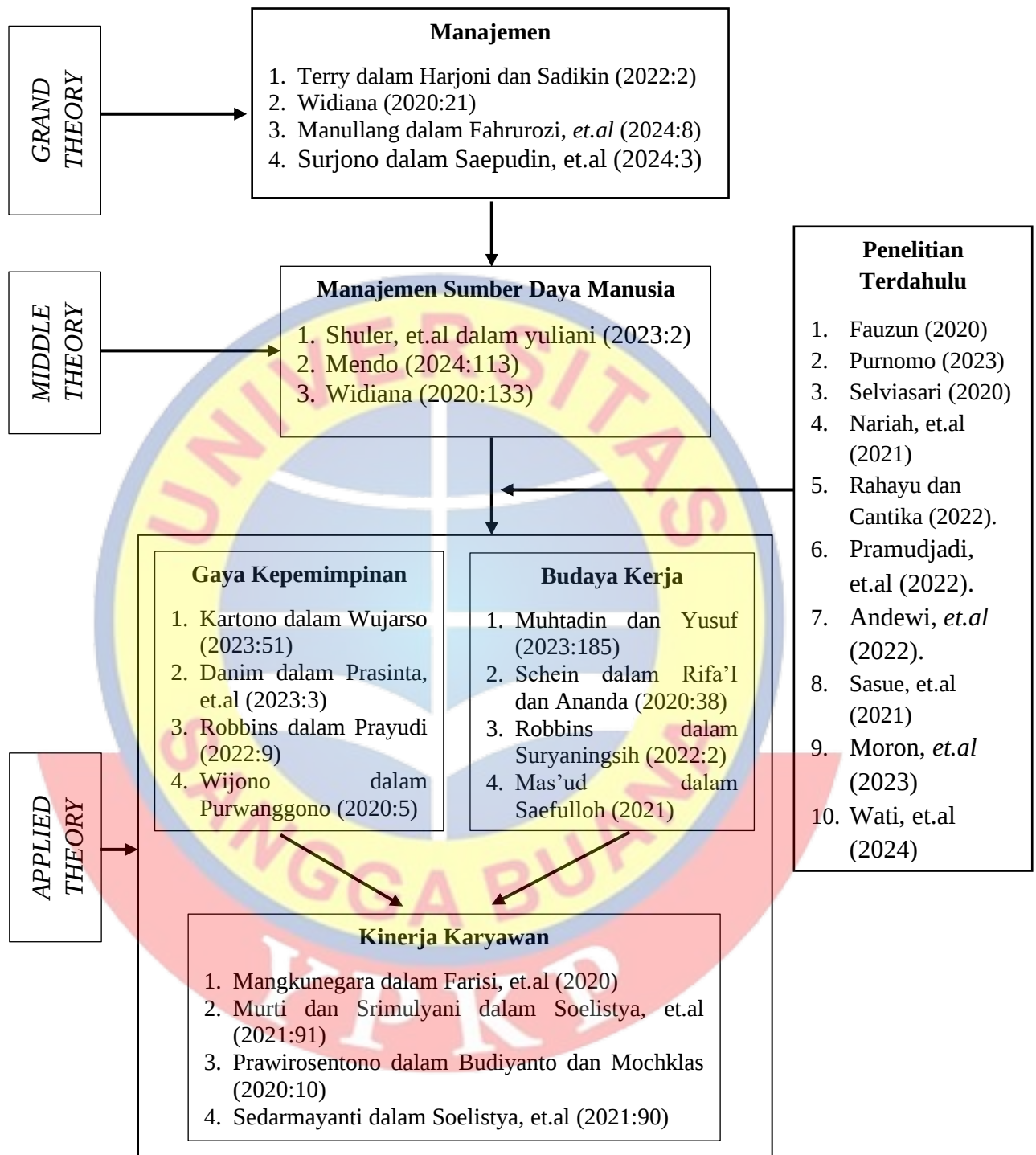
Sumber : Data Diolah Penulis 2025

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Hasan dalam Annita Sari, *et.al* (2023:71), mengemukakan bahwa Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang didefinisikan sebagai masalah. Yang penting adalah bahwa kerangka berpikir tersebut merupakan penjelasan tentang gejala-gejala yang mewakili masalah tersebut. Jadi, kerangka berpikir merupakan sintesis hubungan antara variabel yang terdiri dari berbagai teori.

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang diteliti. Dalam kajian kerangka konseptual, berpikir sangat penting untuk memahami dan menjelaskan hubungan antara satu konsep dengan konsep lainnya. Selain itu, secara kognitif menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya berdasarkan teori yang ada. Berikut ilustrasi kerangka konseptual penelitian berikut ini:





Sumber : Data Diolah Penulis 2025

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

Pengaruh variabel *independent* terhadap *dependent* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan yang buruk dari seorang pemimpin akan berdampak pada lingkungan atau atmosfer kantor yang buruk, yang pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja karyawan dalam organisasi.. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adriyanti, *et.al* dalam Falah (2025), gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa termotivasi dan terdorong untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas mereka. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan arahan tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan tim mereka untuk bekerja sama secara harmonis. Oleh karena itu, kemampuan seorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinannya secara bijaksana berdampak langsung pada kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena budaya kerja yang positif dapat menciptakan suasana yang baik bagi karyawan dalam menjalankan mereka. Suasana yang baik ini tidak hanya membuat karyawan merasa nyaman, tetapi juga mendorong mereka untuk berkolaborasi, berinovasi, dan berkontribusi secara maksimal. Sebagaimana yang dikemukakan Sembiring dan Winarto dalam Tukan *et.al* (2022), budaya kerja yang baik mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan menciptakan

lingkungan yang mendukung perkembangan mereka. Sebaliknya, budaya kerja yang buruk dapat berdampak negatif pada produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun dan memelihara budaya kerja yang positif melalui komunikasi yang efektif dan pengakuan atas kontribusi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.4. Paradigma Penelitian

Menurut Ritzer dalam N. Urfan *et.al* (2024:233), mengemukakan bahwa paradigma adalah “pandangan mendasar dari ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari oleh suatu cabang ilmu pengetahuan.

Penelitian ini menggambarkan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung. Dalam konteks ini model hubungan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1), budaya kerja (X2), dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Selanjutnya hubungan variabel yang diteliti dapat digambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Sumber : Data Diolah Penulis 2025

Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian berfungsi sebagai dasar bagi peneliti untuk mengembangkan kerangka kerja yang logis dan sistematis dalam menyelidiki masalah penelitian. Peneliti dapat menentukan konsep teoritis mana yang akan digunakan, sehingga penelitian menjadi lebih terarah dan efektif. Dengan memahami paradigma yang digunakan, penulis dapat mengidentifikasi

keterbatasan dan potensi penyimpangan dalam penelitian, sehingga meningkatkan kualitas dan kredibilitas temuan penelitian.

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sari, *et.al* (2023:78) mengungkapkan bahwa Hipotesis merupakan suatu simpulan yang belum final karena kebenarannya masih harus diuji, atau dapat pula diartikan sebagai suatu penyelesaian sementara terhadap suatu permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis juga dapat dipahami sebagai teori sementara atau jawaban sementara yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman, sebagai petunjuk sementara untuk memecahkan masalah.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka penelitian menetapkan hipotesis, diduga:

- H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
- H₂ : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.
- H₃ : Gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:14), objek penelitian adalah segala sesuatu yang dipilih untuk diteliti, objek penelitian meliputi sifat-sifat atau ciri-ciri orang, benda, atau kegiatan yang diteliti.

Objek yang penulis teliti yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (X1), budaya kerja sebagai variabel bebas (X2) atau *independent variable*, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat atau *dependent variable*. Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung yang berlokasi di Jl. Stasiun Selatan No.25, Kb. Jeruk, Kec. Andir, Kota Bandung, Jawa Barat 40181.

3.2. Desain Penelitian

Menurut Surjaatmadja dan Recky (2024:159), desain penelitian merupakan kerangka metode dan teknik penelitian yang dipilih oleh seorang peneliti. Desain penelitian melibatkan pengumpulan, pemrosesan, dan penyajian data secara objektif. Oleh karena itu, desain penelitian memandu peneliti dalam melakukan penelitian dan membantu dalam pengumpulan data yang relevan dan akurat.

Penelitian ini dilakukan survey untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api

Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung. Berdasarkan uraian di atas, desain penelitian dapat digambarkan secara singkat pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Desain Penelitian

No	Komponen	Karakteristik
1.	Tujuan Penelitian	Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja. Mengukur besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	Tipe Penelitian	Tipe penelitian ini adalah sebab – akibat. Variabel penyebab adalah gaya kepemimpinan dan budaya kerja, sedangkan variabel akibat adalah kinerja karyawan.
3.	Unit Analisis	PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung yang terletak di Jl. Stasiun Selatan No.25, Kb. Jeruk, Kec. Andir, Kota Bandung, Jawa Barat 40181.
4.	Cakupan Waktu	Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan terhitung dari bulan maret 2025 s.d. Agustus 2025

Sumber : Data Diolah Penulis 2025

3.3. Metode Penelitian

Menurut Sembiring et.al (2024:8) menjelaskan bahwa dalam dunia penelitian ilmiah, terdapat berbagai jenis metode yang digunakan dengan karakteristik yang berbeda. Metode yang banyak digunakan diantaranya metode kuantitatif yang berfokus pada pengumpulan data numerik, dan penelitian kualitatif yang lebih menekankan pada pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena sosial.

Menurut Sugiyono dalam sembiring et.al (2024:95), Metode kuantitatif adalah ilmu yang mengeksplorasi cara-cara ilmiah untuk memperoleh data untuk tujuan tertentu. Metode ini memungkinkan penemuan dan pengembangan

pengetahuan baru. Metode ini juga disebut metode kuantitatif karena menggunakan data dalam bentuk angka dan melakukan analisis statistik.

Menurut Creswell dalam Sembiring *et.al* (2024:75), metode kualitatif adalah pendekatan untuk menyelidiki dan memahami makna yang terkait dengan individu atau kelompok dalam konteks masalah sosial atau manusia. Fokus penelitian ini adalah pada pemahaman budaya kelompok dan evolusi pola perilaku dalam populasi dari waktu ke waktu dengan observasi dan partisipasi langsung dalam kegiatan masyarakat sebagai elemen utama pengumpulan data.

Berdasarkan uraian di atas, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif, yang kemudian dianalisis secara kuantitatif. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap data kualitatif yang diperoleh. Data kualitatif seperti tanggapan responden dapat diukur menggunakan skala likert, sehingga memungkinkan data tersebut di analisis secara kuantitatif.

3.4. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Menurut Sembiring *et.al* (2024:1) Metode penelitian adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami suatu masalah melalui penerapan metode ilmiah yang cermat dan tepat. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data untuk menarik kesimpulan yang sistematis dan objektif. Penelitian yang dilakukan oleh penulis mencakup dua variabel utama yang menjadi fokus, diantaranya:

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Menurut Setyawan (2021:40), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan atau munculnya variabel terikat. Dikatakan variabel bebas karena variabel tersebut dapat secara bebas mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas pada penelitian ini mencakup gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Setyawan (2021:40), variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau merupakan hasil dari variabel bebas. Disebut variabel terikat karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel *Dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Pengujian kedua variabel ini dilakukan melalui observasi langsung dengan menggunakan penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner yang disebar kepada responden. Oleh karena itu, Operasionalisasi Variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2, sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkatan	Skala Ukur	Item Kuisisioner
Gaya Kepemimpinan (X1) Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau	Kemampuan Mengambil Keputusan	Kemampuan indentifikasi masalah	Tingkat Identifikasi Masalah	Skala Ordinal	1
		Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan	Tingkat Keterlibatan	Skala Ordinal	2
	Kemampuan Memotivasi	Dorongan dan semangat kerja	Tingkat Dorongan	Skala Ordinal	3

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkatan	Skala Ukur	Item Kuisisioner
kelompok untuk mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sudarwan Danim dalam D. J. Prasinta, et.al (2023:3)	Kemampuan Komunikasi	Penghargaan dan pengakuan yang sesuai	Tingkat Penghargaan dan Pengakuan	Skala Ordinal	4
		Penyampaian informasi secara tepat dan jelas	Tingkat Ketepatan dan Kejelasan	Skala Ordinal	5
		Mengelola konflik secara komunikatif	Tingkat Mengelola Konflik	Skala Ordinal	6
	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	Penetapan aturan dan standar kerja yang jelas	Tingkat Kejelasan	Skala Ordinal	7
		Penegakan disiplin secara adil dan tegas	Tingkat Keadilan dan Ketegasan	Skala Ordinal	8
		Pemberian arahan secara konstruktif	Tingkat Pemberian Arahan	Skala Ordinal	9
	Tanggung Jawab	Menyelesaikan tugas tepat waktu	Tingkat Ketepatan Waktu	Skala Ordinal	10
		Komitmen terhadap tugas yang diberikan	Tingkat Komitmen	Skala Ordinal	11
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	Tenang dalam situasi sulit dan tertekan	Tingkat Ketenangan	Skala Ordinal	12
		Menerima kritik dan masukan secara terbuka	Tingkat Penerimaan dan Keterbukaan	Skala Ordinal	13

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkatan	Skala Ukur	Item Kuisisioner
Budaya Kerja (X2) Budaya kerja merupakan seperangkat pola asumsi dasar yang digunakan oleh para anggotanya untuk memecahkan masalah adaptasi internal dan eksternal, yang berhasil dan dianggap valid. Pola ini kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai metode yang tepat untuk mempertimbangkan dan menganalisis masalah.	Inovasi dan Keberanian dalam Mengambil Risiko	Menghasilkan ide-ide baru	Tingkat Kemampuan Berfikir Kreatif	Skala Ordinal	14
		Berani mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak pasti	Tingkat Pengambilan Keputusan	Skala Ordinal	15
	Penilaian Terhadap detail	Ketelitian	Tingkat Ketelitian	Skala Ordinal	16
		Bekerja sesuai instruksi	Tingkat Kesesuaian	Skala Ordinal	17
	Orientasi Terhadap Hasil	Fokus terhadap target	Tingkat Kefokusan	Skala Ordinal	18
		Kesesuaian waktu dalam bekerja	Tingkat Kesesuaian	Skala Ordinal	19
	Orientasi Terhadap Individu	Kepedulian terhadap perasaan orang lain	Tingkat Kepedulian	Skala Ordinal	20
	Orientasi Terhadap Tim	Kemampuan untuk bekerja sama	Tingkat Kerja Sama	Skala Ordinal	21
	Keagresifan	Sikap mengontrol situasi	Tingkat Mengontrol Situasi	Skala Ordinal	22
		Sikap dominan dalam berkomunikasi	Tingkat Berkomunikasi	Skala Ordinal	23
		Sikap tegas dalam menyampaikan pendapat	Tingkat Ketegasan	Skala Ordinal	24

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkatan	Skala Ukur	Item Kuisisioner
	Stabilitas	Konsistensi emosi	Tingkat Konsistensi Emosi	Skala Ordinal	25
		Bertindak dengan penuh pertimbangan	Tingkat Kehati-hatian	Skala Ordinal	26
Kinerja Karyawan (Y) kinerja karyawan adalah Seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan meliputi kuantitas produksi, kualitas kinerja, waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap Kooperatif. Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.	Kualitas Kerja	Ketepatan waktu	Tingkat Ketepatan Waktu	Skala Ordinal	27
		Inovasi dan kreativitas	Tingkat Inovasi dan Kreativitas	Skala Ordinal	28
		Kepatuhan terhadap standar.	Tingkat Kepatuhan	Skala Ordinal	29
	Kuantitas Kerja	Jumlah tugas yang diselesaikan	Tingkat Penyelesaian Tugas	Skala Ordinal	30
		Waktu penyelesaian	Tingkat Waktu Penyelesaian	Skala Ordinal	31
		Ketersediaan sumber daya	Tingkat Ketersediaan	Skala Ordinal	32
	Kendala Kerja	Keterlambatan dalam proses	Tingkat Keterlambatan	Skala Ordinal	33
		stres karyawan	Tingkat Stres Karyawan	Skala Ordinal	34
		Beban kerja	Tingkat Beban Kerja	Skala Ordinal	35
	Sikap Kerja	Inisiatif	Tingkat Inisiatif	Skala Ordinal	36
		Kedisiplinan	Tingkat Kedisiplinan	Skala Ordinal	37
		Kemampuan beradaptasi	Tingkat Kemampuan Beradaptasi	Skala Ordinal	38

Sumber : Data Diolah Penulis 2025

3.5. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dan sample yang peneliti kaji adalah sebagai berikut:

3.5.1. Populasi

Menurut Kasmir (2022:177), populasi adalah area organisasi, orang, wilayah, atau data lain yang sedang dipelajari. Populasi dapat berupa jumlah perusahaan, jumlah karyawan, atau jumlah tahun. Jumlah populasi dan sampel yang digunakan sangat bergantung pada tujuan peneliti”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan wilayah kantor PT Kereta api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung yakni sejumlah 87 orang dengan data sebagai berikut:

Tabel 3. 3
Data Populasi

No	Bagian	Jumlah
1	Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum	16 Orang
2	Bagian Keuangan	13 Orang
3	Bagian Hukum	2 Orang
4	Bagian Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik	14 Orang
5	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	8 Orang
6	Bagian Jalan Rel dan Jembatan	11 Orang
7	Bagian Penjagaan Aset	7 Orang
8	Bagian Komersial Non Angkutan	7 Orang
9	Bagian Hubungan Masyarakat Daerah	3 Orang
10	Bagian Bangunan	5 Orang
	Total	87 Orang

Sumber : Data Hasil Observasi Penulis 2025

3.5.2. Sampel

Menurut Kasmir (2022:182), Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan dalam penelitian. Pemilihan sampel juga harus konsisten agar hasil penelitian lebih akurat. Oleh karena itu, pengambilan sampel tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus mengikuti prosedur tertentu yang telah ditetapkan.

Menurut Adanza dalam Swarjana (2022:36), perhitungan ukuran sampel merupakan aspek penting dalam penelitian. Di antara berbagai metode yang tersedia, rumus Slovin merupakan salah satu yang paling banyak digunakan, terutama dalam penelitian berbasis survei. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel atau Jumlah Responden

N : Ukuran Populasi

e : Besar Kesalahan yang dikehendaki (*The Desired Margin of Error*) atau Kesalahan yang Toleransi (I)

Menurut Swarjana (2022:36) Tingkat *margin of error* sangat dipengaruhi oleh kebijakan peneliti, yang sering kali disebut sebagai *discussion of research*. Namun, batas kesalahan yang umumnya digunakan dalam penelitian adalah 5% atau 0,05. Oleh karena itu, untuk mengetahui sampel penelitian dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{87}{1 + 87(0,05)^2}$$

$$n = 71,5$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 71,5 responden yang dibulatkan menjadi 72 responden dengan *margin of error* sebesar 5%. Jumlah tersebut dipilih untuk

mempermudah pengolahan data dan mendapatkan hasil pengujian yang lebih optimal.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sahir (2021:28), teknik pengumpulan data merupakan proses internal dan bagian penting dari penelitian. Teknik pengumpulan data harus benar dan konsisten sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian awal atau hipotesis awal yang diberikan. Kesalahan dalam pengumpulan data akan berujung pada kesimpulan bahwa penelitian menjadi tidak relevan, dan tentu saja waktu dan tenaga yang dihabiskan untuk pengumpulan data akan terbuang sia-sia. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan)

Menurut Sari, *et.al* (2023:103), observasi merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung atau tidak langsung terhadap fenomena. Metode ini digunakan sebagai teknik pengumpulan informasi. Observasi bergantung pada penglihatan dan pendengaran peneliti. Metode ini mencatat berbagai aspek dan mendokumentasikan pengamatan tersebut tanpa bergantung pada respons subjek terhadap pertanyaan atau pernyataan. Keuntungan utama metode observasi adalah peneliti tidak perlu khawatir tentang adanya bias, karena perilaku dapat dicatat sebagai kejadian alami tanpa intervensi buatan.

2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sari, et.al (2023:104), teknik angket atau teknik kuesioner merupakan teknik pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dan dapat diisi oleh responden. Sebuah kuesioner terdiri atas beberapa komponen, yaitu petunjuk pengisian, bagian identitas responden (nama, alamat, jenis kelamin, pekerjaan, usia, dan lain-lain), dan daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis.

3.7. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2024:102), Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur fenomena alam dan sosial (variabel penelitian) yang diamati. Instrumen yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini adalah kuesioner atau angket dengan skala pengukuran likert.

3.7.1. Skala Likert

Menurut Wijayanti, et.al (2023:73), penggunaan skala Likert melibatkan pengukuran variabel yang kemudian dijabarkan menjadi indikator yang spesifik. Indikator tersebut akan disusun menjadi pertanyaan yang berfungsi sebagai item dalam instrumen pengukuran. Setiap jawaban untuk item dalam instrumen yang menggunakan skala Likert memiliki tingkatan dari sangat positif hingga sangat negatif. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner atau angket dengan memberikan skor sebagai berikut:

Tabel 3. 4
Skala Likert

Kategori	Simbol	Skor Nilai Positif	Skor Nilai Negatif
Sangat Setuju	SS	5	1
Setuju	S	4	2
Ragu-Ragu	R	3	3
Tidak Setuju	TS	2	4
Sangat Tidak Setuju	STS	1	5

Sumber : Data Menurut Mamondol (2021:162)

Penentuan kriteria nilai jenjang secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :

- Indeks Minimum : 1
- Indeks maksimum : 2
- Interval : $5-1 = 4$
- Jarak Interval : $(5-1) : 5 = 0,8$

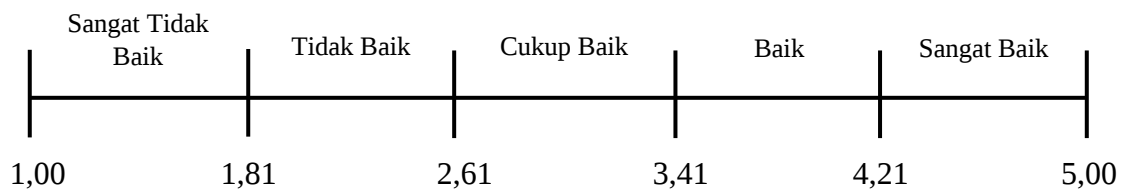
Oleh karena itu, kategori skala dapat diidentifikasi sebagai berikut :

Tabel 3. 5
Kategori Skala

Kategori	Skala
Sangat Tidak Baik	1,00 – 1,80
Tidak Baik	1,81 – 2,60
Cukup Baik	2,61 – 3,40
Baik	3,41 – 4,20
Sangat Baik	4,21 – 5,00

Sumber : Data Menurut Sugiyono (2024:99)

Proses penentuan kriteria nilai jenjang interval suatu kontinum dapat digambarkan seperti berikut ini :



Sumber : Data Menurut Sugiyono (2024:99)

Gambar 3. 1
Garis Kontinum

3.7.2. Uji Validitas

Menurut Sukadji dalam Wijayanti, *et.al* (2023:53), validitas adalah tingkat dimana sebuah tes mengukur apa yang seharusnya diukur. Oleh sebab itu, pengujian validitas mengacu pada sejauh mana suatu instrumen dapat memenuhi fungsinya. Suatu instrumen pengukuran dianggap valid jika benar-benar mengukur aspek yang ingin diukur. Perhitungan validitas dapat dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product-moment*, yang juga dikenal dengan korelasi Pearson. Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

r_{hitung} : Koefisien Korelasi

X : Variabel Bebas

Y : Variabel Terikat

n : Banyak Responden

Dasar untuk uji validitas ini adalah nilai r -tabel dan r -hitung. Nilai *degree of freedom* (df), di mana $df = n - 2$ (n = jumlah data responden), dapat digunakan untuk memperoleh nilai r tabel. Korelasi item-total yang disesuaikan memberikan

informasi tentang nilai r yang dihitung. Berikut merupakan cara pengambilan keputusan dalam pengujian validitas, sebagai berikut:

1. Jika hasil perhitungan nilai r hitung $> r$ tabel, maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid
2. Jika hasil perhitungan nilai r hitung $< r$ tabel, maka seluruh item pernyataan dinyatakan tidak valid

Uji validitas dengan metode pengambilan keputusan kedua didasarkan pada nilai signifikansi masing-masing indikator, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Apabila indikator memiliki nilai signifikan $< 0,05$; maka indikator tersebut dinyatakan valid.
2. Apabila indikator memiliki nilai signifikan $> 0,05$; maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

3.7.3. Uji Reliabilitas

Menurut Wijayanti, *et.al* (2023:60), reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau seperangkat alat ukur yang menunjukkan konsistensi ketika pengukuran dilakukan berulang kali dengan alat ukur tersebut. Uji reliabilitas adalah tingkat konsistensi suatu pengujian, yaitu sejauh mana seseorang dapat mempercayai bahwa suatu pengujian akan menghasilkan hasil yang konsisten, relatif tidak berubah, bahkan ketika diuji dalam situasi yang berbeda. Tujuan dari uji reliabilitas ini adalah untuk menunjukkan konsistensi skor yang satu dengan skor lainnya.

Uji reliabilitas setiap variabel pada penelitian ini diukur menggunakan rumus Alpha Ronbach. Menurut Wijayanti, *et.al* (2023:64), bahwa instrumen yang menggunakan skala kontinum, misalnya rentang skor 0-10, 0-100 atau skala 1-3, 1-5 atau 1-10, dapat diuji reliabilitasnya dengan menggunakan metode alpha cronbach. Apabila nilai Alpha Cronbach's alpha > 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa item tersebut reliabel. Rumus alpha cronbach adalah sebagai berikut:

$$r_{kk} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_b^2}{S_I^2} \right]$$

Keterangan :

r_{kk} : Reliabilitas Instrumen

k : Jumlah Butir Kuesioner

$\sum S_b^2$: Jumlah Varians Butir

S_I^2 : Varians Total

3.7.4. Transformasi Data

Menurut Norfai (2020:18), Transformasi data adalah proses mengubah tipe data dengan skala ordinal menjadi skala interval. Kategorisasi atau transformasi mengubah nilai yang sudah ada menjadi nilai baru dalam variabel baru.

Menurut Sudaryana, *et.al* (2022:57), mentransformasikan data ordinal ke interval digunakan untuk memenuhi beberapa persyaratan analisis parametrik, di mana data hadir setidaknya pada skala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana adalah penggunaan MSI (*Method of Succesive Interval*). Oleh karena itu, MSI (*Method of Succesive Interval*) dapat diartikan sebagai sebuah Metode untuk

mengubah data ordinal menjadi data interval. Adapun Langkah-langkah mentransformasikan data ordinal ke interval adalah sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap poin jawaban responden dari kuesioner yang disebarkan.
2. Pada setiap poin, tentukan frekuensi responden dengan cara melihat hasil pilihannya (1,2,3,4, atau 5).
3. Setiap frekuensi dibagi dengan jumlah responden, dan hasilnya disebut proporsi.
4. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan cara menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan berkolom skor.
5. Gunakan tabel distribusi normal untuk menghitung nilai Z dari setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
6. Tabel tinggi densitas harus digunakan untuk menentukan nilai tinggi idensitas untuk setiap nilai Z.
7. Untuk menghitung nilai skala , gunakan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{Kepadatan batas bawah} - \text{Kepadatan batas atas}}{\text{Daerah dibawah batas atas} - \text{Daerah dibawah batas bawah}}$$

8. Untuk menghitung nilai transformasi, gunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = NS + [1 + |NS_{min}|]$$

3.8. Teknik Analisis Data

Menurut sari, *et.al* (2023:105), Analisis data merupakan kegiatan pemecahan masalah. Proses analisis dilakukan setelah melalui proses klasifikasi berupa pengelompokan dan pengkategorian data ke dalam kelas-kelas yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, analisis data dapat disimpulkan sebagai

proses pengelompokan, pengurutan, manipulasi, dan pemadatan hasil data ke dalam format yang mudah dibaca.

3.8.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2024:147), deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menyajikan data yang dikumpulkan sebagaimana adanya, tanpa bermaksud menarik simpulan atau generalisasi yang berlaku bagi umum. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan variabel-variabel *dependent* dan *independent*. Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2), sedangkan variabel *dependent* atau variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y). Rumusan masalah deskriptif pada penelitian ini yaitu bagaimana gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

3.8.2. Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono dalam Sudaryana, *et.al* (2022:260), analisis verifikatif merupakan suatu metode yang tujuannya adalah untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang diteliti atau diajukan dalam hipotesis. Pendekatan ini menggunakan analisis statistik sebagai alat untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data penelitian deskriptif guna memperoleh bukti empiris untuk mendukung atau menolak hipotesis tersebut. Rumusan masalah verifikasi

disini, bermaksud untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

3.8.2.1. Uji Asumsi Klasik

Menurut Juliandi dalam E. Wati, *et.al* (2023:140), pengujian asumsi klasik merupakan langkah penting dalam analisis regresi linier berganda untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan adalah yang terbaik dalam hal akurasi dan konsistensi estimasi. Asumsi-asumsi ini harus dipenuhi agar hasil analisis regresi tidak bias dan dapat diandalkan. Uji asumsi klasik yang penulis terapkan pada penelitian ini mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

3.8.2.1.1. Uji Normalitas

Menurut Sahir (2021:69), Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah distribusi data variabel *independent* dan *dependent* mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa sebelum melakukan analisis yang sesungguhnya maka data penelitian tersebut harus di uji terlebih dahulu kenormalan distribusinya. Pendekatan ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$ maka, hipotesis diterima yang berarti data tersebut terdistribusi secara normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$ maka, hipotesis ditolak yang berarti data tersebut tidak terdistribusi secara normal.

2. Apabila data tersebar merata di sekitar garis diagonal dan mengikuti jalur tersebut, atau jika grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, apabila data tersebar secara signifikan menjauhi garis diagonal, tidak mengikuti arah garis tersebut, atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2.1.2. Uji Multikolinearitas

Menurut Duli dalam Mulyana (2024:76), Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel *independent* dalam model regresi linier berganda. Apabila terdapat korelasi yang tinggi antara variabel *independent* dan *dependent*, maka hubungan antara kedua variabel akan terganggu. Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan dua cara yakni sebagai berikut:

1. Melihat nilai *tolerance*
 - a) Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
 - b) Apabila nilai *tolerance* $< 0,10$ maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
2. Melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)
 - a) Apabila nilai VIF $< 10,00$ maka tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.

- b) Apabila nilai $VIF > 10,00$ maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji

3.8.2.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Duli dalam Mulyana (2024:77), Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Penyelidikan heteroskedastisitas dalam model regresi dapat dilakukan melalui uji glejser. Model regresi yang baik adalah model yang menunjukkan varians residual yang konstan antara pengamatan, atau homoskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan scatterplot, yang memplot ZPRED (nilai prediksi) terhadap SRESID (nilai residual). Model uji ini dianggap baik jika grafik tidak menunjukkan pola tertentu, seperti pengelompokan di tengah, pola yang meruncing lalu melebar, atau sebaliknya.

3.8.2.2. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Menurut Ghodang dan Hartono (2020:90), Regresi linier berganda adalah jenis regresi linier yang mencakup lebih dari satu variabel *independent* atau prediktor. Dalam bahasa Inggris, istilah ini dikenal sebagai *multiple linear regression*. Suatu model disebut regresi linier berganda jika terdapat lebih dari satu variabel *independent*. Tujuan dari analisis regresi linier berganda pada penelitian ini adalah untuk menentukan sejauh mana gaya kepemimpinan dan budaya kerja

memengaruhi kinerja karyawan. Rumus persamaan regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y : Variabel *Dependent* (Kinerja Karyawan)

α : Konstanta

$\beta_1 \beta_2$: Koefisien Regresi

$X_1 X_2$: Variabel *Independent* (Gaya Kepemimpin dan Budaya Kerja)

ϵ : Error, Variabel Gangguan

3.8.2.3. Analisis Koefisien Kolerasi

Menurut Fitri *et.al* (2023:99), Korelasi adalah hubungan statistik antara dua variabel atau lebih yang mungkin bersifat sebab akibat atau tidak. Korelasi dalam statistik mengacu pada sejauh mana dua variabel berhubungan secara linier. Korelasi adalah salah satu teknik analisis statistik yang paling banyak digunakan oleh para peneliti karena kemampuannya untuk mengungkap hubungan prediktif yang berguna dalam aplikasi praktis. Korelasi dapat diklasifikasikan berdasarkan arah hubungan, yaitu hubungan dalam arah yang sama (dikenal sebagai korelasi positif) dan hubungan dalam arah yang berlawanan (dikenal sebagai korelasi negatif). Korelasi positif terjadi ketika nilai variabel X meningkat, maka nilai variabel Y juga cenderung meningkat. Di sisi lain, korelasi negatif terjadi ketika meningkatnya nilai variabel X berdampak pada penurunan nilai variabel Y, dan sebaliknya. Koefisien korelasi pada penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi

kekuatan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Rumus menghitung koefisien korelasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{XY} : Koefisien Korelasi Antara Skor Butir dan Skor Total

n : Jumlah Subjek Penelitian

X : Jumlah Skor Butir

Y : Jumlah Skor Total

Tabel 3. 6
Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi (r)

Nilai r	Makna
0,900 – 1,000	Sangat Kuat
0,700 – 0,899	Kuat
0,500 – 0,699	Sedang
0,300 – 0,499	Lemah
0,000 – 0,299	Sangat Lemah

Sumber : Data Menurut Annisa Fitri *et.al* (2023:101)

3.8.2.4. Analisis Koefisien Determinasi (r^2)

Menurut Sahir (2021:54), Koefisien determinasi sering dilambangkan dengan r^2 pada dasarnya melihat sejauh mana pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Apabila koefisien determinasi dalam model regresi menjadi semakin kecil atau semakin mendekati nol, semakin kecil pengaruh semua variabel *independent* terhadap variabel *dependent* atau nilai r^2 Semakin dekat ke

100%, maka semakin besar pengaruh semua variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Koefisien determinasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$KD = r^2$$

Keterangan :

KD : Nilai Koefisien Determinasi

r^2 : Nilai Koefisien Korelasi

3.8.2.5. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono dalam Sahir (2021:52), menyatakan bahwa hipotesis merupakan anggapan sementara untuk menentukan kebenaran. Oleh karena itu, diperlukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Desain ini juga mencakup tahapan pengujian hipotesis, dimulai dengan penentuan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1), pemilihan uji statistik, penghitungan nilai statistik, dan penentuan level signifikan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan mengasumsikan hipotesis berikut:

H_0 : Gaya kepemimpinan dan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

H_1 : Gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung

Kegunaan uji hipotesis yaitu untuk membuktikan bahwa hipotesis yang diduga adalah benar atau salah. Adapun alat yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut, yaitu Uji F dan Uji t.

3.8.2.5.1. Uji Simultan (Uji F)

Menurut A. Rahman, *et.al* (2022:90), uji F atau uji Simultan merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh atau tidaknya variabel bebas (X_1 dan X_2) secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Pembuktian dicoba dengan metode menyamakan angka F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$ dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Uji statistik yang digunakan pada pengujian simultan yaitu Analysis of Varian (ANOVA) yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS. Rumus uji F dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1 - R^2)}{(n - k - 1)}}$$

Keterangan :

F : Nilai F Hitung

R^2 : Koefisien Determinasi

n : Jumlah Sampel Penelitian

k : Jumlah Variabel *Independent*

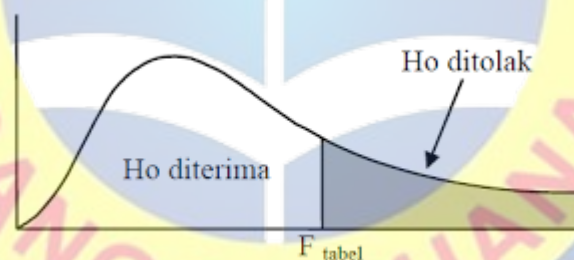
1. Penetapan Hipotesis Statistik

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$: Artinya gaya kepemimpinan dan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

$H_1 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$: Artinya gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

2. Uji Kriteria

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak



Gambar 3. 2

Kurva Uji Simultan (Uji F)

3.8.2.5.2. Uji Parsial (Uji t)

Menurut A. Rahman, *et.al* (2022:89), uji t atau uji parsial merupakan uji koefisien regresi parsial untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan masing masing variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y). Untuk pengujian digunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Rumus uji t dapat dinyatakan sebagai berikut:

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

Keterangan :

t : Nilai t Hitung

β : Koefisien Korelasi

Se : Jumlah Sampel Penelitian

1. Penetapan Hipotesis Statistik

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

$H_0 : \beta_1 = 0$: Artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

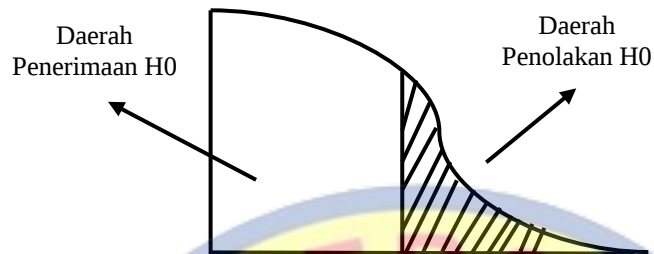
$H_1 : \beta_1 \neq 0$: Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

b. Variabel Budaya Kerja (X2)

$H_0 : \beta_2 = 0$: Artinya budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$: Artinya budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

2. Uji Kriteria



Gambar 3.3
Kurva Uji Parsial (Uji t) Pihak Kanan

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- 2) Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Bagian ini akan dipaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dilanjutkan dengan perhitungan statistik dan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

Hasil penelitian yang dilakukan ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 27.0 dengan hasil pengujian, seperti uji validitas, uji reliabilitas, analisis penelitian deskriptif, analisis penelitian verifikatif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, serta uji F, dan uji t.

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan, dengan jumlah sampel sebanyak 72 orang yang dijadikan sebagai data penelitian. Bagian ini menyajikan hasil yang diperoleh melalui penyusunan tabel yang merinci karakteristik responden, serta memberikan gambaran umum mengenai latar belakang responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden penelitian diklasifikasikan berdasarkan empat kriteria, yaitu jenis kelamin, rentang usia, Pendidikan terakhir, serta lama bekerja.

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	33	46%
Perempuan	39	54%
Jumlah	72	100%

Sumber Data: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 menyatakan bahwa karyawan laki-laki berjumlah 33 orang (46%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 39 orang (54%). Dengan demikian, sebagian besar karyawan di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa dominasi tenaga kerja perempuan lebih menonjol di bagian kantor atau administrasi. Salah satu alasan yang mendasari kondisi ini adalah karena unit kerja di lingkungan kantor DAOP 2 Bandung umumnya berfokus pada tugas-tugas administratif yang memerlukan ketelitian, ketekunan, dan perhatian terhadap detail. Karakteristik tersebut umumnya lebih banyak dimiliki oleh perempuan dalam konteks pekerjaan administrasi. Pekerjaan seperti pengolahan data, penyusunan laporan, pengarsipan dokumen, serta kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan internal maupun eksternal menuntut tingkat akurasi dan ketepatan tinggi, sehingga karyawan perempuan dinilai mampu memenuhi tuntutan pekerjaan tersebut dengan baik. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan mengenai rentang usia responden yang diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 Tahun	19	26%
26-35 Tahun	27	38%
36-45 Tahun	10	14%
> 46 Tahun	16	22%
Jumlah	72	100%

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 menyatakan bahwa karyawan yang memiliki rentang usia kurang dari 25 tahun sebanyak 19 orang (26%), karyawan dengan rentang usia 26-35 tahun sebanyak 27 orang (38%), karyawan dengan rentang usia 36-45 tahun sebanyak 10 orang (14%), serta karyawan dengan rentang usia lebih dari 46 tahun sebanyak 16 orang (22%). Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kelompok usia terbanyak yang bekerja di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung berada pada rentang 26-35 tahun. Dominasi usia ini tidak terlepas dari beberapa faktor penting. Pada usia tersebut, individu umumnya berada dalam fase paling produktif dalam kehidupan kerja mereka. Energi yang tinggi, semangat kerja yang besar, serta komitmen terhadap tanggung jawab pekerjaan cenderung lebih stabil dibandingkan kelompok usia yang lebih muda maupun yang lebih tua. Selain itu, tuntutan pekerjaan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, khususnya di lingkungan kantor, memerlukan tenaga kerja yang mampu bekerja dengan ketelitian tinggi, memiliki daya tahan terhadap beban kerja administratif, serta mampu beradaptasi dengan ritme kerja yang cepat dan terstruktur. Oleh karena itu, karyawan dalam rentang usia ini dianggap paling sesuai untuk mengisi peran-peran tersebut, karena mereka memiliki ketangguhan

fisik, kecepatan berpikir, serta tingkat kedewasaan emosional yang mendukung kinerja optimal pada perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan mengenai pendidikan yang diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	35	49%
D3	8	11%
S1	29	40%
Total	72	100%

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK sederajat yakni sebanyak 35 orang (49%), karyawan dengan latar belakang pendidikan D3 yakni sebanyak 8 orang (11%), dan karyawan dengan latar belakang S1 yakni sebanyak 29 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas latar belakang pendidikan karyawan di lingkungan kantor PT kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung adalah SMA/SMK sederajat. Salah satu alasan yang mendasari hal tersebut adalah banyak posisi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung terutama di bidang operasional dan teknis tidak selalu membutuhkan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, lulusan SMA/SMK dianggap cukup memenuhi kualifikasi dasar. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan BUMN memiliki tanggung jawab sosial untuk membuka peluang kerja bagi masyarakat luas terutama lulusan SMA/SMK di daerah daerah. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan lama bekerja para karyawan:

Tabel 4. 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 3 Tahun	15	21%
3-5 Tahun	13	18%
5-10 Tahun	19	26%
> 10 Tahun	25	35%
Total	72	100%

Sumber Data: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 menyatakan bahwa karyawan yang telah bekerja kurang dari tiga tahun sebanyak 15 orang (21%), karyawan yang bekerja selama 3-5 tahun sebanyak 13 orang (18%), karyawan yang telah bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 19 orang (26%), dan karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 25 orang (35%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas masa kerja karyawan di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung adalah lebih dari 11 tahun. Salah satu faktor yang mendukung hal tersebut adalah status kepegawaian tetap yang diberikan oleh perusahaan setelah karyawan melalui masa kontrak dan pelatihan, dengan adanya jaminan pekerjaan jangka panjang tersebut, karyawan cenderung memilih untuk tetap bertahan dan mengabdikan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

4.1.2. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan benar-benar asli atau sah dan mampu mengukur variabel yang dimaksud. Validitas merujuk pada sejauh mana instrumen tersebut menjalankan fungsinya secara tepat. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Namun, perlu diketahui bahwa hasil

uji validitas tidak bersifat universal artinya, suatu instrumen yang valid dalam konteks waktu dan tempat tertentu belum tentu tetap valid dalam situasi yang berbeda. Oleh karena itu, pengujian validitas perlu dilakukan terlebih dahulu untuk menilai sejauh mana kualitas instrumen sesuai dengan objek penelitian yang sedang dikaji. Berikut ini merupakan hasil uji validitas yang telah dilakukan oleh penulis.

Tabel 4. 5
Hasil Perhitungan Uji Validitas Gaya Kepimpinan (X1)

Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X1.P1	0,665	0,232	Valid
X1.P2	0,685	0,232	Valid
X1.P3	0,359	0,232	Valid
X1.P4	0,697	0,232	Valid
X1.P5	0,551	0,232	Valid
X1.P6	0,648	0,232	Valid
X1.P7	0,671	0,232	Valid
X1.P8	0,672	0,232	Valid
X1.P9	0,641	0,232	Valid
X1.P10	0,776	0,232	Valid
X1.P11	0,678	0,232	Valid
X1.P12	0,784	0,232	Valid
X1.P13	0,735	0,232	Valid

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai korelasi setiap item pernyataan lebih besar dari nilai R tabel sebesar 0,232. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan valid, sehingga dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

Tabel 4. 6
Hasil Perhitungan Uji Validitas Budaya Kerja (X2)

Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X2.P1	0,418	0,232	Valid
X2.P2	0,286	0,232	Valid
X2.P3	0,825	0,232	Valid
X2.P4	0,725	0,232	Valid
X2.P5	0,654	0,232	Valid
X2.P6	0,817	0,232	Valid
X2.P7	0,629	0,232	Valid
X2.P8	0,579	0,232	Valid
X2.P9	0,790	0,232	Valid
X2.P10	0,794	0,232	Valid
X2.P11	0,736	0,232	Valid
X2.P12	0,721	0,232	Valid
X2.P13	0,762	0,232	Valid

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel budaya kerja menunjukan bahwa nilai korelasi setiap item pernyataan lebih besar dari nilai R tabel sebesar 0,232. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya kerja valid, sehingga dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

Tabel 4. 7
Hasil Perhitungan Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y.P1	0,578	0,232	Valid
Y.P2	0,790	0,232	Valid
Y.P3	0,670	0,232	Valid
Y.P4	0,652	0,232	Valid
Y.P5	0,791	0,232	Valid
Y.P6	0,499	0,232	Valid
Y.P7	0,658	0,232	Valid
Y.P8	0,537	0,232	Valid
Y.P9	0,618	0,232	Valid

Y.P10	0,636	0,232	Valid
Y.P11	0,770	0,232	Valid
Y.P12	0,661	0,232	Valid

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel kinerja karyawan menunjukan bahwa nilai korelasi setiap item pernyataan lebih besar dari nilai R tabel sebesar 0,232. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan valid, sehingga dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas pada ketiga variabel menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas. Hal ini sesuai dengan menurut Sukadji dalam Wijayanti, *et.al* (2023:53) yang menyatakan bahwa indikasi dianggap sah jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

4.1.3. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil pengukuran ketika diulang dalam kondisi yang sama. Pengujian ini berguna untuk menentukan reliabilitas atau stabilitas suatu instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini, reliabilitas kuesioner dianalisis menggunakan metode Cronbach alpha, dengan hasil pengujian yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 8
Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Ambang Batas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,892	0,6	Reliabel
Budaya Kerja (X2)	0,898	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,876	0,6	Reliabel

Sumber Data : Hasil Pengolahan SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai Cronbach Alpha diatas 0,6 yakni sebesar 0,823 sehingga hasilnya dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen atau kuesioner termasuk instrument yang andal dan konsisten. Selanjutnya, variabel budaya kerja (X2) memperoleh nilai Cronbach's Alpha diatas 0,6 yakni sebesar 0,896 sehingga hasilnya dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen atau kuesioner termasuk instrument yang andal dan konsisten, Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha diatas 0,6 yakni sebesar 0,876 sehingga hasilnya dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen atau kuesioner termasuk instrument yang andal dan konsisten,

Secara keseluruhan, ketiga variabel yang diuji memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Menurut Wijayanti, *et.al* (2023:60) yang menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha-nya melebihi 0,6.

4.1.4. Hasil Uji Deskriptif

Menurut Sugiyono (2024:147), deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menyajikan data yang dikumpulkan sebagaimana adanya, tanpa bermaksud menarik simpulan atau generalisasi yang berlaku bagi umum. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan variabel-variabel *dependent* dan *independent*. Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan

(X1) dan budaya kerja (X2), sedangkan variabel *dependent* atau variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

4.1.4.1. Gambaran Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 4. 9
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 1 : Pimpinan mampu mengenali masalah secara cepat sebelum berdampak besar

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	15	75	21%
Mampu	4	15	60	21%
Cukup Mampu	3	17	51	24%
Tidak Mampu	2	16	32	22%
Sangat Tidak Mampu	1	9	9	12%
Jumlah		72	227	100%
Rata – Rata			3,15	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.9, mayoritas karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung menilai bahwa pimpinan cukup mampu mengenali masalah sebelum berdampak besar. Terlihat dari 72 responden, 24% menyatakan pimpinan cukup mampu, 21% menyatakan mampu, sementara 22% menilai tidak mampu, dan 12% sangat tidak mampu. Skor rata-rata 3,15, nilai ini berada pada kategori (2,61-3,40) menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan berada dalam kategori cukup baik. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “cukup mampu” dengan 17 responden. Artinya, secara umum kemampuan pimpinan dalam mengenali masalah dinilai memadai, meski belum optimal. Kemampuan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang tanggap dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mendukung. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan ini penting untuk mendorong kinerja individu dan organisasi.

Tabel 4. 10
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 2 : Pimpinan selalu meminta masukan dari tim sebelum mengambil keputusan akhir

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	11	55	16%
Setuju	4	20	80	28%
Cukup Setuju	3	19	57	26%
Tidak Setuju	2	16	32	22%
Sangat Tidak Setuju	1	6	6	8%
Jumlah		72	230	100%
Rata – Rata			3,19	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.10, terkait kemampuan pimpinan dalam melibatkan karyawan pada proses pengambilan keputusan, mayoritas responden memberikan tanggapan positif, dari 72 responden, sebanyak 28% menyatakan setuju bahwa pimpinan melibatkan mereka dalam proses tersebut, 26% menyatakan cukup setuju, 22% menyatakan tidak setuju, 16% menyatakan sangat setuju, dan hanya 8% yang sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,19 termasuk dalam kategori “cukup baik” sesuai dengan rentang penilaian (2,61–3,40). Respon “setuju” merupakan jawaban terbanyak dengan 20 orang, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan adanya hubungan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, pimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung umumnya meminta masukan dari tim sebelum membuat keputusan akhir. Kemampuan pimpinan untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berperan penting dalam meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja, dan loyalitas. Pada akhirnya,

hal tersebut turut berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Tabel 4. 11
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 3 :
Pimpinan tidak mampu memberikan dorongan positif agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Mampu	1	15	15	21%
Tidak Mampu	2	13	26	18%
Cukup Tidak Mampu	3	30	90	42%
Mampu	4	10	40	14%
Sangat Mampu	5	4	20	5%
Jumlah		72	191	100%
Rata – Rata			2,65	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 terkait kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan dan semangat kerja, mayoritas responden memberikan tanggapan negatif, dari 72 responden, sebanyak 42% karyawan menyatakan pimpinan cukup tidak mampu dalam memberikan dorongan dan semangat dalam bekerja. Sementara itu, sebanyak 21% menyatakan sangat tidak mampu, 18% menyatakan tidak mampu, 14% karyawan menyatakan mampu, dan hanya 5% karyawan yang menyatakan pimpinan sangat mampu dalam memberikan dorongan dan semangat kerja. Nilai rata-rata sebesar 2,65 termasuk dalam kategori “cukup baik” sesuai dengan rentang penilaian (2,61–3,40). Pernyataan “cukup tidak mampu” merupakan jawaban yang terbanyak dengan 30 orang responden. Hal ini memperkuat dugaan bahwa para pimpinan belum secara konsisten menjalankan fungsi kepemimpinan yang mampu memberikan energi positif, motivasi, serta dukungan emosional yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Kurangnya dorongan dan

semangat dari pimpinan ini dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, tingkat kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian kinerja karyawan secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan, terutama dalam hal komunikasi dan pendekatan interpersonal, agar dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Tabel 4. 12
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 4 : Pimpinan mampu memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	15	75	21%
Mampu	4	16	64	22%
Cukup Mampu	3	20	60	28%
Tidak Mampu	2	12	24	17%
Sangat Tidak Mampu	1	9	9	12%
Jumlah		72	232	100%
Rata – Rata			3,22	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.12 terkait kemampuan pimpinan dalam memberikan penghargaan dan pengakuan yang sesuai, mayoritas responden memberikan tanggapan positif, dari 72 responden 28% karyawan menyatakan bahwa pimpinan cukup mampu dalam memberikan penghargaan dan pengakuan yang sesuai, 22% menyatakan mampu, 21% menyatakan sangat mampu, sementara 17% responden menyatakan tidak mampu, dan 12% menyatakan sangat tidak mampu. Skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,22 yang tergolong dalam kategori “cukup baik” (2,61–3,40). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pimpinan sudah menunjukkan apresiasi terhadap kinerja karyawan, meskipun masih terdapat ruang untuk

meningkatkan frekuensi dan kualitas pemberian penghargaan agar karyawan lebih termotivasi.

Tabel 4. 13
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 5 :
Pimpinan sering kali tidak memberikan alasan yang jelas

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Setuju	1	9	9	12%
Tidak Setuju	2	15	30	21%
Cukup Setuju	3	20	60	28%
Setuju	4	11	44	16%
Sangat Setuju	5	17	85	23%
Jumlah		72	228	100%
Rata – Rata			3,17	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 mengenai kemampuan pimpinan dalam menyampaikan informasi secara tepat dan jelas, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung negatif, dari 72 responden yang terlibat, sebanyak 28% menyatakan cukup setuju bahwa pimpinan kurang mampu memberikan arahan yang jelas dalam bekerja. Selain itu, 23% responden bahkan menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut, sementara hanya 12% yang sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh dari tanggapan tersebut adalah 3,17, yang tergolong dalam kategori “cukup baik” (2,61–3,40). Walaupun masuk dalam kategori tersebut, hasil ini mengindikasikan masih adanya kekurangan dalam cara pimpinan menyampaikan instruksi kerja kepada karyawan. Jawaban terbanyak berasal dari kategori cukup setuju, yaitu sebanyak 20 orang atau 28%, yang menguatkan indikasi bahwa komunikasi dari pimpinan sering kali belum sepenuhnya jelas dan terarah. Melihat kondisi ini, dapat disimpulkan bahwa di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, masih diperlukan peningkatan

dalam aspek komunikasi, khususnya terkait kejelasan dalam penyampaian instruksi kerja. Ketika pimpinan tidak menyampaikan arahan dengan jelas, hal ini dapat memicu kesalahan dalam pelaksanaan tugas, menurunkan efektivitas kerja, serta melemahkan motivasi karyawan. Dampaknya, secara tidak langsung, akan mempengaruhi penurunan tingkat kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, sangat penting bagi pimpinan untuk mulai membenahi pola komunikasi mereka, baik secara lisan maupun tertulis, agar penyampaian informasi menjadi lebih sistematis, mudah dimengerti, dan tidak menimbulkan kesalahpahaman di kalangan karyawan.

Tabel 4. 14
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 6 : Pimpinan tidak mampu mengarahkan penyelesaian konflik dengan diskusi terbuka dan jujur

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Mampu	1	14	14	19%
Tidak Mampu	2	14	28	19%
Cukup Tidak Mampu	3	20	60	28%
Mampu	4	16	64	23%
Sangat Mampu	5	8	40	11%
Jumlah		72	206	100%
Rata – Rata			2,86	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 mengenai kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik secara komunikatif, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung negatif, dari 72 responden sebanyak 28% responden menyatakan pimpinan cukup tidak mampu dalam mengarahkan penyelesaian konflik secara terbuka dan jujur, sementara itu 23% menyatakan mampu, 19% menyatakan tidak mampu, dan hanya 11% karyawan menyatakan sangat mampu terhadap pernyataan tersebut. Skor rata-rata yang diperoleh adalah 2,86 yang menunjukkan skala “cukup

baik” (2,61–3,40). Pernyataan “cukup tidak mampu” merupakan jawaban yang terbanyak dengan responden yang menjawab sebanyak 20 orang atau 28%, hal ini menunjukkan adanya persepsi bahwa pimpinan belum optimal dalam membangun komunikasi yang efektif saat menghadapi konflik di lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat memengaruhi keharmonisan hubungan kerja serta efektivitas penyelesaian masalah di lingkungan perusahaan.

Tabel 4. 15

Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 7 : Pimpinan memberikan standar kerja yang tidak mudah oleh semua anggota tim

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Dipahami	1	10	10	14%
Tidak Dipahami	2	18	36	25%
Cukup Tidak Dipahami	3	20	60	28%
Dipahami	4	14	56	19%
Sangat Dipahami	5	10	50	14%
Jumlah		72	212	100%
Rata – Rata			2,94	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.15 mengenai kemampuan pimpinan dalam menetapkan aturan dan standar kerja yang jelas, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung negatif, dari 72 karyawan 28% menyatakan standar kerja yang diberikan pimpinan cukup tidak dipahami oleh karyawan, sementara itu 25% menyatakan standar kerja tidak dipahami, dan 19% menyatakan standar kerja dipahami. Skor rata-rata yang diperoleh adalah 2,94 yang menunjukkan skala “cukup baik” (2,61–3,40). Pernyataan “cukup tidak mampu” merupakan jawaban yang terbanyak dengan responden yang menjawab sebanyak 20 orang atau 28%, hal ini dapat berdampak pada ketidaksesuaian pelaksanaan tugas, menurunnya efisiensi kerja, serta meningkatnya potensi kesalahan di lapangan akibat kurangnya

pemahaman terhadap standar yang berlaku. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya perbaikan dalam penyampaian informasi serta pelatihan atau pengarahan yang lebih intensif guna memastikan bahwa setiap karyawan memahami dengan baik standar kerja yang telah ditetapkan.

Tabel 4. 16
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 8 : Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas kepada karyawan yang melanggar aturan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	13	65	18%
Mampu	4	18	72	25%
Cukup Mampu	3	17	51	24%
Tidak Mampu	2	11	22	15%
Sangat Tidak Mampu	1	13	13	18%
Jumlah		72	223	100%
Rata – Rata			3,10	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.16, mayoritas karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung menilai bahwa pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas kepada karyawan yang melanggar aturan. Terlihat dari 72 responden, 25% menyatakan pimpinan mampu, 24% menyatakan pimpinan cukup mampu, 18% menyatakan sangat mampu. Sementara itu 18% menyatakan pimpinan sangat tidak mampu, dan 15% menyatakan pimpinan tidak mampu. Skor rata-rata 3,10, nilai ini berada pada kategori (2,61-3,40) menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan berada dalam kategori “cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “mampu” dengan 18 responden yang berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa pimpinan memiliki kemampuan yang layak dalam menegakkan peraturan dan menjaga kedisiplinan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya, para pimpinan di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP 2 Bandung telah memiliki dasar yang cukup kuat dalam hal penegakan aturan dan pemberian konsekuensi atas pelanggaran. Namun, mengingat masih terdapat sejumlah karyawan yang meragukan ketegasan pimpinan, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut serta peningkatan konsistensi dalam penerapan sanksi agar kepercayaan seluruh karyawan terhadap sistem disiplin dapat semakin meningkat dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan profesional dan pada akhirnya akan meningkatkan pula kinerja karyawan didalamnya.

Tabel 4. 17
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 9 : Pimpinan memberikan masukan yang membangun ketika karyawan melakukan kesalahan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	10	50	14%
Setuju	4	21	84	29%
Cukup Setuju	3	22	66	31%
Tidak Setuju	2	13	26	18%
Sangat Tidak Setuju	1	6	6	8%
Jumlah		72	232	100%
Rata – Rata			3,22	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17 mengenai kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan secara konstruktif, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari 72 karyawan sebanyak 31% karyawan cukup setuju bahwa pimpinan memberikan masukan yang membangun ketika karyawan melakukan kesalahan, sementara itu 29% menyatakan setuju, 18% menyatakan tidak setuju, dan hanya 8% yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata yang diperoleh adalah 3,22 nilai ini berada pada kategori (2,61-3,40) menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan berada dalam kategori “cukup baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan dinilai cukup mampu dalam

memberikan arahan yang bersifat membangun, meskipun belum mencapai tingkat yang optimal. Dominasi tanggapan “cukup setuju” mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa pimpinan telah menunjukkan itikad baik dalam memberikan bimbingan atas kesalahan yang terjadi, namun masih terdapat peluang untuk meningkatkan efektivitas komunikasi agar masukan yang diberikan dapat lebih berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. 18

Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 10 : Pimpinan memantau kemajuan pekerjaan secara rutin agar tidak terjadi keterlambatan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Rutin	5	7	35	10%
Rutin	4	22	88	31%
Cukup Rutin	3	20	60	28%
Tidak Rutin	2	13	26	17%
Sangat Tidak Rutin	1	10	10	14%
Jumlah		72	219	100%
Rata – Rata			3,04	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.18 mengenai kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 karyawan, sebanyak 31% menyatakan bahwa pimpinan rutin memantau perkembangan pekerjaan, 28% menyebutkan cukup rutin, dan 17% menyatakan pimpinan tidak rutin melakukan pemantauan. Nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,04 dan berada dalam rentang kategori (2,61–3,40), yang berarti kemampuan pimpinan dalam aspek ini tergolong “cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “mampu” dengan jumlah 22 responden, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai pimpinan menunjukkan perhatian dan tanggung jawab dalam memastikan pekerjaan

diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan. Hal ini mencerminkan bahwa pimpinan telah melaksanakan fungsi manajerial terutama dalam aspek pengawasan dan kontrol pekerjaan, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam hal konsistensi dan frekuensi pengawasan agar kinerja tim lebih optimal. Peningkatan pada aspek ini tidak hanya akan mendorong efisiensi kerja, tetapi juga dapat memperkuat kedisiplinan serta tanggung jawab kolektif dalam tim kerja.

Tabel 4. 19
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 11 : Pimpinan tidak mudah menyerahkan tugasnya kepada karyawan tanpa alasan yang jelas

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mudah	5	12	60	17%
Mudah	4	17	68	24%
Cukup Mudah	3	18	54	25%
Tidak Mudah	2	15	30	21%
Sangat Tidak Mudah	1	10	10	13%
Jumlah		72	222	100%
Rata – Rata			3,08	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.19 terkait kemampuan pimpinan dalam berkomitmen terhadap tugas yang diberikan, mayoritas responden memberikan tanggapan negatif, dari 72 responden 25% karyawan menyatakan pimpinan di Lingkungan Kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung cukup mudah menyerahkan tugasnya kepada karyawan tanpa alasan yang jelas. Sementara itu, 24% menyatakan mudah menyerahkan, 21% menyatakan tidak mudah menyerahkan, 17% menyatakan sangat mudah, dan 13% menyatakan sangat tidak mudah. Nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,08 dan berada dalam rentang kategori (2,61–3,40), yang berarti kemampuan pimpinan dalam aspek ini tergolong “cukup baik”. Artinya, meskipun sebagian besar karyawan menilai pimpinan masih

cenderung mudah menyerahkan tugas tanpa alasan yang jelas, secara keseluruhan sikap pimpinan dalam menjaga komitmen terhadap tugasnya masih berada pada tingkat yang cukup. Namun demikian, hasil ini juga mencerminkan adanya keraguan dari sebagian karyawan terhadap konsistensi dan tanggung jawab pimpinan dalam menjalankan fungsinya secara penuh. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian pimpinan belum sepenuhnya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara langsung, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi negatif dari bawahan mengenai keteladanan dan kepemimpinan.

Tabel 4. 20
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 12 : Pimpinan mampu mengendalikan emosi ketika terjadi konflik di tempat kerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	10	50	14%
Mampu	4	20	80	28%
Cukup Mampu	3	20	60	28%
Tidak Mampu	2	12	24	16%
Sangat Tidak Mampu	1	10	10	14%
Jumlah		72	224	100%
Rata – Rata			3,11	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.20 terkait kemampuan pimpinan dalam mengendalikan emosi, mayoritas responden memberikan tanggapan positif, dari 72 responden sebanyak 28% karyawan menyatakan pimpinan cukup mampu dalam mengendalikan emosi ketika terjadi konflik di tempat kerja. Sementara itu dengan skor yang sama sebesar 28% karyawan menyatakan pimpinan mampu, dan 16% karyawan menyatakan pimpinan tidak mampu. Nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,11 dan berada dalam rentang kategori (2,61–3,40), yang berarti

kemampuan pimpinan dalam aspek ini tergolong “cukup baik”. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun masih ada ruang untuk perbaikan, secara umum pimpinan telah mampu menjaga stabilitas emosinya di tengah situasi yang menegangkan, yang tentunya berkontribusi terhadap terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif dan produktif.

Tabel 4. 21
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 13 : Pimpinan tidak mudah tersinggung saat menerima masukan yang bersifat membangun

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	12	60	17%
Setuju	4	21	84	29%
Cukup Setuju	3	15	45	21%
Tidak Setuju	2	13	26	18%
Sangat Tidak Setuju	1	11	11	15%
Jumlah		72	226	100%
Rata – Rata			3,14	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.21 mengenai kemampuan pimpinan dalam menerima kritik dan masukan secara terbuka, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang bersifat positif, dari total 72 responden, sebanyak 29% menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut, 21% menyatakan cukup setuju, 18% tidak setuju, 17% sangat setuju, dan hanya 15% yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,14, yang berada dalam kisaran kategori 2,61–3,40 dan mengindikasikan bahwa kemampuan pimpinan dalam aspek ini tergolong “cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “setuju” dengan jumlah 21 responden. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dinilai memiliki tingkat keterbukaan yang cukup konsisten dalam menerima kritik, walaupun masih dibutuhkan peningkatan agar sikap tersebut dapat lebih

berkembang dan mampu mengakomodasi kritik konstruktif secara lebih menyeluruh.

4.1.4.2. Gambaran Kontinum Gaya Kepemimpinan

Tabel 4. 22
Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
1.	Pimpinan mampu mengenali masalah secara cepat sebelum berdampak besar.	3,15	Cukup Baik
2.	Pimpinan selalu masukan dari tim sebelum mengambil keputusan akhir.	3,19	Cukup Baik
3.	Pimpinan tidak mampu memberikan dorongan positif agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja.	2,65	Cukup Baik
4.	Pimpinan mampu memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan.	3,22	Cukup Baik
5.	Pimpinan sering kali tidak memberikan arahan yang jelas.	3,17	Cukup Baik
6.	Pimpinan tidak mampu mengarahkan penyelesaian konflik dengan diskusi terbuka dan jujur.	2,86	Cukup Baik
7.	Pimpinan memberikan standar kerja yang tidak mudah difahami oleh semua anggota tim.	2,94	Cukup Baik
8.	Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas pada karyawan yang melanggar aturan.	3,10	Cukup Baik
9.	Pimpinan memberikan masukan yang membangun ketika karyawan melakukan kesalahan.	3,22	Cukup Baik
10.	Pimpinan memantau kemajuan pekerjaan secara rutin agar tidak terjadi keterlambatan.	3,04	Cukup Baik

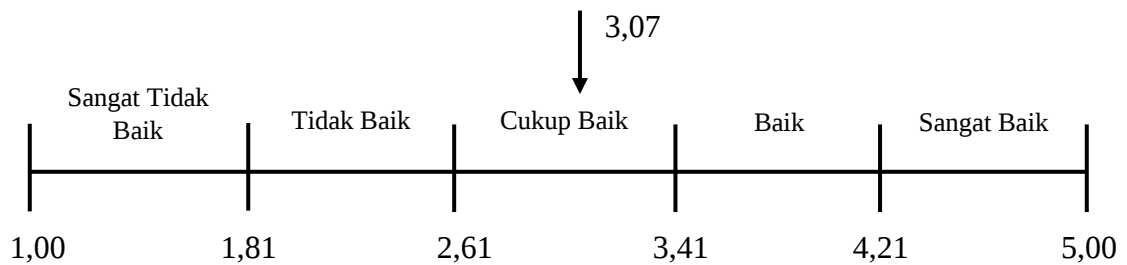
No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
11.	Pimpinan tidak mudah menyerahkan tugasnya kepada karyawan tanpa alasan yang jelas	3,08	Cukup Baik
12.	Pimpinan mampu mengendalikan emosi ketika terjadi konflik di tempat kerja.	3,11	Cukup Baik
13.	Pimpinan tidak mudah tersinggung saat menerima masukan yang bersifat membangun.	3,14	Cukup Baik
Skor Akhir		$\frac{39,87}{13} = 3,07$	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil uji deskriptif pada Tabel 4.22 terhadap tiga belas indikator gaya kepemimpinan, diperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 3,07 yang termasuk dalam kategori “cukup baik”, yang menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung secara umum telah berjalan dengan cukup memadai, meskipun masih terdapat sejumlah aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih serius untuk ditingkatkan. Beberapa indikator memperoleh hasil yang cukup tinggi, seperti kemampuan pimpinan dalam memberikan penghargaan atas pencapaian dan pemberian masukan yang membangun dengan rata-rata 3,22, yang menegaskan adanya sikap apresiatif sekaligus perhatian terhadap pengembangan potensi karyawan. Sebagai contoh, pimpinan memberikan ucapan selamat, piagam, atau sekadar pengakuan dalam forum rapat ketika seorang pegawai berhasil melampaui target, yang mampu memupuk rasa bangga, loyalitas, serta motivasi kerja. Begitu pula dalam pemberian masukan yang bersifat konstruktif, misalnya ketika terdapat kesalahan kecil dalam penyusunan laporan, pimpinan tidak sekadar menegur, tetapi juga memberikan

arahan yang jelas serta alternatif perbaikan yang dapat membantu karyawan memperbaiki kinerjanya dan belajar dari kesalahan tersebut. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan adanya indikator yang memperoleh skor relatif rendah, seperti kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan positif yang hanya memperoleh rata-rata 2,65, yang mencerminkan kurangnya upaya pemimpin dalam memberikan motivasi ketika karyawan menghadapi tekanan atau kesulitan, misalnya sikap pasif atasan saat melihat pegawai kehilangan semangat kerja sehingga mereka tidak merasa didukung atau dihargai. Selain itu, indikator penyampaian standar kerja yang tidak mudah dipahami dengan skor rata-rata 2,94 juga menyoroti adanya kelemahan dalam komunikasi, contohnya ketika pimpinan hanya menyampaikan perubahan prosedur pelayanan secara singkat tanpa penjelasan detail, sehingga menimbulkan kebingungan di lapangan dan berpotensi menurunkan efisiensi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan telah dinilai cukup baik, aspek motivasi dan komunikasi masih perlu diperkuat agar tidak berdampak pada menurunnya semangat kerja, efektivitas tim, maupun kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap pendekatan kepemimpinan yang ada, khususnya dengan mengupayakan penyampaian arahan secara lebih jelas, terstruktur, dan mudah dipahami, serta memperkuat strategi motivasi melalui pemberian apresiasi yang konsisten.

Berdasarkan hasil akhir yaitu sebesar 3,07 maka dibuat garis kontinum sebagai berikut :



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4. 1
Garis Kontinum Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan gambar garis kontinum diatas, tanggapan responden secara keseluruhan mengenai variabel beban kerja memperoleh hasil rata-rata sebesar 3,07 pada presentasi interval 2,61-3,40 yaitu cukup baik.

4.1.4.3. Gambaran Mengenai Variabel Budaya Kerja

Tabel 4. 23
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 14 : Tidak merasa leluasa dalam mengemukakan ide baru

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Leluasa	1	10	10	14%
Tidak Leluasa	2	19	38	26%
Cukup Tidak Leluasa	3	16	48	23%
Leluasa	4	21	84	29%
Sangat Leluasa	5	6	30	8%
Jumlah		72	210	100%
Rata – Rata			2,92	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.23, sebagian besar karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung merasa kurang memiliki keleluasaan dalam menyampaikan ide-ide baru di tempat kerja, dari total 72 responden yang berpartisipasi dalam survei, hanya 29% yang merasa leluasa dan 8% yang merasa

sangat leluasa dalam mengemukakan ide. Sebaliknya, terdapat 26% responden yang menyatakan tidak leluasa, 23% cukup tidak leluasa, dan 14% merasa sangat tidak leluasa dalam menyalurkan gagasan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa ruang untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif dalam bentuk ide-ide baru masih belum sepenuhnya terbuka bagi sebagian besar karyawan. Rata-rata skor yang diperoleh dari hasil tanggapan ini adalah 2,92, yang berada dalam kategori 2,61–3,40 dan diklasifikasikan sebagai “cukup baik”. Meskipun tergolong cukup, hasil ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kendala komunikasi atau hambatan psikologis yang dirasakan oleh karyawan ketika ingin menyampaikan pemikiran atau inisiatif baru. Kondisi ini menjadi sinyal penting bagi pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, mendukung, dan responsif terhadap masukan serta inovasi dari karyawan. Dengan meningkatkan iklim partisipatif dan memperkuat budaya kerja yang menghargai ide-ide kreatif, diharapkan karyawan akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara aktif dalam pengembangan organisasi.

Tabel 4. 24

Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 15 : Berani mengambil keputusan meskipun informasi yang tersedia belum lengkap

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Berani	5	11	55	15%
Berani	4	19	76	26%
Cukup Berani	3	18	54	25%
Tidak Berani	2	15	30	21%
Sangat Tidak Berani	1	9	9	13%
Jumlah		72	224	100%
Rata – Rata			3,11	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.24 mengenai keberanian dalam mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak pasti, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang bersifat positif, dari total 72 responden, sebanyak 26% karyawan menyatakan berani, 25% karyawan menyatakan cukup berani, 21% karyawan menyatakan tidak berani, 15% karyawan menyatakan sangat berani, dan hanya 13% karyawan yang menyatakan sangat tidak berani. Rata-rata skor yang diperoleh dari hasil tanggapan ini adalah 3,11, yang berada dalam kategori 2,61–3,40 dan diklasifikasikan sebagai “cukup baik”. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun belum optimal, para karyawan dinilai memiliki tingkat keberanian yang cukup memadai untuk mengambil keputusan dalam situasi yang tidak pasti. Hal ini mencerminkan adanya upaya dari karyawan untuk tetap bertindak tegas dan tidak ragu dalam menentukan arah tindakan meskipun informasi yang tersedia belum sepenuhnya lengkap, namun tetap diperlukan peningkatan agar pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih percaya diri dan efektif.

Tabel 4. 25
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 16 : Memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	16	80	22%
Setuju	4	15	60	21%
Cukup Setuju	3	17	51	23%
Tidak Setuju	2	12	24	17%
Sangat Tidak Setuju	1	12	12	17%
Jumlah		72	227	100%
Rata – Rata			3,15	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.25 terkait aspek ketelitian, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden, sebanyak

23% karyawan menyatakan cukup setuju bahwa mereka selalu memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan, 22% menyatakan sangat setuju, 21% menyatakan setuju, dan 17% menyatakan tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,15, yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi “cukup baik”. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa meskipun tingkat ketelitian karyawan tergolong cukup baik dalam memastikan pekerjaan telah diperiksa sebelum diserahkan, masih terdapat peluang untuk peningkatan. Perusahaan dapat mengupayakan pelatihan atau sosialisasi mengenai pentingnya pemeriksaan akhir atau *final check* sebagai bagian dari budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Langkah ini penting untuk meningkatkan kualitas hasil kerja serta mengurangi risiko kesalahan yang dapat memengaruhi kinerja tim maupun perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4. 26
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 17 : Selalu mengikuti instruksi kerja yang telah ditetapkan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	14	70	19%
Setuju	4	16	64	22%
Cukup Setuju	3	21	63	29%
Tidak Setuju	2	14	28	19%
Sangat Tidak Setuju	1	7	7	11%
Jumlah		72	232	100%
Rata – Rata			3,22	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.26 mengenai bekerja sesuai instruksi, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden sebanyak 29% karyawan menyatakan cukup setuju dengan pernyataan tersebut, 22% menyatakan setuju, dan hanya 11% karyawan yang menyatakan sangat tidak

setuju. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,22, yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi “cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “cukup setuju” dengan jumlah 21 responden. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kepatuhan yang cukup dalam mengikuti instruksi kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang belum sepenuhnya mematuhi instruksi kerja, sehingga dibutuhkan penguatan melalui pelatihan, atau pendekatan komunikasi yang lebih efektif agar standar kerja dapat diterapkan secara merata di seluruh bagian perusahaan.

Tabel 4. 27
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 18 : Selalu menunda penyelesaian tugas dan tidak menyelesaikannya sesuai target

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Setuju	5	3	15	4%
Tidak Setuju	4	12	48	17%
Cukup Setuju	3	26	78	36%
Setuju	2	16	32	22%
Sangat Setuju	1	15	15	21%
Jumlah		72	188	100%
Rata – Rata			2,61	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.27 mengenai fokus terhadap target, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung negatif. Dari total 72 responden sebanyak 36 persen karyawan menyatakan cukup setuju selalu menunda penyelesaian tugas dan tidak menyelesaikannya sesuai target. Sementara itu 22% karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut, dan hanya 4% yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,61 yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi

“cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “cukup setuju” dengan jumlah 26 responden. Hal ini memperkuat indikasi bahwa sebagian besar karyawan masih memiliki kecenderungan untuk menunda pekerjaan meskipun memiliki target penyelesaian. Situasi ini menandakan perlunya perhatian lebih dari pihak manajemen atau pimpinan untuk mengatasi masalah disiplin waktu dan tanggung jawab terhadap target kerja seperti pemberian pelatihan manajemen waktu, sistem monitoring dan evaluasi kinerja yang lebih konsisten, serta peningkatan motivasi kerja melalui reward and punishment yang adil dan transparan, dengan adanya upaya tersebut, diharapkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dapat meningkat, sehingga produktivitas dan efektivitas kerja juga dapat terjaga dengan baik.

Tabel 4. 28

Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 19 : Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang telah ditetapkan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	12	60	17%
Mampu	4	19	76	26%
Cukup Mampu	3	22	66	31%
Tidak Mampu	2	11	22	15%
Sangat Tidak Mampu	1	8	8	11%
Jumlah		72	232	100%
Rata – Rata			3,22	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.28 mengenai kesesuaian waktu dalam bekerja, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden sebanyak 31% karyawan menyatakan cukup mampu, 26% karyawan menyatakan mampu, 17% karyawan menyatakan sangat mampu, 15% karyawan menyatakan tidak mampu, dan 11% karyawan menyatakan sangat tidak mampu

dengan pernyataan tersebut. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,22 yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi “cukup baik”. Secara umum dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kemampuan yang memadai dalam mengelola waktu dan menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu, meskipun belum mencapai tingkat yang sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran yang cukup di kalangan karyawan mengenai pentingnya menyelesaikan tugas secara tepat waktu untuk mendukung kelancaran operasional dan pencapaian target perusahaan. Namun, keberadaan responden yang menyatakan tidak mampu dan sangat tidak mampu juga menjadi indikator bahwa masih terdapat sejumlah tantangan dalam manajemen waktu dan pengelolaan beban kerja di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, seperti alokasi tugas yang proporsional, sistem perencanaan kerja yang efektif, serta ketersediaan sumber daya yang mendukung. Selain itu, pelatihan manajemen waktu, peningkatan motivasi kerja, dan penguatan budaya disiplin juga dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4. 29
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 20 : Selalu memperhatikan perasaan rekan kerja saat berkomunikasi atau bekerja sama

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Memperhatikan	5	11	55	15%
Memperhatikan	4	24	96	33%
Cukup Memperhatikan	3	18	54	25%
Tidak Memperhatikan	2	12	24	17%
Sangat Tidak Memperhatikan	1	7	7	10%
Jumlah		72	236	100%
Rata – Rata			3,28	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.29 mengenai kepedulian terhadap perasaan orang lain, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden sebanyak 33% menyatakan selalu memperhatikan perasaan rekan kerja saat berkomunikasi atau bekerja sama, sementara itu 25% menyatakan cukup memperhatikan perasaan rekan kerja, dan 17% menyatakan tidak memperhatikan perasaan rekan kerja. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,28 yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi “cukup baik”. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “memperhatikan”, artinya sebagian besar karyawan memiliki kesadaran emosional dan empati yang cukup dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja. Kondisi ini mencerminkan bahwa budaya kerja di lingkungan perusahaan cukup mendukung terciptanya komunikasi yang memperhatikan perasaan orang lain. Hal ini sangat penting dalam mendorong terciptanya kerja sama tim yang solid dan harmonis. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk memahami serta menghormati perasaan rekan kerja akan lebih mampu membangun suasana kerja yang kondusif, mengurangi potensi konflik, serta meningkatkan efektivitas dalam kerja tim. Pada akhirnya, hal ini akan

berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan dalam lingkungan perusahaan.

Tabel 4. 30
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 21 : Tidak berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Aktif	1	17	17	24%
Tidak Aktif	2	11	22	15%
Cukup Tidak Aktif	3	26	78	36%
Aktif	4	12	48	17%
Sangat Aktif	5	6	30	8%
Jumlah		72	195	100%
Rata – Rata			2,71	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.30 mengenai kemampuan untuk bekerja sama, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung negative, dari total 72 responden sebanyak 36% karyawan menyatakan cukup tidak aktif dalam kegiatan tim, 24% menyatakan sangat tidak aktif, dan hanya 8% yang menyatakan sangat aktif. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,71 yang berada pada rentang kategori 2,61–3,40 sehingga termasuk dalam klasifikasi “cukup baik”. Hasil ini mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan dalam hal partisipasi dan kontribusi aktif karyawan dalam kerja tim. Rendahnya tingkat keaktifan sebagian besar responden menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap aspek kolaboratif dalam lingkungan kerja. Kurangnya kontribusi aktif dalam tim dapat berdampak pada efektivitas kerja kolektif, memperlambat penyelesaian tugas bersama, dan menurunkan semangat kolaboratif antar karyawan.

Tabel 4. 31
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 22 : Mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengatasi masalah ditempat kerja.

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	13	65	18%
Mampu	4	19	76	26%
Cukup Mampu	3	23	69	32%
Tidak Mampu	2	14	28	19%
Sangat Tidak Mampu	1	3	3	5%
Jumlah		72	241	100%
Rata – Rata			3,35	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.31 mengenai kemampuan mengontrol situasi, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden 32% karyawan menyatakan cukup mampu dalam bertindak cepat dan tegas untuk mengatasi masalah di tempat kerja. Sementara itu, 26% karyawan menyatakan mampu, 19% karyawan menyatakan tidak mampu, 18% karyawan menyatakan sangat mampu, dan hanya 5% karyawan yang menyatakan sangat tidak mampu. Skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,35 yang tergolong dalam kategori “cukup baik” (2,61–3,40) yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kemampuan yang memadai dalam menangani dan mengontrol situasi yang muncul di tempat kerja, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama bagi sebagian kecil yang dinilai belum mampu menunjukkan ketegasan dan kecepatan dalam mengambil tindakan.

Tabel 4. 32
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 23 : Mampu mengarahkan percakapan untuk tetap fokus pada tujuan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	11	55	15%
Mampu	4	21	84	29%
Cukup Mampu	3	21	63	29%
Tidak Mampu	2	15	30	21%
Sangat Tidak Mampu	1	4	4	6%
Jumlah		72	236	100%
Rata – Rata			3,28	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.31 yang menampilkan hasil tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai kemampuan mengarahkan percakapan agar tetap fokus pada tujuan, terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang cenderung positif, dari total 72 responden, sebanyak 29% menyatakan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang baik atau mampu dalam menjaga arah percakapan agar tidak menyimpang dari sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu, persentase yang sama yaitu 29% responden juga menilai bahwa karyawan cukup mampu dalam melakukan hal tersebut, yang menunjukkan adanya tingkat keterampilan komunikasi yang memadai meskipun belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, 21% responden berpendapat bahwa karyawan masih belum mampu mempertahankan fokus dalam komunikasi yang dilakukan, yang mengindikasikan adanya sejumlah individu yang memerlukan pengembangan lebih lanjut dalam keterampilan komunikasi yang terarah. Di sisi lain, sebanyak 15% responden memberikan penilaian sangat positif dengan menyatakan bahwa karyawan sangat mampu menjaga percakapan tetap terfokus pada tujuan, dan hanya sebagian kecil, yaitu 6%, yang menyatakan karyawan sangat tidak mampu dalam aspek ini. Nilai

rata-rata yang diperoleh dari seluruh tanggapan adalah sebesar 3,28, yang tergolong dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Hasil ini secara keseluruhan mencerminkan bahwa kemampuan karyawan dalam mengarahkan komunikasi secara terarah sudah berada pada tingkat yang memadai, namun tetap diperlukan peningkatan kompetensi bagi sebagian karyawan agar efektivitas komunikasi yang berorientasi pada tujuan dapat tercapai secara lebih merata.

Tabel 4. 33
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 24 : Tidak mudah terpengaruh untuk mengubah pendapat jika yakin itu benar

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	12	60	17%
Setuju	4	19	76	26%
Cukup Setuju	3	24	72	33%
Tidak Setuju	2	13	26	18%
Sangat Tidak Setuju	1	4	4	6%
Jumlah		72	238	100%
Rata – Rata			3,31	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.33 mengenai ketegasan dalam menyampaikan pendapat, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden sebanyak 33% karyawan menyatakan cukup tidak terpengaruh untuk mengubah pendapat jika yakin itu benar. Sementara itu, sebanyak 26% karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut, dan hanya 6% yang menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Skor rata-rata yang diperoleh dari seluruh tanggapan adalah sebesar 3,31, yang tergolong dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Tanggapan terbanyak berasal dari kategori “cukup setuju” yakni sebanyak 24 orang responden. Hal ini

menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri yang cukup dalam mempertahankan pendapatnya, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal ketegasan.

Tabel 4. 34
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 25 : Mampu bersikap profesional ketika menghadapi masalah pribadi

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Mampu	5	17	85	24%
Mampu	4	17	68	24%
Cukup Mampu	3	22	66	31%
Tidak Mampu	2	11	22	15%
Sangat Tidak Mampu	1	5	5	6%
Jumlah		72	246	100%
Rata – Rata			3,42	Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.34 mengenai konsistensi emosi, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif, dari total 72 responden sebanyak 31% karyawan menyatakan cukup mampu dalam bersikap profesional ketika menghadapi masalah pribadi. Sementara itu, 24% karyawan menyatakan mampu, 15% karyawan menyatakan tidak mampu, dan hanya 6% karyawan yang menyatakan sangat tidak mampu. Skor rata-rata yang diperoleh dari seluruh tanggapan adalah sebesar 3,42, yang tergolong dalam kategori “baik” berdasarkan skala penilaian 3,41–4,20. Nilai ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan di lingkungan kerja tersebut telah mampu menjaga profesionalisme dan konsistensi dalam bersikap, bahkan ketika sedang menghadapi situasi pribadi yang sulit. Walaupun hasil ini juga memberikan sinyal bahwa perhatian dan upaya penguatan aspek kecerdasan emosional masih perlu terus dilakukan, khususnya

bagi mereka yang belum sepenuhnya mampu mengelola dampak masalah pribadi terhadap kinerja profesional.

Tabel 4. 35
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 26 : Mengumpulkan informasi yang cukup sebelum bertindak terhadap suatu masalah

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	15	75	21%
Setuju	4	15	60	21%
Cukup Setuju	3	19	57	26%
Tidak Setuju	2	12	24	17%
Sangat Tidak Setuju	1	11	11	15%
Jumlah		72	227	100%
Rata – Rata			3,15	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.35 yang membahas mengenai sikap bertindak dengan penuh pertimbangan, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif positif, dari 72 responden, sebanyak 26% menyatakan cukup setuju bahwa mereka mengumpulkan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil tindakan. Sementara itu, masing-masing 21% responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya mengumpulkan informasi sebelum bertindak. Di sisi lain, terdapat 17% responden yang tidak setuju, serta 15% yang sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Nilai rata-rata dari seluruh tanggapan adalah sebesar 3,15, yang masuk dalam kategori “cukup baik” menurut rentang penilaian 2,61–3,40. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki tingkat kesadaran yang cukup mengenai pentingnya membuat keputusan berdasarkan informasi, meskipun masih diperlukan peningkatan. Penguatan budaya kerja yang menekankan pentingnya pengumpulan dan analisis data sebelum mengambil keputusan menjadi hal yang penting untuk dikembangkan. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan mengenai pengambilan

keputusan berbasis informasi serta peningkatan literasi data di lingkungan kerja dapat menjadi solusi strategis untuk mendorong sikap profesional yang lebih matang dan terarah.

4.1.4.4. Gambaran Kontinum Budaya Kerja

Tabel 4. 36
Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Budaya Kerja

No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
1.	Tidak merasa leluasa dalam mengemukakan ide baru.	2,92	Cukup Baik
2.	Berani mengambil keputusan meskipun informasi yang tersedia belum lengkap.	3,11	Cukup Baik
3.	Memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan.	3,15	Cukup Baik
4.	Selalu mengikuti instruksi kerja yang telah ditetapkan.	3,22	Cukup Baik
5.	Selalu menunda penyelesaian tugas dan tidak menyelesaikannya sesuai target.	2,61	Cukup Baik
6.	Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang telah ditetapkan.	3,22	Cukup Baik
7.	Selalu memperhatikan perasaan rekan kerja saat berkomunikasi atau bekerja sama.	3,28	Cukup Baik
8.	Tidak berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim.	2,71	Cukup Baik
9.	Mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengatasi masalah di tempat kerja.	3,35	Cukup Baik
10.	Mampu mengarahkan percakapan untuk tetap fokus pada tujuan.	3,28	Cukup Baik
11.	Tidak mudah terpengaruh untuk mengubah pendapat jika yakin itu benar.	3,31	Cukup Baik

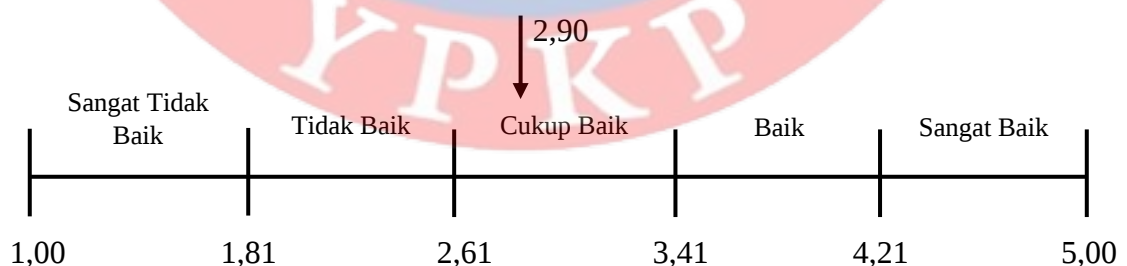
No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
12.	Mampu bersikap profesional ketika menghadapi masalah pribadi.	3,42	Baik
13.	Mengumpulkan informasi yang cukup sebelum bertindak terhadap suatu masalah.	3,15	Cukup Baik
Skor Akhir		$\frac{37,73}{13} = 2,90$	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.36 terhadap tiga belas indikator budaya kerja, diperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 2,90 yang termasuk dalam kategori “cukup baik”, yang menggambarkan bahwa budaya kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung dinilai cukup positif oleh responden meskipun belum sepenuhnya optimal pada seluruh aspek yang diukur. Secara umum, karyawan telah menunjukkan sikap kerja yang sesuai dengan nilai profesionalisme, kedisiplinan, dan kerja sama tim, meskipun terdapat sejumlah kelemahan yang masih perlu dibenahi. Indikator dengan skor tertinggi adalah kemampuan bersikap profesional dalam menghadapi masalah pribadi dengan skor 3,42 (kategori “baik”), yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu menjaga profesionalisme meskipun menghadapi situasi pribadi yang sulit, misalnya tetap memberikan pelayanan optimal meskipun sedang memiliki masalah keluarga; disusul kemampuan bertindak cepat dan tegas dalam menyelesaikan masalah dengan skor 3,35, serta kemampuan mengarahkan percakapan agar tetap fokus pada tujuan dengan skor 3,28, yang mencerminkan respons kerja yang baik dan orientasi pada hasil, seperti saat menghadapi kendala teknis karyawan mampu segera mencari solusi sementara dan melaporkannya secara tepat atau menjaga rapat tetap

fokus pada isu utama. Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah kecenderungan menunda penyelesaian tugas dengan rata-rata 2,61, yang menunjukkan kurangnya disiplin dalam manajemen waktu, contohnya penundaan pembuatan laporan yang berdampak pada keterlambatan evaluasi, serta indikator rasa tidak leluasa dalam mengemukakan ide baru dengan skor 2,92, yang menandakan masih adanya hambatan dalam menciptakan budaya keterbukaan terhadap inovasi, misalnya karyawan enggan menyampaikan gagasan karena khawatir tidak mendapat dukungan atasan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun budaya kerja sudah tergolong cukup baik, tetap diperlukan strategi perbaikan, seperti pelatihan kedisiplinan dan manajemen waktu, forum komunikasi yang terbuka untuk ide-ide inovatif, serta penguatan sistem manajerial yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan tanggung jawab individu, sehingga budaya kerja dapat berkembang lebih kondusif, mendukung inovasi, serta meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil akhir yaitu sebesar 2,90 maka dibuat garis kontinum sebagai berikut :



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4. 2
Garis Kontinum Variabel Budaya Kerja

Berdasarkan gambar garis kontinum diatas, tanggapan responden secara keseluruhan mengenai variabel beban kerja memperoleh hasil rata-rata sebesar 2,90 pada presentasi interval 2,61-3,40 yaitu cukup baik.

4.1.4.5. Gambaran Mengenai Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4. 37
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 27 : Tidak memperhatikan *deadline* saat mengerjakan pekerjaan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Memperhatikan	1	15	15	21%
Tidak Memperhatikan	2	13	26	18%
Cukup Tidak Memperhatikan	3	22	66	31%
Memperhatikan	4	18	72	25%
Sangat Memperhatikan	5	4	20	5%
Jumlah		72	199	100%
Rata – Rata			2,76	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.37 mengenai ketepatan waktu, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif negatif, dari 72 responden sebanyak 31% menyatakan cukup tidak memperhatikan *deadline* saat bekerja. Sementara itu, sebanyak 25% karyawan menyatakan selalu memperhatikan, 21% karyawan menyatakan sangat tidak memperhatikan, 18% karyawan menyatakan tidak memperhatikan, dan hanya 5% karyawan yang menyatakan sangat memperhatikan *deadline* saat bekerja di lingkungan kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung. Rata-rata skor yang dihasilkan dari seluruh tanggapan adalah 2,76, yang termasuk dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Meskipun demikian, dominasi tanggapan dalam kategori “cukup tidak memperhatikan” mengindikasikan bahwa kedisiplinan terhadap jadwal

penyelesaian pekerjaan masih menjadi persoalan yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Kurangnya perhatian terhadap *deadline* menunjukkan bahwa aspek manajemen waktu belum sepenuhnya menjadi bagian dari budaya kerja di perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis dari pihak manajemen guna meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan karyawan terhadap tenggat waktu. Upaya tersebut dapat berupa pelatihan tentang manajemen waktu, penegakan aturan terkait penyelesaian pekerjaan sesuai batas waktu, serta pemberian apresiasi kepada karyawan yang mampu menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Melalui pendekatan tersebut, perusahaan diharapkan dapat membentuk budaya kerja yang lebih terstruktur, disiplin, dan efisien, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Tabel 4. 38
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 28 : Selalu mencoba metode kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil kerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	11	55	15%
Setuju	4	20	80	28%
Cukup Setuju	3	19	57	26%
Tidak Setuju	2	8	16	11%
Sangat Tidak Setuju	1	14	14	20%
Jumlah		72	222	100%
Rata – Rata			3,08	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.38 yang membahas mengenai inovasi dan kreativitas di tempat kerja, mayoritas responden memberikan tanggapan yang relatif positif terhadap pernyataan “selalu mencoba metode kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil kerja”, dari total 72 responden, sebanyak 28% menyatakan

setuju, 26% cukup setuju, dan 15% sangat setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kecenderungan untuk mencari cara kerja yang lebih efisien dan produktif. Namun demikian, masih terdapat 11% yang tidak setuju dan 20% yang sangat tidak setuju, menandakan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya terbuka terhadap perubahan atau belum terdorong untuk mencoba metode kerja yang lebih inovatif. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,08 dan termasuk dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Hasil ini mencerminkan bahwa meskipun sikap terhadap inovasi sudah cukup positif, masih terdapat ruang yang luas untuk pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun iklim kerja yang mendukung budaya inovatif melalui pelatihan pengembangan ide, pemberian ruang untuk eksplorasi metode kerja baru, serta sistem penghargaan bagi karyawan yang berhasil menerapkan pendekatan yang memberikan dampak positif terhadap hasil kerja.

Tabel 4. 39
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 29 : Memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Memahami	5	12	60	17%
Memahami	4	19	76	26%
Cukup Memahami	3	25	75	35%
Tidak Memahami	2	11	22	15%
Sangat Tidak Memahami	1	5	5	7%
Jumlah		72	238	100%
Rata – Rata			3,31	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.39 yang menyajikan tanggapan responden terhadap pemahaman mereka mengenai standar kerja yang harus dipatuhi, mayoritas responden memberikan jawaban yang cenderung positif, dari total 72 responden

yang terlibat, sebanyak 35% menyatakan bahwa mereka cukup memahami dengan jelas standar kerja yang berlaku di lingkungan kerja mereka. Selain itu, 26% responden menyatakan bahwa mereka memahami dengan baik standar kerja tersebut, yang menunjukkan adanya pemahaman yang cukup kuat di antara sebagian besar karyawan. Di sisi lain, masih terdapat 15% responden yang mengaku tidak memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi, yang menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang membutuhkan penjelasan atau pelatihan lebih lanjut agar dapat menjalankan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan perolehan skor rata-rata sebesar 3,31, tingkat pemahaman karyawan terhadap standar kerja dikategorikan dalam tingkat “cukup baik” menurut skala penilaian 2,61–3,40, yang mengindikasikan bahwa meskipun secara umum pemahaman karyawan terhadap standar kerja sudah berada pada tingkat yang memadai, namun tetap diperlukan upaya peningkatan untuk mencapai pemahaman yang optimal di seluruh jajaran.

Tabel 4. 40
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 30 : Selalu menyelesaikan tugas diluar tanggung jawab utama.

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	5	25	7%
Setuju	4	23	92	32%
Cukup Setuju	3	21	63	29%
Tidak Setuju	2	13	26	18%
Sangat Tidak Setuju	1	10	10	14%
Jumlah		72	216	100%
Rata – Rata			3,00	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.40 mengenai jumlah tugas yang diselesaikan oleh karyawan, mayoritas responden memberikan tanggapan yang relatif negatif, terlihat

dari 72 orang responden sebanyak 32% karyawan menyatakan setuju dalam menyelesaikan tugas diluar tanggung jawabnya. Sementara itu 29% karyawan menyatakan cukup setuju, 18% karyawan menyatakan tidak setuju, 14% menyatakan sangat tidak setuju, dan 7% menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Meskipun kategori tanggapan "setuju" memiliki jumlah responden terbanyak, yaitu sebanyak 23 orang, hasil ini masih menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap fleksibilitas kerja di luar peran utamanya belum sepenuhnya merata. Rata-rata skor yang diperoleh dari hasil pengolahan data adalah sebesar 3,00, yang apabila merujuk pada skala penilaian 2,61–3,40, termasuk dalam kategori “cukup baik”. Artinya, secara keseluruhan, tingkat kesediaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan tergolong cukup baik, meskipun belum dapat dikatakan tinggi. Hasil ini memberikan gambaran bahwa masih diperlukan penguatan dalam aspek motivasi, pengakuan atas kontribusi, serta pemahaman tentang pentingnya kolaborasi lintas fungsi agar karyawan lebih terbuka dan proaktif dalam menangani tugas-tugas yang berada di luar lingkup utama pekerjaan mereka.

Tabel 4. 41
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 31 : Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang telah ditetapkan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	9	45	13%
Setuju	4	22	88	31%
Cukup Setuju	3	19	57	26%
Tidak Setuju	2	16	32	22%
Sangat Tidak Setuju	1	6	6	8%
Jumlah		72	228	100%
Rata – Rata			3,17	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.41 mengenai waktu penyelesaian, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif positif, dari 72 responden sebanyak 31% karyawan menyatakan selalu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan, sebanyak 26% karyawan menyatakan cukup setuju dengan pernyataan tersebut, dan 22% karyawan menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan perolehan skor rata-rata sebesar 3,17, tingkat pemahaman karyawan terhadap standar kerja dikategorikan dalam tingkat “cukup baik” menurut skala penilaian 2,61–3,40. Artinya, secara keseluruhan, tingkat kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu berada pada level yang memadai, namun masih menyisakan ruang untuk perbaikan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa meskipun sebagian besar karyawan telah menunjukkan efisiensi waktu yang cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetap diperlukan upaya peningkatan, baik dari segi pelatihan manajemen waktu, motivasi kerja, maupun penataan sistem kerja yang lebih mendukung penyelesaian tugas secara tepat waktu atau bahkan lebih cepat dari yang dijadwalkan.

Tabel 4. 42

Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 32 : Jumlah tenaga kerja di unit tersebut tidak sesuai untuk mencapai target

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Sesuai	1	17	17	23%
Tidak Sesuai	2	15	30	21%
Cukup Tidak Sesuai	3	16	48	22%
Sesuai	4	12	48	17%
Sangat Sesuai	5	12	60	17%
Jumlah		72	203	100%
Rata – Rata			2,82	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.42 mengenai ketersediaan sumber daya, sebagian besar responden memberikan tanggapan negatif, dari 72 responden sebanyak sebanyak 23% menyatakan bahwa jumlah tenaga kerja sangat tidak sesuai, 21% menyatakan tidak sesuai, dan 22% menyatakan cukup tidak sesuai. Dengan demikian, lebih dari separuh responden menilai bahwa jumlah personel yang tersedia belum mencukupi untuk mendukung pencapaian target kerja secara optimal. Sementara itu, hanya 17% responden yang menyatakan jumlah tenaga kerja sesuai, dan 17% lainnya menilai sangat sesuai, yang menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil dari responden yang merasa bahwa jumlah tenaga kerja saat ini sudah memadai. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,82, yang jika merujuk pada skala penilaian 2,61–3,40 termasuk dalam kategori “cukup baik”. Meskipun demikian, skor ini mencerminkan adanya ketidakseimbangan persepsi di kalangan karyawan terkait kecukupan tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa isu keterbatasan sumber daya manusia masih menjadi perhatian utama di unit kerja tersebut. Jumlah tenaga kerja yang dianggap tidak memadai dapat berdampak langsung terhadap beban kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, serta pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja yang disesuaikan dengan volume pekerjaan dan target yang harus dicapai, agar proses operasional dapat berjalan lebih efisien dan karyawan tidak terbebani secara berlebihan.

Tabel 4. 43
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 33 : Tidak ada keterlambatan dalam proses internal yang menghambat pencapaian target kerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Setuju	5	6	30	9%
Setuju	4	23	92	32%
Cukup Setuju	3	19	57	26%
Tidak Setuju	2	16	32	22%
Sangat Tidak Setuju	1	8	8	11%
Jumlah		72	219	100%
Rata – Rata			3,04	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.43 mengenai keterlambatan dalam proses, sebagian besar responden memberikan tanggapan positif, dari 72 responden sebanyak 32% menyatakan setuju bahwa tidak terdapat keterlambatan dalam proses internal, sedangkan 26% menyatakan cukup setuju, dan 9% responden sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa proses internal di unit kerja mereka telah berjalan relatif lancar dan tidak menjadi penghambat utama dalam pencapaian target kerja. Namun demikian, masih terdapat 22% responden yang menyatakan tidak setuju dan 11% menyatakan sangat tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa masih ada sejumlah karyawan yang mengalami atau menyadari adanya hambatan berupa keterlambatan proses internal yang berpotensi mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Perolehan skor rata-rata dari tanggapan seluruh responden adalah sebesar 3,04, yang apabila merujuk pada skala penilaian 2,61–3,40 termasuk dalam kategori “cukup baik”. Meskipun skor rata-rata menunjukkan penilaian yang cukup memadai, data ini tetap memberikan sinyal bahwa masih terdapat ruang perbaikan, khususnya dalam

mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor internal yang menyebabkan keterlambatan proses kerja. Upaya peningkatan koordinasi antarbagian, perbaikan prosedur operasional, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi internal perlu dilakukan guna memastikan bahwa proses kerja berjalan secara efisien dan tidak menghambat pencapaian target perusahaan.

Tabel 4. 44
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 34 : Tekanan dari atasan atau rekan kerja sulit untuk berkonsentrasi

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Tidak Setuju	1	10	10	9%
Tidak Setuju	2	17	34	32%
Cukup Tidak Setuju	3	20	60	26%
Setuju	4	11	44	22%
Sangat Setuju	5	14	70	11%
Jumlah		72	218	100%
Rata – Rata			3,03	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.44 mengenai tingkat stress karyawan, dari total 72 responden, mayoritas memberikan tanggapan yang menunjukkan bahwa tekanan dari atasan atau rekan kerja tidak terlalu mengganggu konsentrasi mereka. Hal ini terlihat dari 32% responden yang menyatakan tidak setuju dan 26% yang cukup tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Selain itu, 9% responden bahkan menyatakan sangat tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa sebagian kecil karyawan merasa mampu bekerja dengan fokus meskipun berada dalam situasi kerja yang menekan. Di sisi lain, masih terdapat 22% responden yang menyatakan setuju dan 11% menyatakan sangat setuju, menunjukkan bahwa tekanan dari atasan atau rekan kerja memang menjadi hambatan bagi sebagian karyawan dalam mempertahankan konsentrasi saat bekerja. Rata-rata skor dari hasil tanggapan

adalah sebesar 3,03 yang termasuk dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Dengan demikian, meskipun secara umum tekanan dari lingkungan kerja belum sepenuhnya menjadi penghambat konsentrasi bagi mayoritas karyawan, tetap perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk mengurangi potensi tekanan psikologis di tempat kerja. Hal ini bisa dilakukan melalui peningkatan komunikasi yang sehat, pelatihan manajemen stres, serta menciptakan budaya kerja yang suportif dan kolaboratif, sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan fokus dan produktivitas yang optimal.

Tabel 4. 45
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 35 : Tidak merasa kewalahan terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Kewalahan	1	9	9	13%
Kewalahan	2	22	44	30%
Cukup Kewalahan	3	27	81	37%
Tidak Kewalahan	4	10	40	14%
Sangat Tidak Kewalahan	5	4	20	6%
Jumlah		72	194	100%
Rata – Rata			2,69	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.45 mengenai beban kerja, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif negatif, dari 72 responden sebanyak 37% menyatakan cukup kewalahan, 30% merasa kewalahan, dan 13% mengaku sangat kewalahan dalam menghadapi beban pekerjaan yang ada. Sementara itu, hanya sebagian kecil responden yang merasa tidak kewalahan, yakni 14%, dan hanya 6% yang menyatakan sangat tidak kewalahan. Rata-rata skor dari hasil tanggapan adalah sebesar 2,69 yang termasuk dalam kategori “cukup baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Namun tetap menunjukkan bahwa masih ada ruang perbaikan

dalam hal penyesuaian beban kerja. Perusahaan perlu memperhatikan persepsi karyawan ini secara serius karena tingginya tingkat kewalahan yang dirasakan dapat berdampak pada penurunan produktivitas, kualitas kerja, serta kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Diperlukan upaya konkret untuk melakukan evaluasi terhadap distribusi pekerjaan, efektivitas alur kerja, serta kapasitas sumber daya manusia yang ada, agar beban kerja dapat lebih seimbang dan sesuai dengan kemampuan serta kapasitas tiap individu.

Tabel 4. 46
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 36 : Aktif menawarkan bantuan kepada rekan kerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Aktif	5	12	60	17%
Aktif	4	20	80	28%
Cukup Aktif	3	24	72	33%
Tidak Aktif	2	10	20	14%
Sangat Tidak Aktif	1	6	6	8%
Jumlah		72	238	100%
Rata – Rata			3,31	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.46 mengenai inisiatif, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif positif, dari 72 responden sebanyak 33% menyatakan cukup aktif, 28% menyatakan aktif, dan 17% menyatakan sangat aktif dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja. Sementara itu, 14% responden menyatakan tidak aktif, dan 8% menyatakan sangat tidak aktif dalam hal tersebut. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,31, yang berada dalam kategori “Cukup Baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Angka ini menunjukkan bahwa secara umum terdapat semangat kolaboratif di antara karyawan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Tingkat partisipasi dalam membantu rekan kerja

mencerminkan budaya kerja kolektif dan kepedulian sosial di lingkungan kerja. Namun, keberadaan responden yang menyatakan tidak aktif dan sangat tidak aktif menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan atau ketidakterlibatan sebagian karyawan dalam kerja sama tim.

Tabel 4. 47
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 37 : Hadir dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang ditentukan

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Sesuai	5	12	60	17%
Sesuai	4	20	80	28%
Cukup Sesuai	3	18	54	25%
Tidak Sesuai	2	16	32	22%
Sangat Tidak Sesuai	1	6	6	8%
Jumlah		72	232	100%
Rata – Rata			3,22	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.47 mengenai kedisiplinan, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif positif, dari 72 responden sebanyak 28% menyatakan sesuai, 25% menyatakan cukup sesuai, dan 17% menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh karyawan berupaya mematuhi ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun, meskipun sebagian besar tanggapan bersifat positif, masih terdapat 22% responden yang mengaku tidak hadir dan pulang tepat waktu, serta 8% yang menyatakan sangat tidak sesuai. Ini mengindikasikan bahwa masih ada sekelompok karyawan yang belum sepenuhnya menjalankan disiplin waktu kerja sebagaimana diharapkan. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,22 yang berada dalam kategori “Cukup Baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Nilai ini mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan secara umum berada pada taraf yang

cukup memadai, namun belum mencapai tingkat optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mungkin memengaruhi ketepatan waktu karyawan, seperti sistem absensi. Selain itu, langkah-langkah seperti pemberian sanksi yang adil, penghargaan terhadap karyawan yang disiplin, serta sosialisasi pentingnya kedisiplinan waktu terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan, perlu di tingkatkan untuk menumbuhkan budaya kerja yang lebih tertib dan profesional.

Tabel 4. 48
Tanggapan responden terhadap kuesioner nomor 38 : Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau tanggung jawab di tempat kerja

Tanggapan	Bobot	F	Skor	(%)
Sangat Sesuai	5	11	55	15%
Sesuai	4	20	80	28%
Cukup Sesuai	3	25	75	35%
Tidak Sesuai	2	10	20	14%
Sangat Tidak Sesuai	1	6	6	8%
Jumlah		72	236	100%
Rata – Rata			3,28	Cukup Baik

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.48 mengenai kemampuan beradaptasi, sebagian besar responden memberikan tanggapan yang relatif positif, dari 72 responden sebanyak 35% menyatakan cukup sesuai, 28% menyatakan sesuai, dan 15% menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkup pekerjaan mereka. Meskipun demikian, terdapat pula sejumlah responden yang merasa kurang mampu beradaptasi, yakni 14% menyatakan tidak sesuai dan 8% menyatakan sangat tidak sesuai. Ini menandakan bahwa masih ada sebagian karyawan yang menghadapi kesulitan dalam

menghadapi dinamika perubahan tugas atau tanggung jawab, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya pelatihan, komunikasi yang tidak efektif, atau minimnya dukungan dalam proses transisi tugas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,28 yang berada dalam kategori “Cukup Baik” berdasarkan skala penilaian 2,61–3,40. Hasil ini mencerminkan bahwa secara umum karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang memadai, namun belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah strategis untuk memperkuat kemampuan adaptasi karyawan, seperti memberikan pelatihan pengembangan diri, memperjelas ekspektasi kerja, serta membangun lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif terhadap perubahan.

4.1.4.6. Gambaran Kontinum Kinerja Karyawan

Tabel 4. 49
Skor Rata-rata Setiap Indikator Pernyataan Kinerja Karyawan

No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
1.	Tidak memperhatikan <i>deadline</i> saat mengerjakan pekerjaan.	2,76	Cukup Baik
2.	Selalu mencoba metode kerja baru yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil kerja.	3,08	Cukup Baik
3.	Memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi.	3,31	Cukup Baik
4.	Selalu menyelesaikan tugas tambahan di luar tanggung jawab.	3,00	Cukup Baik
5.	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan.	3,17	Cukup Baik
6.	Jumlah tenaga kerja di unit tersebut tidak sesuai untuk mencapai target.	2,82	Cukup Baik
7.	Tidak ada keterlambatan dalam proses internal yang menghambat pencapaian target kerja.	3,04	Cukup Baik

No.	Indikator Pernyataan	Skor Rara-rata	Kategori
8.	Tekanan dari atasan atau rekan kerja membuat sulit berkonsentrasi.	3,03	Cukup Baik
9.	Tidak merasa kewalahan terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.	2,69	Cukup Baik
10.	Aktif menawarkan bantuan kepada rekan kerja.	3,31	Cukup Baik
11.	Hadir dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang ditentukan.	3,22	Cukup Baik
12.	Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau tanggung jawab di tempat kerja.	3,28	Cukup Baik
Skor Akhir		$\frac{36,71}{12} = 3,06$	Cukup Baik

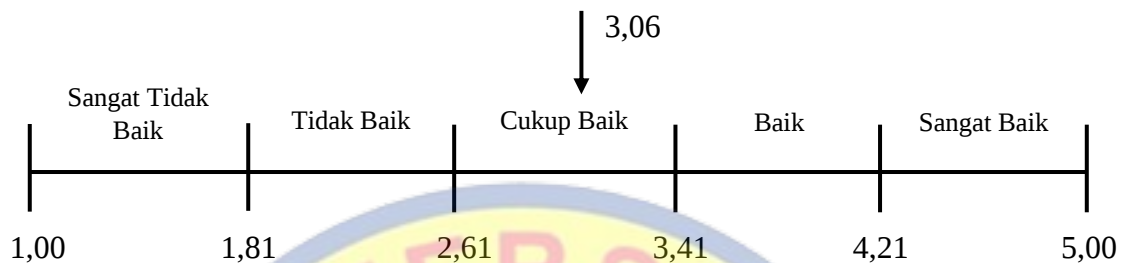
Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

ChatGPT bilang:

Berdasarkan Tabel 4.49 mengenai skor rata-rata setiap indikator pernyataan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung berada dalam kategori “cukup baik” dengan skor akhir 3,06 yang diperoleh dari rata-rata 12 indikator, meskipun terdapat variasi skor yang mencerminkan perbedaan pencapaian di masing-masing aspek. Indikator dengan skor tertinggi adalah memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi dan aktif menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang sama-sama memperoleh skor 3,31, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan cukup memahami aturan dan prosedur yang berlaku serta memiliki sikap kolaboratif yang baik, misalnya seorang pegawai yang selalu memastikan prosedur pelayanan diterapkan sesuai standar sambil membantu rekan kerjanya yang

mengalami kesulitan dalam menyelesaikan laporan operasional. Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah tidak merasa kewalahan terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dengan nilai 2,69, yang menandakan bahwa sebagian karyawan masih merasa terbebani oleh volume pekerjaan, contohnya pegawai yang harus menyelesaikan beberapa tugas administratif sekaligus dalam waktu singkat sehingga mengurangi fokus dan efektivitas kerja. Beberapa indikator lain yang juga relatif rendah, seperti tidak memperhatikan deadline saat mengerjakan pekerjaan (2,76), jumlah tenaga kerja di unit tidak sesuai untuk mencapai target (2,82), dan selalu menyelesaikan tugas tambahan di luar tanggung jawab (3,00), menunjukkan adanya kendala dalam manajemen waktu, keterbatasan sumber daya manusia, serta partisipasi terhadap beban kerja tambahan. Di sisi lain, indikator yang mencerminkan kedisiplinan dan fleksibilitas seperti mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau tanggung jawab (3,28), hadir dan pulang tepat waktu (3,22), serta menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal (3,17) menunjukkan adanya komitmen terhadap tanggung jawab dan kedisiplinan waktu. Namun demikian, faktor tekanan kerja masih menjadi isu yang cukup memengaruhi, sebagaimana ditunjukkan oleh indikator tekanan dari atasan atau rekan kerja membuat sulit berkonsentrasi dengan skor 3,03. Secara keseluruhan, meskipun kinerja karyawan berada dalam kategori cukup baik, hasil ini menegaskan adanya kebutuhan untuk melakukan perbaikan terutama dalam hal manajemen beban kerja, peningkatan efisiensi, serta optimalisasi jumlah tenaga kerja agar pencapaian kinerja dapat lebih maksimal dan konsisten di seluruh aspek.

Berdasarkan hasil akhir yaitu sebesar 3,06 maka dibuat garis kontinum sebagai berikut :



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4. 3
Garis Kontinum Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar garis kontinum diatas, tanggapan responden secara keseluruhan mengenai variabel beban kerja memperoleh hasil rata-rata sebesar 3,06 pada presentasi interval 2,61-3,40 yaitu cukup baik.

4.1.5. Hasil Uji Verifikatif

4.1.5.1. Hasil Asumsi Klasik

4.1.5.1.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah distribusi data variabel *independent* dan *dependent* mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Pendekatan ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov tetapi ada nilai ambang batas signifikannya harus lebih dari 0,05 maka data dianggap berdistribusi normal, serta apabila data tersebar merata di sekitar garis diagonal dan mengikuti jalur tersebut, atau jika grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

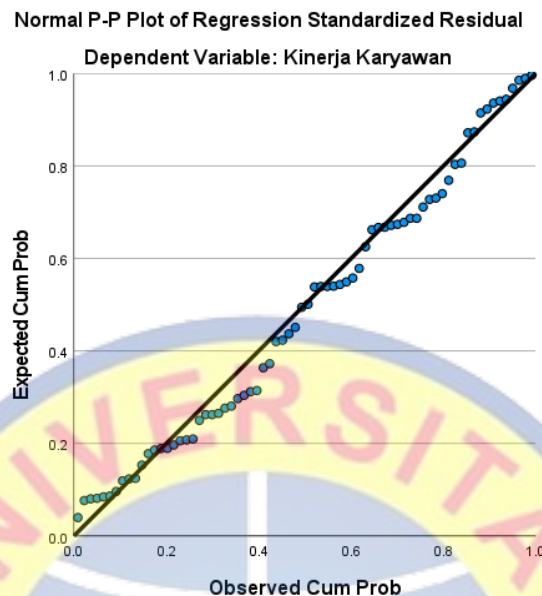
Tabel 4. 50
Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	3.31517846
Most Extreme Differences	Absolute	0.091
	Positive	0.091
	Negative	-0.060
Test Statistic		0.091
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance. e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.		

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4,50 variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan memiliki distribusi normal. Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dalam penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi atau *Asymp Sig* sebesar 0,200, yang lebih besar dari nilai ambang batas yang ditetapkan, yaitu 0,05.

Selain itu, pada penelitian ini untuk menguji normalitas data dapat digunakan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS 27.0 atau dengan melihat histogram dari residualnya



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Gambar 4. 4
Hasil Uji Normalitas P-P plot

Berdasarkan gambar 4.4. di atas, menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka dengan kata lain model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

4.1.5.1.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel *independent* dalam model regresi linier berganda. Apabila terdapat korelasi yang tinggi antara variabel *independent* dan *dependent*, maka hubungan antara kedua variabel akan terganggu. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan memeriksa nilai toleransi dan *Varians*

Inflasi Faktor (VIF). Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF $< 10,00$ maka tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji, dan begitupula sebaliknya.

Tabel 4. 51
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.860	1.871		0.994	0.324		
	Gaya Kepemimpinan	0.430	0.077	0.469	5.580	0.000	0.394	2.539
	Budaya Kerja	0.438	0.076	0.484	5.748	0.000	0.394	2.539
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.51 menunjukkan *output* uji multikolinearitas, diperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,394 dan nilai VIF sebesar 2,539. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas dikarenakan nilai *tolerance* > 0.10 ($0,394 > 0,10$) dan nilai VIF < 10 ($2,539 < 10$).

4.1.5.1.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Penyelidikan heteroskedastisitas dalam model regresi dapat dilakukan melalui uji glejser.

Tabel 4. 52
Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

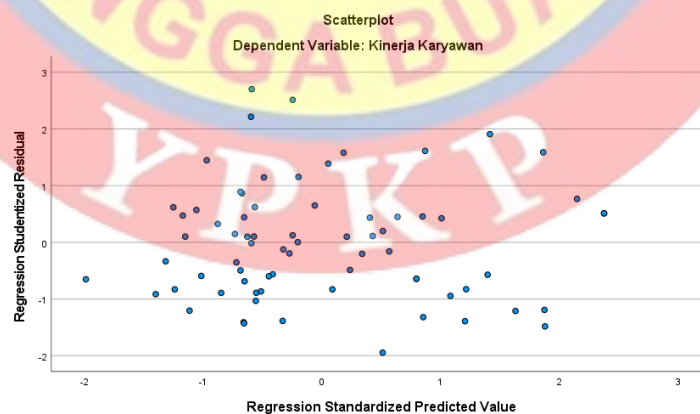
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.450	1.072		1.352	0.181
	Gaya Kepemimpinan	-0.046	0.044	-0.195	-1.039	0.302
	Budaya Kerja	0.076	0.044	0.328	1.748	0.085

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan hasil uji tabel 4.52 diatas, nilai signifikansi gaya kepemimpinan (X1) adalah $0,302 > 0,05$, dan nilai signifikansi budaya kerja (X2) adalah $0,085 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel independen, yang menunjukkan bahwa model regresi tersebut baik.

Selain itu, cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan scatterplot, yang memplot ZPRED (nilai prediksi) terhadap SRESID (nilai residual). Uji ini dianggap baik jika grafik tidak menunjukkan pola tertentu.



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Gambar 4. 5
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)

Berdasarkan gambar 4.5 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas melalui scatterplot, terlihat bahwa titik-titik data tersebar secara acak tanpa membentuk suatu pola tertentu yang sistematis. Penyebaran titik-titik tersebut berada di sekitar garis nol serta tersebar baik di atas maupun di bawahnya, yang menunjukkan bahwa variabel residual tidak memiliki pola yang mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas.

4.1.5.2. Hasil Uji Analisis Linear Berganda

Penelitian Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2), terhadap variabel dependen, kepuasan kerja karyawan (Y). Dibawah ini merupakan hasil analisis linier berganda:

Tabel 4. 53
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.860	1.871		0.994	0.324
	Gaya Kepemimpinan	0.430	0.077	0.469	5.580	0.000
	Budaya Kerja	0.438	0.076	0.484	5.748	0.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber Data : Hasil Pengolahan SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.53 diatas, diperoleh persamaan regresi linear berganda dengan model regresi linear asli atau model tanpa konstanta sebagai berikut:

$$Y = 1,860 + 0,430X_1 + 0,438X_2 + \epsilon$$

- a. Konstanta sebesar 1,860 menunjukkan apabila variabel independent terdiri dari gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2) memiliki nilai 0, maka variabel dependen kinerja karyawan (Y) akan memiliki nilai sebesar 1,860.
- b. Nilai koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan (X1) mendapatkan nilai sebesar 0,430 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan (X1) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,430. Koefisien bernilai positif artinya antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Kenaikan gaya kepemimpinan (X1) akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja karyawan (Y).
- c. Nilai koefisien regresi pada variabel budaya kerja (X2) mendapatkan nilai sebesar 0,438 menunjukkan bahwa apabila variabel budaya kerja (X2) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,438. Koefisien bernilai positif artinya antara budaya kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Kenaikan budaya kerja (X2) akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja karyawan (Y).
- d. ϵ merupakan variabel yang diluar pada penelitian.

Berdasarkan dari analisa diatas, disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja (Variabel *Independen*) terhadap kinerja karyawan (Variabel *dependen*). Hal ini sesuai menurut Ghodang dan Hartono (2020:90).

4.1.5.3. Hasil Uji Koefisien Korelasi

Koefisien Korelasi bertujuan untuk mengungkapkan orientasi dan intensitas kekuatan interkoneksi antara dua variabel atau lebih. Arah hubungan dapat berupa positif atau negatif, sedangkan tingkat kekuatan hubungan diukur dengan koefisien korelasi yang menunjukkan seberapa besar atau kecil keterkaitan antara variabel variabel tersebut.

Tabel 4. 54
Hasil Uji Koefisien Korelasi Secara Parsial

Correlations				
		Gaya Kepemimpinan	Budaya Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.779**	.846**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000
	N	72	72	72
Budaya Kerja	Pearson Correlation	.779**	1	.849**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000
	N	72	72	72
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.846**	.849**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	72	72	72
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.54 diatas, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja karyawan (Y) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, menunjukkan adanya korelasi. Nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,846. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut kuat (0,700-0,899). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan

kinerja karyawan. Selain itu, hubungan linear yang positif atau kemiringan yang positif antara dua variabel ditunjukkan oleh koefisien yang positif.

Berdasarkan tabel 4.54 diatas, terdapat hubungan antara budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, menunjukkan adanya korelasi. Nilai koefisien korelasi antara budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,849. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut kuat (0,700-0,899). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, hubungan linear yang positif atau kemiringan yang positif antara dua variabel ditunjukkan oleh koefisien yang positif.

Tabel 4. 55
Hasil Uji Koefisien Korelasi Secara Simultan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	0.808	0.802	3.362881
a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan				

Sumber Data : Hasil Pengolahahn Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.55 diatas, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara gaya kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan sebesar 0,899. Berdasarkan hasil tersebut nilai yang diperoleh termasuk kedalam kategori kuat (0,700-0,899). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hubungan linear yang positif atau kemiringan yang positif antara tiga variabel ditunjukkan oleh koefisien yang positif.

4.1.5.4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi sering dilambangkan dengan r^2 pada dasarnya melihat sejauh mana pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Berikut ini adalah nilai koefisien determinasi berdasarkan hasil pengolahan data dengan ungkapan persentase (%) :

Tabel 4. 56
Hasil Uji Koefisien Determinasi (r^2) Secara Simultan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	0.808	0.802	3.362881
a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan				

Sumber Data : Hasil Pengujian Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.55 diatas, maka dilihat dari Model Summary dapat diperoleh koefisien determinasi r^2 sebesar 0,808. Dengan demikian, nilai koefisien determinasi 0,808 dapat disimpulkan bahwa variabel *independent* yaitu gaya kepemimpinan dan budaya kerja memiliki pengaruh yang kuat yaitu sebesar 0,808 atau 80,8% terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan, dan sisanya adalah sebesar 0,192 atau 19,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini misalnya, disiplin kerja, motivasi kerja, karakteristik individu, dan budaya organisasi.

Untuk melihat besar pengaruh secara parsial dari masing masing variabel independent terhadap dependen, dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Beta \times Zero \text{ Order} \times 100$$

Beta merupakan koefisien regresi yang telah distandarkan, sedangkan *Zero Order* merupakan korelasi parsial dari setiap variabel independent terhadap variabel dependen, dengan menggunakan SPSS 27.0 diperoleh nilai *Beta* dan *Zero Order* sebagai berikut :

Tabel 4. 57
Hasil Uji Koefisien Determinasi (r^2) Secara Parsial

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1.860	1.871		.994	.324			
Gaya Kepemimpinan	.430	.077	.469	5.580	<.001	.846	.558	.295
Budaya Kerja	.438	.076	.484	5.748	<.001	.849	.569	.303

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber Data : Hasil Pengujian Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.57 diatas, maka dilakukan perhitungan koefisien determinasi secara parsial sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah :
($0,469 \times 0,846 \times 100 = 39,7\%$)
2. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan adalah :
($0,484 \times 0,849 \times 100 = 41,1\%$)

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja karyawan yakni sebesar 41,4%. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang lebih kecil terhadap kinerja karyawan yakni sebesar 39,7%.

4.1.5.5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependen*, jika hipotesis salah maka akan ditolak tetapi jika hipotesis benar maka akan diterima. Pengujian hipotesis ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara parsial dan simultan antara variabel *independent* dan variabel *dependen*.

4.1.5.5.1. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan atau uji F merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh atau tidaknya variabel bebas (X1 dan X2) secara simultan atau bersamaan terhadap variabel terikat (Y). Berikut hasil dari uji simultan :

Tabel 4. 58
Hasil Uji Simultan (Uji F)

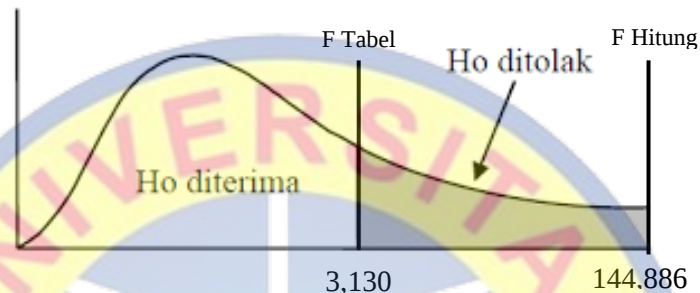
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3277.026	2	1638.513	144.886	.000 ^b
	Residual	780.319	69	11.309		
	Total	4057.345	71			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan						

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis uji simultan (uji F) pada tabel 4.56. di atas, didapat nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Selain itu dapat dilihat juga dari hasil perbandingan antara F hitung dan F tabel yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 144,886, sedangkan F tabel 3,130. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ yaitu $144,886 > 3,130$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara bersama-sama atau secara

simultan variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Apabila disajikan dalam kurva uji simultan atau (Uji F) maka dapat dilihat sebagai berikut :



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Gambar 4. 6
Kurva Hasil Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa secara simultan terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja (*independent variabel*) terhadap kinerja karyawan (*dependet variabel*) dikarenakan $F_{hitung} = 144,886 > F_{tabel} = 3,310$.

4.1.5.5.2. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial atau uji t merupakan uji koefisien regresi parsial untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan masing masing variabel bebas (X1 dan X2) terhadap variabel terikat (Y). berikut hasil uji parsial :

Tabel 4. 59
Hasil Uji Parsial (Uji t)

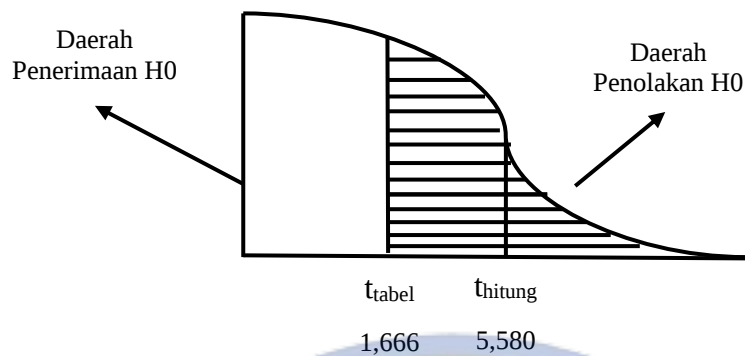
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.860	1.871		0.994	0.324		
	Gaya Kepemimpinan	0.430	0.077	0.469	5.580	0.000	0.394	2.539
	Budaya Kerja	0.438	0.076	0.484	5.748	0.000	0.394	2.539
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.57, keputusan hasil pengujian secara parsial yakni sebagai berikut :

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.57 diketahui hasil uji parsial (uji t) dengan perolehan nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan sebesar $0,000 < 0,05$. Selain itu juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara t hitung dan t tabel yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,580, sedangkan t tabel sebesar 1,666. dari hasil tersebut terlihat bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $5,580 > 1,666$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di tolak dan H_1 diterima, yang artinya secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika disajikan dalam kurva Uji t maka dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



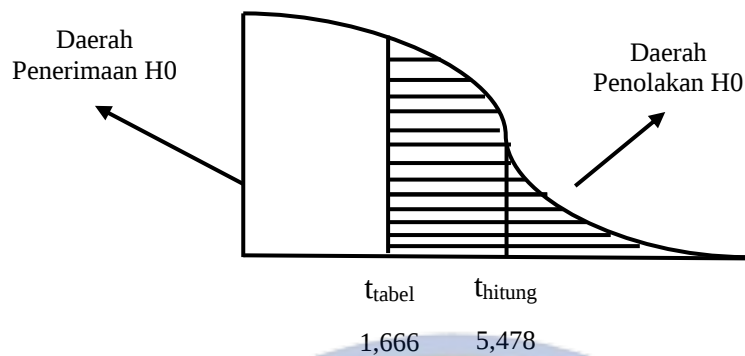
Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Gambar 4. 7
Kurva Uji t Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan gambar 4.7 dapat diketahui bahwa $t_{hitung} = 5,580 > t_{tabel} = 1,666$. Dengan demikian, H_0 di tolak dan H_1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.57 diketahui hasil uji parsial (uji t) dengan perolehan nilai signifikansi variabel budaya kerja sebesar $0,000 < 0,05$. Selain itu juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} yang menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 5,478, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,666. dari hasil tersebut terlihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,478 > 1,666$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di tolak dan H_1 diterima, yang artinya secara parsial variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika disajikan dalam kurva Uji t maka dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber Data : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2025

Gambar 4. 8
Kurva Uji t Budaya Kerja

Berdasarkan gambar 4.8 dapat diketahui bahwa $t_{\text{hitung}} = 5,478 > t_{\text{tabel}} = 1,666$. Dengan demikian, H_0 di tolak dan H_1 diterima, dan dapat disimpulkan bahwa secara parsial budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung.

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar karyawan memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak lepas dari peran penting seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahannya. Hal ini diperkuat oleh hasil analisis regresi yang menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,430, yang berarti

terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif dan baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan yang dapat dicapai. Artinya, pemimpin yang mampu menunjukkan sikap kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, akan mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini berarti PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung perlu mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas kepemimpinan agar dapat memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap produktivitas dan efektivitas kerja seluruh karyawannya. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adriyanti, *et.al* dalam Falah (2025) dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. Mayoritas karyawan memberikan tanggapan yang cukup positif terhadap budaya kerja yang berlaku di lingkungan perusahaan, yang mencerminkan adanya penerapan nilai-nilai kerja yang baik, seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang terbentuk dengan baik dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja individu maupun kolektif di dalam perusahaan. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa budaya kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,438. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang ditanamkan dan dijalankan oleh karyawan, maka akan semakin optimal pula pencapaian kinerja mereka. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif, di mana nilai-nilai budaya kerja dijunjung tinggi dan diterapkan secara konsisten, dapat menciptakan motivasi serta rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, hal ini menjadi bukti bahwa upaya dalam membangun dan mempertahankan budaya kerja yang positif harus terus ditingkatkan agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sembiring dan Winarto dalam Tukan *et.al* (2022) dengan hasil yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan nilai F hitung yang lebih besar dari F tabel ($144,886 > 3,130$) yang menunjukkan adanya pengaruh secara bersama-sama kedua variabel tersebut. Koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan dan budaya kerja menunjukkan nilai positif yang berarti semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dan semakin baik budaya kerja yang dibangun dan diterapkan oleh karyawan, maka kinerja karyawan

akan semakin tinggi. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan mampu memberikan kontribusi sebesar 80,8% terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian terhadulu yang dilakukan oleh Hartoko dan Fauzun (2020) dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara gignifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, maka peneliti mengambil kesimpulan berikut :

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung
 - a. Gaya kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung memperoleh skor rata-rata 3,07 yang termasuk kategori “cukup baik”, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan sudah berjalan relatif memadai meskipun masih ada aspek yang membutuhkan pembenahan. Indikator dengan skor tertinggi adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan penghargaan dan umpan balik konstruktif dengan nilai 3,22, yang menggambarkan adanya sikap apresiatif terhadap karyawan sekaligus dorongan terhadap pengembangan individu. Hal ini misalnya tercermin ketika pimpinan memberikan ucapan selamat di forum rapat, sertifikat penghargaan, atau bahkan bonus kecil atas keberhasilan karyawan mencapai target pelayanan, serta menyampaikan kritik dengan bahasa yang membangun, seperti mengarahkan pegawai yang keliru dalam prosedur administrasi dengan penjelasan yang jelas agar dapat memperbaiki

kesalahan tanpa merasa tertekan. Namun demikian, kelemahan masih terlihat pada aspek motivasi dan komunikasi. Indikator dengan skor terendah adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan positif dengan nilai 2,65, yang menunjukkan bahwa pimpinan belum maksimal dalam memotivasi karyawan yang menghadapi kesulitan. Misalnya, ketika seorang pegawai mengalami penurunan performa karena beban kerja tinggi, atasan cenderung hanya menekankan pencapaian target tanpa memberikan dukungan moral atau semangat, sehingga karyawan merasa kurang dihargai. Selain itu, indikator penyampaian standar kerja juga relatif rendah dengan skor 2,94, yang menandakan bahwa instruksi yang diberikan belum sepenuhnya jelas atau mudah dipahami. Sebagai contoh, saat terjadi perubahan prosedur pelayanan pelanggan, pimpinan hanya menyampaikan garis besar aturan tanpa memberikan simulasi atau contoh konkret, sehingga beberapa karyawan mengalami kebingungan dalam penerapannya di lapangan. Kondisi ini menegaskan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap pola kepemimpinan, terutama dalam meningkatkan kejelasan komunikasi, memperkuat strategi motivasional, serta memperbaiki cara penyampaian instruksi kerja.

- b. Budaya kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung memperoleh skor rata-rata 2,90 yang termasuk dalam kategori “cukup baik”, menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan telah berkembang ke arah positif meskipun belum sepenuhnya optimal di seluruh aspek yang diukur. Beberapa indikator menonjol dengan skor tinggi, misalnya

profesionalisme karyawan dalam menghadapi tantangan pribadi dengan skor 3,42, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu memisahkan masalah pribadi dari tugas pekerjaan, contohnya tetap melaksanakan pelayanan dengan ramah dan sesuai prosedur meskipun sedang menghadapi persoalan keluarga di rumah. Selain itu, indikator kemampuan bertindak cepat dan tepat dalam lingkungan kerja dengan skor 3,35 serta keterampilan komunikasi yang terarah pada pencapaian tujuan dengan skor 3,28 juga mencerminkan adanya komitmen kerja yang positif, misalnya karyawan segera mengambil langkah darurat ketika terjadi kendala teknis pada perjalanan kereta dan tetap menjaga jalannya diskusi rapat agar fokus pada penyelesaian masalah utama, sehingga efektivitas kerja tetap terjaga. Sebaliknya, indikator dengan skor rendah menunjukkan adanya kelemahan yang perlu mendapat perhatian khusus, seperti ketepatan waktu dengan skor 2,61, yang menandakan masih ada karyawan yang belum konsisten hadir atau menyelesaikan tugas sesuai jadwal, misalnya keterlambatan dalam menyerahkan laporan harian yang berdampak pada keterlambatan proses evaluasi kerja. Indikator lain yang juga rendah adalah keberanian dalam menyampaikan ide-ide baru dengan skor 2,92, yang mencerminkan adanya hambatan dalam menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap inovasi, contohnya karyawan enggan menyampaikan usulan perbaikan prosedur pelayanan karena khawatir gagasannya tidak diterima atau diabaikan oleh atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kerja yang ada telah mendukung operasional perusahaan,

strategi penguatan tetap diperlukan, seperti pelatihan manajemen waktu untuk meningkatkan disiplin, pendampingan guna membangun kepercayaan diri karyawan dalam menyampaikan ide, serta pembenahan sistem manajemen yang lebih partisipatif.

- c. Kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung memperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 3,06 yang dikategorikan “cukup baik” menurut skala penilaian yang digunakan. Hasil ini mencerminkan bahwa secara umum karyawan telah menunjukkan kinerja yang cukup stabil dalam mendukung operasional perusahaan, meskipun masih terdapat variasi pencapaian pada setiap indikator. Aspek dengan skor tertinggi adalah pemahaman terhadap standar kerja serta kolaborasi antar rekan kerja, yang sama-sama mencatat skor 3,31. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan sudah cukup memahami aturan dan prosedur yang berlaku sekaligus memiliki semangat kerja sama yang baik, misalnya seorang pegawai bagian operasional mampu mengikuti prosedur keselamatan kerja dengan benar sambil membantu rekan yang mengalami kendala teknis agar pelayanan tetap berjalan lancar. Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah beban kerja yang dirasakan berlebihan dengan nilai 2,69, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasa kewalahan dengan jumlah pekerjaan, contohnya staf administrasi yang harus menyelesaikan beberapa laporan sekaligus dalam satu hari sehingga menyebabkan pekerjaan tertunda. Selain itu, indikator lain dengan skor rendah seperti ketidaksesuaian jumlah tenaga kerja dengan target serta

kesulitan menyelesaikan tugas tepat waktu (masing-masing 2,82) menegaskan adanya keterbatasan sumber daya manusia yang berdampak pada keterlambatan pencapaian target, misalnya unit pelayanan yang kekurangan pegawai membuat antrean penumpang lebih lama terselesaikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun kedisiplinan dan fleksibilitas karyawan cukup baik, namun efisiensi kerja dan keseimbangan beban kerja belum sepenuhnya tercapai. Oleh karena itu, diperlukan strategi perbaikan pada aspek manajemen sumber daya manusia, khususnya melalui pembagian tugas yang lebih proporsional, peningkatan keterampilan manajemen waktu, serta penyesuaian beban kerja agar produktivitas karyawan dapat lebih optimal dan merata di semua unit kerja.

2. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%. Selain itu, berdasarkan hasil uji t diketahui nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah $0,000 < 0,05$. Selain itu, perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} = 5,580 > \text{dari } t \text{ tabel} = 1,666$. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 41,1%. Selain itu, berdasarkan hasil uji t diketahui nilai signifikansi untuk variabel budaya kerja adalah $0,000 < 0,05$. Selain itu, perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} = 5,478 > \text{dari } t \text{ tabel} = 1,666$. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja karyawan.

4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung sebesar 0,808 atau 80,8%, dan sisanya sebesar 0,192 atau 19,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

5.2. **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian menyarankan beberapa saran yang dapat menjadi masukan, berikut beberapa saran dari peneliti :

1. Berdasarkan uraian mengenai gaya kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, diketahui bahwa sebagian besar manajer cenderung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan pekerjaan. Meskipun terdapat perkembangan positif, masih ditemukan kelemahan yang perlu diperbaiki, khususnya pada aspek dorongan kerja dan penyampaian standar kerja yang memperoleh skor terendah sebesar 2,65. Rendahnya skor ini menunjukkan bahwa dorongan positif dari pimpinan masih kurang konsisten, misalnya beberapa karyawan merasa tidak dihargai atas pencapaian kecil yang telah dilakukan sehingga semangat kerja mereka menurun. Di sisi lain, penyampaian standar kerja yang kurang jelas juga menimbulkan kasus kebingungan di lapangan, seperti adanya pegawai yang

mengerjakan tugas tidak sesuai prosedur karena instruksi tidak disampaikan secara terstruktur, sehingga menghambat efektivitas tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pendekatan kepemimpinan yang ada. Pimpinan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan memberikan motivasi, memperjelas penyampaian standar kerja, serta mengikuti pelatihan kepemimpinan yang menekankan komunikasi efektif dan teknik motivasi. Dengan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka, komunikatif, dan berorientasi pada pemberdayaan, diharapkan tercipta lingkungan kerja yang lebih mendukung, produktif, dan selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan.

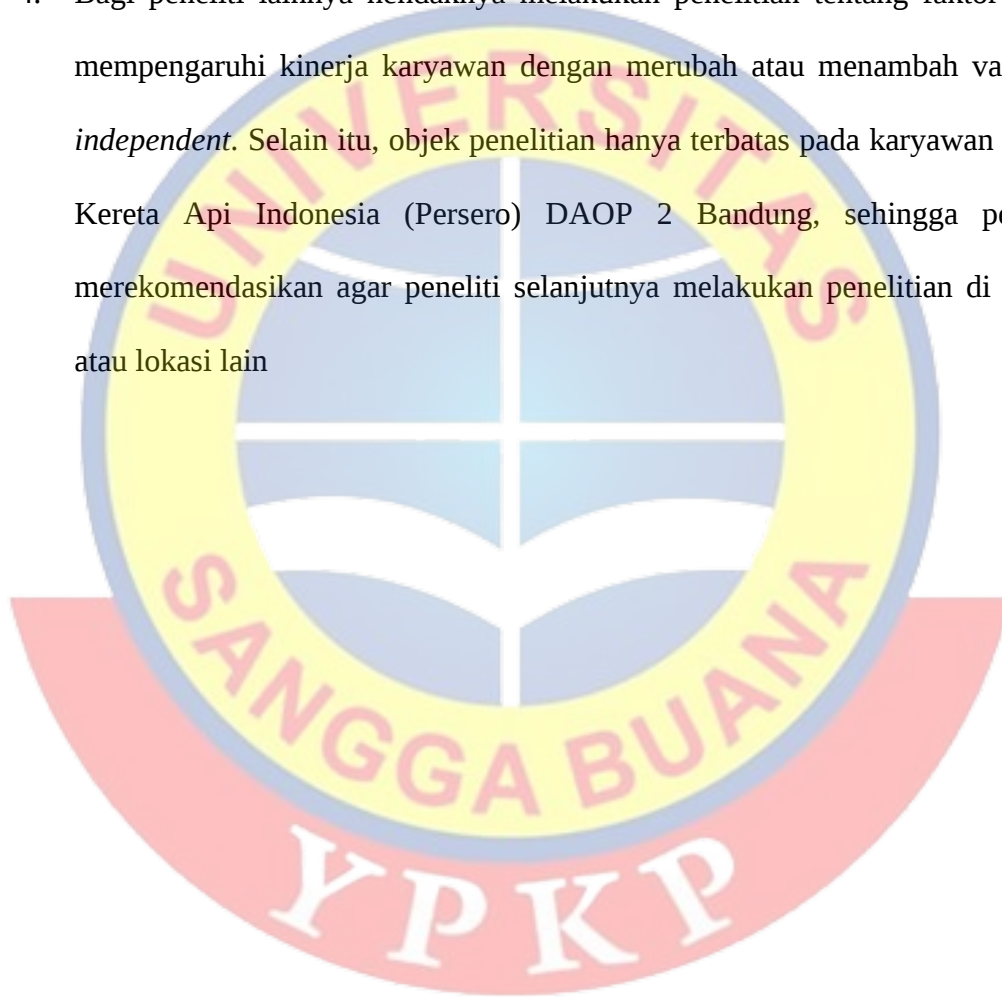
2. Berdasarkan uraian mengenai budaya kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, diperlukan peningkatan budaya kerja melalui program pelatihan dan pembinaan yang berfokus pada pengelolaan waktu secara efektif. Upaya ini penting dilakukan karena aspek ketepatan waktu memperoleh skor terendah sebesar 2,61, yang menunjukkan masih adanya hambatan dalam kedisiplinan dan efisiensi kerja. Rendahnya skor tersebut tercermin dalam kasus keterlambatan beberapa karyawan saat menghadiri rapat penting maupun saat pergantian shift, sehingga mengganggu alur operasional dan berdampak pada pelayanan terhadap pelanggan. Selain itu, skor keberanian dalam mengemukakan ide juga rendah, yakni 2,42, yang menggambarkan masih banyak karyawan enggan menyampaikan masukan atau usulan inovasi. Misalnya, terdapat pegawai yang memiliki ide perbaikan alur kerja, tetapi memilih diam karena khawatir ide tersebut tidak diterima atau menimbulkan

penilaian negatif dari atasan. Oleh sebab itu, perusahaan disarankan membangun iklim kerja yang lebih terbuka dan komunikatif agar karyawan terdorong untuk lebih percaya diri dalam mengemukakan pendapat. Dukungan terhadap hal ini juga perlu diikuti dengan perbaikan sistem manajerial yang mendorong kolaborasi antar karyawan serta penyediaan ruang untuk inovasi. Dengan strategi tersebut, budaya kerja diharapkan berkembang ke arah yang lebih positif, mampu meningkatkan kinerja karyawan, dan menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara optimal.

3. Berdasarkan uraian mengenai kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, perusahaan disarankan melakukan evaluasi terhadap distribusi beban kerja pada masing-masing unit, mengingat indikator ini memperoleh skor terendah sebesar 2,69. Skor tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang merasa terbebani oleh banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas. Misalnya, pada unit SDM terdapat pegawai yang harus menangani proses rekrutmen, administrasi kepegawaian, hingga pengelolaan absensi secara bersamaan, sehingga menimbulkan kelelahan dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, di unit Keuangan terdapat staf yang harus mengurus pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, serta verifikasi pengeluaran dalam waktu yang berdekatan, sehingga rawan terjadi kesalahan administrasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pembagian tugas antar karyawan belum seimbang. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan alokasi pekerjaan sesuai kapasitas individu, menyediakan pelatihan manajemen waktu serta

pengelolaan stres, dan memastikan jumlah tenaga kerja mencukupi agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan pada individu tertentu. Dengan langkah-langkah tersebut, kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat, tekanan kerja dapat diminimalkan, serta tujuan perusahaan tercapai secara lebih optimal.

4. Bagi peneliti lainnya hendaknya melakukan penelitian tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan merubah atau menambah variabel *independent*. Selain itu, objek penelitian hanya terbatas pada karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung, sehingga penulis merekomendasikan agar peneliti selanjutnya melakukan penelitian di objek atau lokasi lain



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Abdul Rahman, Ni Made Wirastika Sari, Fitriani, Mochamad Sugiarto, Sattar, Zainal Abidin, Irwanto, Nurjanna Ladjin, Ade Putra Ode Amane, Ahmadin, Amtai Alaslan, Anton Priyo Nugroho, Indriana, & Eko Haryanto. (2022). *METODE PENELITIAN ILMU SOSIAL*. Penerbit Widina.
- Adriano Leonel. (2024). *Kecerdasan Emosional untuk Pemimpin, Manajer dan Pengusaha*. Adriano Leonel.
- Afis Safrudin. (2024). *Wellbeing At Work: Memastikan Kesehatan Mental dan Fisik Karyawan* (Ummu Tasyiah Arsa, Ed.). PT Adab Indonesia.
- Ahmad Prayudi, Warsani Purnama Sari, & Desy Astrid Anindya. (2022). *KEPEMIMPINAN-AHMAD-PRAYUDI*.
- Alex Zami, R. Rudi Alhempy, Djoko Goenawan, Payung Layuk, & Amos Lukas. (2024). *Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level* (Erfa Okta Lussianda, Ed.). Takaza Innovatix Labs.
- Anisa Fitri, Rani Rahim, Nurhayati, Azis Sadrack Luden Pagiling, Irmawaty Natsir Anis Munfarikhatin, Daniel Nicson Simanjuntak Kartini Hutagaol, & Nanda Eska Anugrah. (2023). *Buku Dasar-dasar Statistika untuk Penelitian*.
- Annita Sari, Dahlan, Ralph August Nicodemus Tuhumury, Yudi Prayitno, Willem Hendry Siegers, Supriyatno, & Anastasia Sri Werdhani. (2023). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian* (Yudi Prayitno, Ed.; 1st ed.). CV. Angkasa Pelangi.
- Antonius Purwanto. (2021). *Sosiologi Industri dan Pekerjaan*. Deepublish Publisher.
- Asep Mulyana, Endang Susilawati, Yuniati Fransisca, Marrilyn Arismawati, Fachrul Madrapriya, Debora Tri Oktarina Phety, Afif Hendri Putranto, Euis Fajriyah, Reza Kurniawan, Yoana Nurul Asri, Lisa Astria Milasari, & Imas Sumiati. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif* (R. O. Prima Nanda Fauziah, Ed.). TOHAR MEDIA.
- Azis Rachman, Rosnawati Arbi, Yolanda Giola, Saleh Zubeidi, & Afonso L. Araujo. (2024). *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (Ai Siti Khaerunisa, Ed.). TOHAR MEDIA.
- Bambang Sudaryana, & H. R. Ricky Agusiady. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Deepublish.

- Budi Rizka, Fuady, Almukarramah, Cut Putri Ellyana, Muhammad Iqbal, Acep Fatchuroji, Candra A. Wahyudhi, & Nurliana Nurliana. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Organisasi Kompetitif Melalui Jiwa Positif*. Elfarazy Media Publisher.
- Dian Jani Prasinta, Jarkawi, & Emanuel B. S. Kase. (2023). *Strategi Kepemimpinan* (Eko Suncaka, Ed.). CV. TRIPE KONSULTAN JOURNAL CORNER AND PUBLISHING. www.sulur.co.id
- Djoko Soelistya, Retno Purwani Setyaningrum, Nur Aisyah, Syafrida Hafni Sahir, & Titik Purwati. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik* (Rizki Janata, Ed.). Nizamia Learning Center.
- Dodiet Aditya Setyawan. (2021). *Metodologi Penelitian HIPOTESIS & VARIABEL PENELITIAN*.
- Edy Warsopurnomo. (2020). *kepemimpinan* (Alfi Maryati, Ed.). PIP Semarang.
- Eko Budiyanto, & Mochamad Mochklas. (2020). *BUKU AJAR KINERJA*. 1–00.
- Ervina Waty, Annisa Fitri Anggraeni, Anita Apriani, Hasan Ibrahim, Afrina Sari, Henny A. Manafe, Galuh Juniarto, Tinjung Desy Nursanti, & Yayan Hadiya. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN BISNIS: Teori & Panduan Praktis dalam Penelitian Bisnis* (Efitra Efitra, Ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fakhrurozi, Moh Syafri, Muhammad Choerudin, Choerudin, Achmad Purnomo, D Andi, Mahmud, Mendo, Yusniar Dunggio, Titin, Musa, & Maman Sparta. (2024). *PENGANTAR MANAJEMEN AIKOMEDIA PRESS*. Yuliatr Novita, M.Hum.
- Febrianty, Divianto, & Muhammad. (2023). *Kekuatan Apresiasi Membuka Potensi Sumber Daya Manusia di Organisasi* (Febrianty, Ed.). Universitas malahayati.
- Hafni Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian* (Try Koryati, Ed.; 1st ed.). PENERBIT KBM INDONESIA. www.penerbitbukumurah.com
- Harjoni, & ali sadikin. (2022). *Buku Ilmu Manajemen*.
- Hironymus Ghodang, & Hartono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Konsep Dasar dan Aplikasi Analisis Regresi dan Jalur dengan SPSS)* (Fiona Ghodang, Ed.; 1st ed.). PT. Penerbit Mitra Grup.
- Imam Muhtadin. (2023). *Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* (Moh Suardi, Ed.). CV. AZKA PUSTAKA.

- Imam Muhtadin, & M. Yusuf. (2023). *Perilaku Organisasi*. CV. AZKA PUSTAKA.
- Irma Yuliani. (2023). *Buku Manajemen Sumberdaya Manusia*. 1, 1–148.
- Jaka Purwanggono, & Cuk. (2020). *KEPEMIMPINAN*.
- Kasmir. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian (Untuk Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis)* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Ketut Swarjana. (2022). *POPULASI-SAMPEL, TEKNIK SAMPLING & BIAS DALAM PENELITIAN*. Penerbit Andi.
- Marianne Reynelda Mamondol. (2021). *DASAR-DASAR STATISTIKA*. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA.
- Mohamad Yusak Anshori. (2025). *Seni Mengatur Diri: Tentang Waktu dan Tujuan Hidup* (Galang Aji Putro, Ed.; 1st ed.). PT Gramedia, Jakarta.
- Muhammad Rifa'i, & Rusydi Ananda. (2024). *Disiplin Kerja (Analisis Faktor Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja)*. umsu press.
- Muslichah Erma Widiana. (2020). *E-Book Pengantar Manajemen*.
- Nora Lelyana. (2023). *Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan Masyarakat* (Pantja Djati, Ed.). Indonesia Emas Group.
- Norfai. (2020). *MANAJEMEN DATA MENGGUNAKAN SPSS* (Aris Setia Noor, Ed.). Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary.
- Nurlana, Hafasnuddin, Ridwan, Mahdani, Teuku Roli Ilhamsyah Putra, & M. Ridha Siregar. (2024). *Kepemimpinan Beretika dalam Pengembangan Karier* (A Sakir, Mizan Saddaq, & Karla Amelia, Eds.). Syiah Kuala University Press.
- Pipin Sumantrie. (2021). *MANAJEMEN DALAM BERORGANISASI* (Luluk Lailatul Mabrurah, Ed.). Ahlimedia Book.
- Putra, Y. P., Junipriansa, D., & Jonathan, D. (2025). *Peran Pimpinan dalam Membangun Budaya Kerja Positif dan Meningkatkan Kinerja Karyawan*. 9.
- Riyanto Wujarso. (2023). *Kepemimpinan di Era Kekinian*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Saepudin, Welly Surjono, & Ading Rahman. (2024). *Perilaku Organisasi* (Maharani Dewi, Ed.). Cipta Media Nusantara.
- Slamet Widodo, Festy Ladyani, La Ode Asrianto, Ns. Rusdi, Khairunnisa, Sri Maria Puji Lestari, Dian Rachma Wijayanti, Ade Devriany, Abas Hidayat, Dalfian, Sri

- Nurchayati, Tessa Sjahriani, Armi, Nurul Widya, & Rogayah. (2023). *BUKU AJAR METODE PENELITIAN* (M. Seto Sudirman, Ed.). CV Science Techno Direct.
- Sri Jaya Lesmana. (2025). *Etika Profesi* (Sutarman & Inas Sofia Latif, Eds.). Berkah Aksara Cipta Karya.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Alfabeta, cv.
- _____. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabet, Cv.
- Surachman Surjaatmadja, & Recky. (2024). *Metodologi Penelitian untuk Kualitas Riset Terbaik* (1st ed.). Zahren Publisher.
- Susilawati, S., & Lilyana, F. (2024). *The Influence of Work Family Conflict and Work Life Balance on The Performance of Female Employees at PT. XAP*.
- Tamaulina Br. Sembiring, Irmawati, Muhammad Sabir, & Indra Tjahyadi. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Teori dan Praktik)* (Bambang Ismaya, Ed.; 1st ed.). CV Saba Jaya Publisher.
- Urfan, Noveri Faikar, Arisanto, & Puguh. (2024). Paradigma Dasar Dalam Kajian Ilmu Sosial. *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 231–238. <https://doi.org/10.62383/wissen.v2i1.150>
- Valeny Suryaningsih. (2022). *Budaya Perusahaan*. 1–90.
- Jurnal :**
- Arianto Pramudjadi, Subijanto, & Woro Utari. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BPR BANK DAERAH KARANGANYAR (PERSERODA) YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI. *JURNAL EKONOMIKA*45, 9.
- Aurelie A.W. Sasue, Olivia S. Nelwan, & Regina T. Saerang. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MINAHASA UTARA THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE AND DISCIPLINE WORKS ON SERVANTS PERFORMANCE IN THE EDUCATION AUTHORITY OF NORTH MINAHASA DISTRICT. *Jurnal EMBA*, 9(4).
- Budi Purnomo. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nijes Bayu Lestari. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu*

- Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(3), 110–130.
<https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i3.392>
- Daffa Alfari, Muhammad Kurniawan, Mohammad Lazuardi, & Shafiera. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Global Talent Palembang. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 3(3).
- Farisi, S., Irawati, J., & Fahmi, M. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 4 No 1. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- Fathoni Fajrul Falah, & Mohammad. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA KAIZEN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PEKERJA MIGRAN INDONESIA DI JEPANG. *JEBBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Sosial)*, 2(4), 146–159.
- Hartoko, Gatot Fauzan, & Dani. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POSCO ICT INDONESIA BAGIAN CENTRAL MAINTENANCE DEPARTEMENT DI CILEGON 1). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(02).
<https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i2>
- Japanis Permatasari, Retno Musyfiq Salami, & Muhammad. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA MCDONALD'S CABANG FATMAWATI. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4).
- Kadek Ratna Sri Andewi, Wayan Suarjana, & Bagus Nyoman Kusuma Putra. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR CAMAT BUSUNGBIU. *Jurnal Emas*.
- Lidwina Mulinbota Moron, Henrikus Herdi, & Yoseph Darius Purnama Ranga. (2023). PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM IKAMALA. *Jurnal Kompetitif*, 12(1).
<https://ejournal.univ-tridianti.ac.id/index.php/kompetitif/index>
- Nugroho, Cindy Fitria, Galang Ramadan, Riska Rahayu, Siti Aninditya, Trifany Zahra Nur Annisa, & Danang. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP

- KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 144–153. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1382>
- Pratama, Antonius Tukan, Angi Suryani, Ni Nyoman Mustika, & Nyoman. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. CANNING INDONESIAN PRODUCTS. *Jurnal Emas*.
- Putri Selvhia Wati, Siti Raudah, & Ni Made Musiyani Anjasmari. (2024). PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KABUPATEN BALANGAN. *Jurnal Keuangan Daerah, Pusat Dan Kearsipan*.
- Rahayu, Krida Puji Cantika, & Sella Pamulang. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. WAHANA SAFETY INDONESIA. In 163 | *Research Journal of Accounting and Business Management*.
- Saefulloh. (2021). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RS KARYA MEDIKA BANTAR GEBANG KOTA BEKASI (Vol. 3). <https://jurnalglobalmulia.or.id/index.php/alfatih>
- Selviasari, R. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. In *ISTITHMAR: Journal of Islamic Economic Development* (Vol. 4, Issue 1). http://neni_rid.staff.gunadarma.ac.id/

LAMPIRAN

Lampiran 1 Berita Acara Bimbingan

UNIVERSITAS SANGGARAJATI
BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI
 Nomor : 137/01-MNJM/III/2025

Ketua Program Studi Manajemen Jenjang Pendidikan Program SARJANA menerangkan bahwa :

N a m a : Jamil Latif
 N P M : 1111218763
 Alamat : Kp. Cibacang RT 03 / RW 12 No. 34

Kel. palasari, kec Cibiru, Kota Bandung

Diizinkan untuk menulis Laporan dengan judul : pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan PT Keren Api Indonesia (Persero) OAP 2 Bandung.

Nama Dosen Pembimbing :
 Fitria Lilyana, S.E., M.Si.

Jangka waktu penulisan Skripsi :
 Periode ke-I (6 bulan) : tgl 24 April 2025 s.d 11 Agustus 2025

Perpanjangan :
 Periode ke-II (6 bulan) : s.d

Tanda tangan Dosen Pembimbing ; 1. *[Signature]*

Mahasiswa yang bersangkutan harap memperhatikan segala ketentuan yang berlaku.

Bandung, 20.....
 Ketua Program Studi,
[Signature]
 Fitria Lilyana, SE, M.Si.

BULAN/ TAHUN 20....	URAIAN	TANDA TANGAN	
		PEMB. I	PEMB. II
24/4-2025	Judul & Bab I	<i>[Signature]</i>	
	Revisi Bab I		
3/5-2025	Bab II	<i>[Signature]</i>	
	Revisi Bab II		
15/5-2025	Revisi bab I, II, III	<i>[Signature]</i>	
4/6-2025	Revisi bab I, II, III	<i>[Signature]</i>	
	Quesioner		
3/6-2025	Acc Revisi Bab I, II	<i>[Signature]</i>	
	III Quesioner		
4/6-2025	Siap Sidang VP	<i>[Signature]</i>	
1/8-2025	Bab IV, V	<i>[Signature]</i>	
1/8-2025	Revisi keseluruhan	<i>[Signature]</i>	
3/8-2025	Acc keseluruhan	<i>[Signature]</i>	
3/8-2025	Bab	<i>[Signature]</i>	
11/8-2025	Siap Sidang Akhir	<i>[Signature]</i>	

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



Nomor : KE.105/IV/142/KA-2025
 Sifat : Terbatas
 Lampiran : 2 (dua) File

26 April 2025

Yth.
 DICKY EKA PRIANDANA
 Plt. Executive Vice President Daerah Operasi 2 Bandung
 di
 Tempat

Perihal : Surat Pengantar Pelaksanaan Penelitian a.n Diana Dkk di Unit SDMU Daop 2 Bandung

1. Menunjuk:

- Surat Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) No. KEP.M/KKE.105/VIII/1/KA2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Praktek Kerja Lapangan, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisisioner dan Penelitian di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero);
- Surat Kilat Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) No. UM.202/III/2/KA-2015 tanggal 05 Maret 2015 tentang tertib pengaturan pelaksanaan praktek kerja lapangan dan studi banding;
- Surat Ketua Program Studi Universitas Sangga Buana nomor 243/03-MNJM/III/2025 tanggal 20 Maret 2025 perihal Permohonan Izin Survey/ Penelitian a.n Jamil Latif dkk;
- Nota Dinas Internal Nomor 4/KE.105/IV/DO.2/2025 Tanggal 25 April 2025 Perihal Permohonan Surat Pengantar Pelaksanaan Praktik Magang dan Penelitian di Wilayah Daop 2 Bandung Tahun 2025.

2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, bersama ini kami hadapkan Mahasiswa/i dari Universitas Sangga Buana untuk melaksanakan Penelitian dengan daftar nama sebagai berikut:

NO	NAMA	NIM	Program Studi	Unit Tujuan	Waktu Pelaksanaan
1	Diana (082118008736/dianaajja2204@gmail.com)	1111218597	Manajemen	SDMU	28 April 2025 18 Juli 2025
2	Jamil Latif (081316553643/jamilatif53@gmail.com)	1111218763			

Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, surat ini telah ditandatangani secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan dan stempel basah.

www.kai.id



Catatan :

Setelah pelaksanaan tugas selesai, Mahasiswa/i diwajibkan mengirimkan laporan hasil kegiatan ke kantor Pusdiklat PT KAI (Persero) berupa makalah (softfile lengkap) ke email : research.learning@kai.id sebagai persyaratan untuk mendapatkan surat keterangan selesai kegiatan.

3. Terkait pendampingan selama pelaksanaan Penelitian, kami mohon bantuannya agar dapat menunjuk seorang pegawai untuk mendampingi Mahasiswa/i dimaksud dalam menyelesaikan penelitian dengan waktu yang sudah ditetapkan.
4. Demikian kami sampaikan, atas kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Kantor Pusat



ASTRID ANINDITA
Vice President of Planning of Training and Education

Tembusan Eksternal:

1. Fitria Liyana, S.E., M.Si. Ketua Program Studi Manajemen Universitas Sangga Buana
2. Diana Dkk yang bersangkutan/Mahasiswa/i Universitas Sangga Buana

Tembusan Internal:

1. Deputy Daerah Operasi 2 Bandung RANGGA PUTRA MAULANA
2. Manager Sumber Daya Manusia Dan Umum YUDHISTIRA
3. Staf Fungsional Khusus Level 7 MOH NORAHMAN
4. Manager of Program and Administration DEA SHERO ANJANI
5. Assistant Manager Sumber Daya Manusia JAZIROH
6. Assistant Manager Kerumahtanggaan dan Protokol IQBAL AHMAD DHUHA
7. Staf Fungsional Khusus Level 9 FADLY SANJAYA
8. Specialist of Program and Administration DENNY HERNANDO PANGARIBUAN
9. Supervisor Dokumen HERYADI
10. Supervisor Pelayanan Warta DEDY DRAJAT
11. Pelaksana Sumber Daya Manusia AHMAD APAS MUBAROK
12. Pelaksana Program and Administration PRI DEWI LESTARI
13. Pelaksana Program and Administration NURHAYATI

Lampiran :

Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, surat ini telah ditandatangani secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan dan stempel basah.

www.kai.id



Lampiran 3 Tinjauan Awal Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb.

Yang Terhormat, Bapak/ Ibu responden
Di PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung

Dengan Hormat,

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Sangga Buana YPKP, saya:

Nama : Jamil Latif
NPM : 1111218763
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung”. Maka untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi beberapa daftar pertanyaan yang saya ajukan dalam kuesioner ini. Kesediaan Bapak/ Ibu merupakan bantuan yang sangat berarti untuk saya. Semua keterangan dan jawaban yang telah Bapak/ Ibu berikan bersifat rahasia dan tidak ada yang mengetahui kecuali peneliti sendiri.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.

Hormat saya

Jamil Latif
Mahasiswa S1 Manajemen
Universitas Sangga Buana

1. Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar.
Ya ☐ Tidak ☐
2. Mampu menyelesaikan semua pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.
Ya ☐ Tidak ☐
3. Merasa kewalahan atas tugas yang harus diselesaikan.
Ya ☐ Tidak ☐

4. Selalu datang dan pulang tepat waktu dalam bekerja
Ya ☐ Tidak ☐
5. Selalu dilibatkan oleh pimpinan dalam proses pengambilan keputusan.
Ya ☐ Tidak ☐
6. Selalu diberikan motivasi dalam bekerja oleh pimpinan
Ya ☐ Tidak ☐
7. Pimpinan memberikan arahan yang jelas terhadap tugas yang diberikan.
Ya ☐ Tidak ☐
8. Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas pada karyawan yang melanggar aturan.
Ya ☐ Tidak ☐
9. Pimpinan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada karyawan.
Ya ☐ Tidak ☐
10. Pimpinan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi situasi stres di tempat kerja.
Ya ☐ Tidak ☐
11. Perusahaan mendorong karyawannya untuk mencoba hal-hal yang baru.
Ya ☐ Tidak ☐
12. Selalu mengoreksi kembali pekerjaan sebelum diserahkan
Ya ☐ Tidak ☐
13. Menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
Ya ☐ Tidak ☐
14. Selalu memberikan pujian kepada rekan kerja
Ya ☐ Tidak ☐
15. Berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim.
Ya ☐ Tidak ☐

16. Merasa nyaman mengungkapkan pendapat secara langsung
Ya ☐ Tidak ☐
17. Mampu bersikap profesional saat menghadapi masalah pribadi.
Ya ☐ Tidak ☐



Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth, Bapak/ Ibu Responden Penelitian

Di PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung

Dengan Hormat,

Untuk memenuhi sebagian pesyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Sangga Buana YPKP, saya:

Nama : Jamil Latif

NPM : 1111218763

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung”. Maka untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi beberapa daftar pertanyaan yang saya ajukan dalam kuesioner ini. Kesediaan Bapak/ Ibu merupakan bantuan yang sangat berarti untuk saya. Semua keterangan dan jawaban yang telah Bapak/ Ibu berikan bersifat rahasia dan tidak ada yang mengetahui kecuali peneliti sendiri.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.

Hormat saya

Jamil Latif

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk keperluan keabsahan data pada penelitian ini, adapun saya ajukan pertanyaan yang harus diisi dengan menceklis pada kolom sebagai berikut:

Inisial : _____

Jenis kelamin : () Pria () Wanita

Usia : () < 25 tahun () 25 s/d 35 Tahun
() 35 s/d 40 tahun () > 40 tahun

Pendidikan Terakhir : () SMP () SMA/SMK
() D3 () S1
() S2

Masa kerja : () < 3 tahun () 3 s/d 5 tahun
() 5 sd 10 tahun () > 10 tahun

Bagian : _____

I. PETUNJUK PENGISIAN

Setiap butir pertanyaan terdapat lima item alternatif jawaban, pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada kolom jawaban yang telah disediakan.

II. DAFTAR PERTANYAAN

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

1. Pimpinan mampu mengenali masalah secara cepat sebelum berdampak besar.

- ☐ Sangat Mampu
- ☐ Mampu
- ☐ Cukup Mampu
- ☐ Tidak Mampu
- ☐ Sangat Tidak Mampu

2. Pimpinan selalu meminta masukan dari tim sebelum mengambil keputusan akhir.

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

3. Pimpinan tidak mampu memberikan dorongan positif agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja.

☐ Sangat Tidak Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Cukup Tidak Mampu
☐ Mampu
☐ Sangat Mampu

4. Pimpinan mampu memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan

☐ Sangat Mampu
☐ Mampu
☐ Cukup Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Sangat Tidak Mampu

5. Pimpinan sering kali tidak memberikan arahan yang jelas.

☐ Sangat Tidak Setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Cukup Setuju
☐ Setuju
☐ Sangat Setuju

6. Pimpinan tidak mampu mengarahkan penyelesaian konflik dengan diskusi terbuka dan jujur

☐ Sangat Tidak Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Cukup Tidak Mampu
☐ Mampu
☐ Sangat Mampu

7. Pimpinan memberikan standar kerja yang tidak mudah dipahami oleh semua anggota tim.

☐ Sangat Tidak Dipahami
☐ Tidak Dipahami
☐ Cukup Tidak Dipahami
☐ Dipahami
☐ Sangat Dipahami

8. Pimpinan mampu memberikan sanksi secara tegas pada karyawan yang melanggar aturan.

☐ Sangat Mampu
☐ Mampu
☐ Cukup Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Sangat Tidak Mampu

9. Pimpinan memberikan masukan yang membangun ketika karyawan melakukan kesalahan.

☐ Sangat Setuju
☐ Setuju
☐ Cukup Setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Sangat Tidak Setuju

10. Pimpinan memantau kemajuan pekerjaan secara rutin agar tidak terjadi keterlambatan

☐ Sangat Rutin
☐ Rutin
☐ Cukup Rutin
☐ Tidak Rutin
☐ Sangat Tidak Rutin

11. Pimpinan tidak mudah menyerahkan tugasnya kepada karyawan tanpa alasan yang jelas.

- ☐ Sangat Mudah
- ☐ Mudah
- ☐ Cukup Mudah
- ☐ Tidak Mudah
- ☐ Sangat Tidak Mudah

12. Pimpinan mampu mengendalikan emosi ketika terjadi konflik di tempat kerja.

- ☐ Sangat Mampu
- ☐ Mampu
- ☐ Cukup Mampu
- ☐ Tidak Mampu
- ☐ Sangat Tidak Mampu

13. Pimpinan tidak mudah tersinggung saat menerima masukan yang bersifat membangun

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

Variabel Budaya Kerja (X2)

14. Tidak merasa leluasa dalam mengemukakan ide baru

- ☐ Sangat Tidak Leluasa
- ☐ Tidak Leluasa
- ☐ Cukup Tidak Leluasa
- ☐ Leluasa
- ☐ Sangat Leluasa

15. Berani mengambil keputusan meskipun informasi yang tersedia belum lengkap

- ☐ Sangat Berani
- ☐ Berani
- ☐ Cukup Berani
- ☐ Tidak Berani
- ☐ Sangat Tidak Berani

16. Memeriksa kembali pekerjaan sebelum diserahkan

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

17. Selalu mengikuti instruksi kerja yang telah ditetapkan

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

18. Selalu menunda penyelesaian tugas dan tidak menyelesaikannya sesuai target

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

19. Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan

- ☐ Sangat Mampu
- ☐ Mampu
- ☐ Cukup Mampu
- ☐ Tidak Mampu
- ☐ Sangat Tidak Mampu

20. Selalu memperhatikan perasaan rekan kerja saat berkomunikasi atau bekerja bersama

☐ Sangat Memperhatikan
☐ Memperhatikan
☐ Cukup Memperhatikan
☐ Tidak Memperhatikan
☐ Sangat Tidak Memperhatikan

21. Tidak berkontribusi aktif dalam kegiatan kerja tim

☐ Sangat Tidak Aktif
☐ Tidak Aktif
☐ Cukup Tidak Aktif
☐ Aktif
☐ Sangat Aktif

22. Mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengatasi masalah di tempat kerja

☐ Sangat Mampu
☐ Mampu
☐ Cukup Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Sangat Tidak Mampu

23. Mampu mengarahkan percakapan untuk tetap fokus pada tujuan

☐ Sangat Mampu
☐ Mampu
☐ Cukup Mampu
☐ Tidak Mampu
☐ Sangat Tidak Mampu

24. Tidak mudah terpengaruh untuk mengubah pendapat jika yakin itu benar

☐ Sangat Setuju
☐ Setuju
☐ Cukup Setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Sangat Tidak Setuju

25. Mampu bersikap professional ketika menghadapi masalah pribadi

- ☐ Sangat Mampu
- ☐ Mampu
- ☐ Cukup Mampu
- ☐ Tidak Mampu
- ☐ Sangat Tidak Mampu

26. Mengumpulkan informasi yang cukup sebelum bertindak terhadap suatu masalah.

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

27. Tidak memperhatikan *deadline* saat mengerjakan pekerjaan

- ☐ Sangat Tidak Memperhatikan
- ☐ Tidak Memperhatikan
- ☐ Cukup Tidak Memperhatikan
- ☐ Memperhatikan
- ☐ Sangat Memperhatikan

28. Selalu mencoba metode kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil kerja

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

29. Memahami dengan jelas standar kerja yang harus dipatuhi

- ☐ Sangat Memahami
- ☐ Memahami
- ☐ Cukup Memahami
- ☐ Tidak Memahami
- ☐ Sangat Tidak Memahami

30. Selalu menyelesaikan tugas tambahan diluar tanggung jawab utama

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

31. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan.

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

32. Jumlah tenaga kerja di unit tersebut tidak sesuai untuk mencapai target

- ☐ Sangat Tidak Sesuai
- ☐ Tidak Sesuai
- ☐ Cukup Tidak Sesuai
- ☐ Sesuai
- ☐ Sangat Sesuai

33. Tidak ada keterlambatan dalam proses internal yang menghambat pencapaian target kerja

- ☐ Sangat Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Cukup Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Sangat Tidak Setuju

34. Tekanan dari atasan atau rekan kerja membuat sulit berkonsentrasi.

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Cukup Tidak Setuju
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

35. Tidak merasa kewalahan terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan

- ☐ Sangat Kewalahan
- ☐ Kewalahan
- ☐ Cukup Kewalahan
- ☐ Tidak Kewalahan
- ☐ Sangat Tidak Kewalahan

36. Aktif menawarkan bantuan kepada rekan kerja.

- ☐ Sangat Aktif
- ☐ Aktif
- ☐ Cukup Aktif
- ☐ Tidak Aktif
- ☐ Sangat Tidak Aktif

37. Hadir dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang ditentukan

- ☐ Sangat Sesuai
- ☐ Sesuai
- ☐ Cukup Sesuai
- ☐ Tidak Sesuai
- ☐ Sangat Tidak Sesuai

38. Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau tanggung jawab di tempat kerja.

- ☐ Sangat Mampu
- ☐ Mampu
- ☐ Cukup Mampu
- ☐ Tidak Mampu
- ☐ Sangat Tidak Setuju

Lampiran 5 Tabulasi Data Ordinal

(Data Ordinal Gaya Kepemimpinan)

Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
R3	4	4	1	3	2	2	2	5	3	4	4	4	4
R4	3	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4
R5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	2	5	5
R6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R7	3	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4
R8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R9	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
R10	4	4	5	5	2	3	4	5	4	4	3	4	4
R11	2	5	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4
R12	4	4	3	4	2	2	2	5	4	4	5	4	5
R13	5	4	2	5	2	3	3	4	5	4	4	4	4
R14	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R15	1	4	3	2	5	1	1	2	2	3	1	3	2
R16	2	1	3	4	3	4	3	1	1	2	4	2	4
R17	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
R18	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
R19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R20	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
R21	1	3	2	1	5	5	5	3	3	4	2	3	3
R22	4	4	1	4	1	2	1	5	5	5	5	5	4
R23	2	2	2	5	1	1	3	4	3	1	1	1	1
R24	1	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
R25	2	5	5	3	5	5	5	5	2	3	5	5	5
R26	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5
R27	5	2	3	5	3	2	4	5	1	4	4	5	4
R28	3	3	3	1	1	3	4	1	1	3	2	1	4
R29	3	1	3	1	4	5	1	5	2	1	5	1	1
R30	5	4	3	1	3	1	1	3	5	2	1	3	5
R31	3	5	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	2
R32	3	2	2	4	2	1	2	1	3	2	2	4	4
R33	4	4	3	2	3	2	5	4	3	3	2	1	1
R34	2	1	5	3	1	1	1	4	2	5	3	2	2
R35	4	2	2	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4
R36	1	3	3	2	3	3	5	4	3	2	1	3	3
R37	2	2	2	1	3	2	1	3	1	1	1	2	2

Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R38	2	3	3	3	1	3	4	4	4	3	2	3	3
R39	2	5	3	2	1	2	3	3	2	1	4	1	1
R40	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5
R41	1	1	4	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1
R42	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3
R43	3	2	3	1	4	3	3	1	3	1	4	3	3
R44	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
R45	2	3	5	2	4	2	3	2	3	3	3	1	1
R46	5	2	3	3	4	4	1	1	2	2	1	3	2
R47	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
R48	2	3	3	3	1	3	2	2	4	3	3	1	1
R49	2	3	3	1	2	2	3	1	3	1	2	2	1
R50	1	2	5	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3
R51	1	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2
R52	4	3	5	3	5	5	4	3	4	3	2	2	2
R53	3	2	4	2	3	3	1	2	2	2	1	3	3
R54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
R55	4	3	5	4	2	2	2	3	4	2	5	3	1
R56	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2
R57	2	1	1	5	1	2	2	3	3	4	3	1	1
R58	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3
R59	5	4	4	3	5	5	5	2	2	3	3	3	2
R60	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3
R61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
R62	1	2	3	1	4	5	3	1	5	3	2	3	3
R63	2	3	5	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4
R64	4	4	1	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4
R65	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3
R66	2	3	5	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1
R67	1	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2
R68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R70	4	3	5	2	5	4	4	2	3	2	1	2	3
R71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R72	2	1	4	2	5	4	3	1	5	2	2	2	3

(Data Interval MSI Gaya Kepemimpinan)

Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R1	4.024	4.385	4.395	4.024	3.952	4.120	4.188	3.912	4.434	4.362	4.093	4.188	4.044
R2	4.024	4.385	4.395	4.024	3.952	4.120	4.188	2.976	3.428	3.298	3.175	4.188	4.044
R3	3.143	3.404	1.000	2.468	1.890	1.921	1.862	3.912	2.624	3.298	3.175	3.202	3.049
R4	2.558	3.404	2.759	3.124	1.890	2.633	2.523	1.797	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R5	4.024	4.385	3.553	4.024	2.576	3.261	3.242	2.976	4.434	3.298	1.884	4.188	4.044
R6	3.143	4.385	3.553	3.124	3.139	3.261	3.242	2.976	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R7	2.558	3.404	2.759	3.124	1.890	2.633	2.523	1.797	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R8	3.143	3.404	2.759	3.124	3.139	3.261	3.242	2.976	3.428	3.298	2.523	3.202	3.049
R9	4.024	3.404	3.553	4.024	3.952	3.261	3.242	3.912	3.428	3.298	3.175	3.202	4.044
R10	3.143	3.404	4.395	4.024	1.890	2.633	3.242	3.912	3.428	3.298	2.523	3.202	3.049
R11	1.911	4.385	2.759	3.124	2.576	2.633	2.523	3.912	3.428	3.298	3.175	4.188	3.049
R12	3.143	3.404	2.759	3.124	1.890	1.921	1.862	3.912	3.428	3.298	4.093	3.202	4.044
R13	4.024	3.404	1.844	4.024	1.890	2.633	2.523	2.976	4.434	3.298	3.175	3.202	3.049
R14	4.024	3.404	4.395	4.024	3.952	4.120	3.242	3.912	4.434	4.362	4.093	4.188	4.044
R15	1.000	3.404	2.759	1.823	3.952	1.000	1.000	1.797	1.879	2.487	1.000	2.451	1.838
R16	1.911	1.000	2.759	3.124	2.576	3.261	2.523	1.000	1.000	1.841	3.175	1.819	3.049
R17	4.024	3.404	2.759	3.124	2.576	3.261	2.523	2.976	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R18	4.024	4.385	3.553	4.024	3.952	4.120	3.242	3.912	4.434	4.362	4.093	3.202	4.044
R19	3.143	1.952	3.553	3.124	3.139	3.261	3.242	2.976	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R20	4.024	3.404	1.844	4.024	3.952	4.120	4.188	2.976	3.428	4.362	4.093	3.202	3.049
R21	1.000	2.679	1.844	1.000	3.952	4.120	4.188	2.332	2.624	3.298	1.884	2.451	2.386
R22	3.143	3.404	1.000	3.124	1.000	1.921	1.000	3.912	4.434	4.362	4.093	4.188	3.049
R23	1.911	1.952	1.844	4.024	1.000	1.000	2.523	2.976	2.624	1.000	1.000	1.000	1.000
R24	1.000	3.404	2.759	3.124	2.576	2.633	2.523	2.976	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R25	1.911	4.385	4.395	2.468	3.952	4.120	4.188	3.912	1.879	2.487	4.093	4.188	4.044
R26	3.143	3.404	3.553	4.024	3.952	3.261	3.242	2.976	2.624	3.298	4.093	4.188	4.044
R27	4.024	1.952	2.759	4.024	2.576	1.921	3.242	3.912	1.000	3.298	3.175	4.188	3.049
R28	2.558	2.679	2.759	1.000	1.000	2.633	3.242	1.000	1.000	2.487	1.884	1.000	3.049
R29	2.558	1.000	2.759	1.000	3.139	4.120	1.000	3.912	1.879	1.000	4.093	1.000	1.000
R30	4.024	3.404	2.759	1.000	2.576	1.000	1.000	2.332	4.434	1.841	1.000	2.451	4.044
R31	2.558	4.385	2.759	3.124	1.890	2.633	1.862	2.976	2.624	1.841	1.884	2.451	1.838
R32	2.558	1.952	1.844	3.124	1.890	1.000	1.862	1.000	2.624	1.841	1.884	3.202	3.049
R33	3.143	3.404	2.759	1.823	2.576	1.921	4.188	2.976	2.624	2.487	1.884	1.000	1.000
R34	1.911	1.000	4.395	2.468	1.000	1.000	1.000	2.976	1.879	4.362	2.523	1.819	1.838
R35	3.143	1.952	1.844	3.124	2.576	3.261	3.242	1.000	3.428	3.298	3.175	3.202	3.049
R36	1.000	2.679	2.759	1.823	2.576	2.633	4.188	2.976	2.624	1.841	1.000	2.451	2.386
R37	1.911	1.952	1.844	1.000	2.576	1.921	1.000	2.332	1.000	1.000	1.000	1.819	1.838
R38	1.911	2.679	2.759	2.468	1.000	2.633	3.242	2.976	3.428	2.487	1.884	2.451	2.386
R39	1.911	4.385	2.759	1.823	1.000	1.921	2.523	2.332	1.879	1.000	3.175	1.000	1.000
R40	2.558	2.679	2.759	2.468	3.139	3.261	3.242	2.332	3.428	1.841	2.523	3.202	4.044
R41	1.000	1.000	3.553	1.823	2.576	2.633	1.862	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
R42	1.911	1.952	1.844	1.823	1.890	2.633	1.862	1.797	1.879	1.000	1.884	2.451	2.386
R43	2.558	1.952	2.759	1.000	3.139	2.633	2.523	1.000	2.624	1.000	3.175	2.451	2.386
R44	2.558	2.679	2.759	2.468	1.890	2.633	2.523	2.332	2.624	2.487	1.884	2.451	2.386
R45	1.911	2.679	4.395	1.823	3.139	1.921	2.523	1.797	2.624	2.487	2.523	1.000	1.000
R46	4.024	1.952	2.759	2.468	3.139	3.261	1.000	1.000	1.879	1.841	1.000	2.451	1.838
R47	2.558	2.679	3.553	1.823	2.576	1.921	2.523	2.332	2.624	2.487	2.523	1.819	1.838
R48	1.911	2.679	2.759	2.468	1.000	2.633	1.862	1.797	3.428	2.487	2.523	1.000	1.000
R49	1.911	2.679	2.759	1.000	1.890	1.921	2.523	1.000	2.624	1.000	1.884	1.819	1.000

Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R50	1.000	1.952	4.395	2.468	3.952	4.120	3.242	1.797	2.624	2.487	2.523	2.451	2.386
R51	1.000	1.952	3.553	2.468	2.576	1.921	1.862	2.332	1.879	2.487	2.523	2.451	1.838
R52	3.143	2.679	4.395	2.468	3.952	4.120	3.242	2.332	3.428	2.487	1.884	1.819	1.838
R53	2.558	1.952	3.553	1.823	2.576	2.633	1.000	1.797	1.879	1.841	1.000	2.451	2.386
R54	2.558	2.679	2.759	2.468	2.576	2.633	2.523	2.332	2.624	2.487	2.523	1.819	1.838
R55	3.143	2.679	4.395	3.124	1.890	1.921	1.862	2.332	3.428	1.841	4.093	2.451	1.000
R56	2.558	1.952	1.844	2.468	1.890	1.000	1.862	1.000	2.624	1.841	1.884	1.819	1.838
R57	1.911	1.000	1.000	4.024	1.000	1.921	1.862	2.332	2.624	3.298	2.523	1.000	1.000
R58	2.558	1.952	1.844	2.468	1.890	1.000	1.862	1.000	2.624	1.841	1.884	2.451	2.386
R59	4.024	3.404	3.553	2.468	3.952	4.120	4.188	1.797	1.879	2.487	2.523	2.451	1.838
R60	4.024	4.385	4.395	4.024	3.952	4.120	4.188	2.976	3.428	3.298	4.093	3.202	2.386
R61	2.558	2.679	2.759	2.468	2.576	2.633	2.523	2.332	2.624	2.487	2.523	1.819	1.838
R62	1.000	1.952	2.759	1.000	3.139	4.120	2.523	1.000	4.434	2.487	1.884	2.451	2.386
R63	1.911	2.679	4.395	1.823	3.139	1.921	2.523	2.332	1.879	2.487	2.523	1.819	3.049
R64	3.143	3.404	1.000	2.468	1.890	1.921	1.862	2.332	2.624	2.487	3.175	3.202	3.049
R65	2.558	2.679	2.759	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.879	1.000	2.523	2.451	2.386
R66	1.911	2.679	4.395	2.468	2.576	2.633	1.000	1.797	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
R67	1.000	1.952	3.553	2.468	2.576	1.921	1.862	2.332	1.879	2.487	2.523	2.451	1.838
R68	4.024	4.385	4.395	4.024	3.952	4.120	4.188	3.912	4.434	4.362	4.093	4.188	4.044
R69	2.558	2.679	2.759	2.468	2.576	2.633	2.523	2.332	2.624	2.487	2.523	2.451	2.386
R70	3.143	2.679	4.395	1.823	3.952	3.261	3.242	1.797	2.624	1.841	1.000	1.819	2.386
R71	3.143	3.404	2.759	3.124	3.139	3.261	3.242	2.976	3.428	3.298	2.523	3.202	3.049
R72	1.911	1.000	3.553	1.823	3.952	3.261	2.523	1.000	4.434	1.841	1.884	1.819	2.386

(Data Ordinal Budaya Kerja)

Responden	Budaya Kerja (X2)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
R3	1	4	4	4	2	4	5	1	4	4	4	5	5
R4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3
R5	2	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4
R6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R7	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
R8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R9	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4
R10	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4
R11	4	2	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4
R12	2	5	4	5	3	4	4	2	4	4	3	3	3
R13	2	5	4	4	2	5	4	1	4	4	4	4	4
R14	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
R15	3	1	1	5	1	2	3	5	2	2	2	2	1
R16	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Responden	Budaya Kerja (X2)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R17	4	3	2	2	3	1	4	3	1	1	1	1	1
R18	4	2	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5
R19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
R20	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R21	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3
R22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R23	4	2	4	1	4	4	5	4	4	5	4	5	5
R24	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R25	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R26	3	2	5	5	4	4	4	3	5	4	5	3	5
R27	2	2	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	3
R28	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	4	2
R29	1	1	2	1	3	4	5	3	5	4	3	2	1
R30	5	2	3	1	1	3	1	4	3	1	3	5	3
R31	3	1	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4
R32	2	3	1	2	3	2	4	3	3	2	2	3	4
R33	4	3	1	2	2	2	2	1	5	4	3	2	5
R34	3	5	1	3	3	3	4	2	3	2	2	4	1
R35	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	2
R36	5	2	2	3	4	1	1	3	2	5	3	3	1
R37	2	3	4	1	3	2	5	3	2	3	3	4	2
R38	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1
R39	5	1	1	4	4	3	1	2	2	3	5	5	3
R40	1	1	2	4	4	3	4	5	2	3	3	2	1
R41	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2
R42	3	2	1	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1
R43	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	4	3
R44	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4
R45	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
R46	2	5	1	2	3	1	1	3	2	2	3	3	2
R47	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
R48	5	5	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3
R49	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	5	2	3
R50	3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	1
R51	2	5	3	3	3	3	3	5	3	2	1	3	3
R52	4	4	2	3	5	2	2	4	3	3	3	2	2
R53	3	1	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	3
R54	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
R55	2	5	3	3	5	3	3	2	2	2	3	3	3

Responden	Budaya Kerja (X2)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R56	2	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3
R57	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3
R58	5	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4

(Data Interval MSI Budaya Kerja)

Responden	Budaya Kerja (X2)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R1	3.468	4.192	3.839	4.184	4.515	4.204	4.313	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R2	4.434	3.231	3.839	4.184	4.515	4.204	3.256	4.145	4.594	3.564	3.560	3.302	3.922
R3	1.000	3.231	2.956	3.286	1.951	3.247	4.313	1.000	3.639	3.564	3.560	4.227	3.922
R4	3.468	3.231	2.956	3.286	2.844	3.247	1.839	2.658	2.866	2.784	3.560	3.302	2.420
R5	2.065	2.540	3.839	4.184	2.844	4.204	3.256	2.658	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R6	3.468	3.231	2.956	3.286	4.515	3.247	3.256	3.332	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R7	2.804	1.890	2.956	3.286	2.844	3.247	3.256	2.658	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R8	3.468	3.231	2.956	3.286	3.615	3.247	3.256	3.332	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R9	2.804	2.540	2.956	4.184	3.615	3.247	3.256	3.332	4.594	3.564	2.764	4.227	3.041
R10	3.468	3.231	3.839	3.286	3.615	2.488	3.256	1.853	3.639	3.564	3.560	4.227	3.041
R11	3.468	1.890	3.839	4.184	2.844	3.247	3.256	4.145	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R12	2.065	4.192	2.956	4.184	2.844	3.247	3.256	1.853	3.639	3.564	2.764	2.594	2.420
R13	2.065	4.192	2.956	3.286	1.951	4.204	3.256	1.000	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R14	4.434	2.540	3.839	4.184	4.515	4.204	4.313	4.145	4.594	4.563	3.560	4.227	3.922
R15	2.804	1.000	1.000	4.184	1.000	1.805	2.481	4.145	2.011	1.988	1.933	1.846	1.000
R16	3.468	2.540	3.839	2.607	4.515	4.204	3.256	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R17	3.468	2.540	1.817	1.887	2.844	1.000	3.256	2.658	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
R18	3.468	1.890	3.839	4.184	4.515	3.247	4.313	4.145	2.866	4.563	4.517	4.227	3.922
R19	3.468	3.231	2.956	3.286	3.615	3.247	3.256	4.145	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R20	3.468	1.000	3.839	4.184	4.515	4.204	3.256	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R21	2.804	3.231	2.956	3.286	2.844	3.247	3.256	3.332	3.639	3.564	2.764	1.846	2.420
R22	3.468	4.192	3.839	4.184	4.515	4.204	4.313	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R23	3.468	1.890	2.956	1.000	3.615	3.247	4.313	3.332	3.639	4.563	3.560	4.227	3.922
R24	2.065	1.890	2.956	3.286	3.615	3.247	3.256	3.332	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R25	4.434	3.231	3.839	4.184	4.515	4.204	4.313	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R26	2.804	1.890	3.839	4.184	3.615	3.247	3.256	2.658	4.594	3.564	4.517	2.594	3.922
R27	2.065	1.890	3.839	3.286	4.515	2.488	1.839	4.145	4.594	3.564	3.560	4.227	2.420
R28	2.065	1.890	2.375	1.887	1.951	2.488	1.839	2.658	3.639	4.563	4.517	3.302	1.817
R29	1.000	1.000	1.817	1.000	2.844	3.247	4.313	2.658	4.594	3.564	2.764	1.846	1.000
R30	4.434	1.890	2.375	1.000	1.000	2.488	1.000	3.332	2.866	1.000	2.764	4.227	2.420
R31	2.804	1.000	1.817	2.607	1.951	2.488	3.256	2.658	3.639	2.784	3.560	3.302	3.041
R32	2.065	2.540	1.000	1.887	2.844	1.805	3.256	2.658	2.866	1.988	1.933	2.594	3.041
R33	3.468	2.540	1.000	1.887	1.951	1.805	1.839	1.000	4.594	3.564	2.764	1.846	3.922
R34	2.804	4.192	1.000	2.607	2.844	2.488	3.256	1.853	2.866	1.988	1.933	3.302	1.000
R35	3.468	3.231	2.375	2.607	3.615	3.247	3.256	4.145	3.639	3.564	2.764	4.227	1.817
R36	4.434	1.890	1.817	2.607	3.615	1.000	1.000	2.658	2.011	4.563	2.764	2.594	1.000
R37	2.065	2.540	2.956	1.000	2.844	1.805	4.313	2.658	2.011	2.784	2.764	3.302	1.817
R38	2.804	2.540	3.839	3.286	2.844	2.488	2.481	2.658	2.866	2.784	1.933	2.594	1.000
R39	4.434	1.000	1.000	3.286	3.615	2.488	1.000	1.853	2.011	2.784	4.517	4.227	2.420
R40	1.000	1.000	1.817	3.286	3.615	2.488	3.256	4.145	2.011	2.784	2.764	1.846	1.000
R41	2.065	2.540	1.000	1.887	1.951	1.000	1.000	1.853	1.000	1.000	1.933	1.000	1.817

Responden	Budaya Kerja (X2)												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
R42	2.804	1.890	1.000	1.000	2.844	1.000	2.481	1.853	2.011	1.988	1.933	2.594	1.000
R43	4.434	2.540	1.817	2.607	1.951	2.488	1.839	2.658	2.011	2.784	1.000	3.302	2.420
R44	2.065	2.540	2.375	1.887	3.615	3.247	2.481	3.332	3.639	2.784	2.764	1.846	3.041
R45	2.065	3.231	2.375	2.607	2.844	1.805	1.839	2.658	2.866	1.988	2.764	2.594	1.817
R46	2.065	4.192	1.000	1.887	2.844	1.000	1.000	2.658	2.011	1.988	2.764	2.594	1.817
R47	2.804	1.890	2.375	2.607	1.951	2.488	2.481	1.853	2.866	2.784	1.933	2.594	2.420
R48	4.434	4.192	1.817	2.607	2.844	1.000	2.481	1.853	2.866	2.784	2.764	2.594	2.420
R49	2.065	2.540	1.000	1.887	1.951	1.805	2.481	1.853	2.866	1.988	4.517	1.846	2.420
R50	2.804	3.231	2.375	2.607	2.844	2.488	1.000	2.658	2.011	2.784	2.764	2.594	1.000
R51	2.065	4.192	2.375	2.607	2.844	2.488	2.481	4.145	2.866	1.988	1.000	2.594	2.420
R52	3.468	3.231	1.817	2.607	4.515	1.805	1.839	3.332	2.866	2.784	2.764	1.846	1.817
R53	2.804	1.000	2.375	1.000	1.951	2.488	1.839	1.000	1.000	2.784	1.933	1.000	2.420
R54	2.065	1.000	1.000	2.607	2.844	2.488	2.481	2.658	2.866	2.784	2.764	2.594	1.817
R55	2.065	4.192	2.375	2.607	4.515	2.488	2.481	1.853	2.011	1.988	2.764	2.594	2.420
R56	2.065	2.540	1.000	1.887	2.844	1.805	1.000	2.658	2.866	1.988	1.933	2.594	2.420
R57	1.000	1.890	1.817	1.887	1.000	1.000	1.839	2.658	2.866	2.784	2.764	2.594	2.420
R58	4.434	2.540	1.000	1.887	2.844	1.805	2.481	2.658	2.866	1.988	1.933	2.594	3.041
R59	2.804	3.231	1.817	2.607	3.615	2.488	2.481	4.145	2.011	2.784	3.560	1.846	2.420
R60	3.468	4.192	3.839	2.607	4.515	4.204	2.481	3.332	2.866	2.784	4.517	2.594	3.922
R61	2.065	1.890	1.817	1.887	2.844	2.488	2.481	2.658	2.866	2.784	2.764	2.594	1.817
R62	2.804	1.000	2.375	2.607	2.844	2.488	3.256	2.658	2.866	2.784	2.764	2.594	2.420
R63	2.065	3.231	2.375	2.607	1.951	1.805	1.839	1.853	2.011	1.988	2.764	2.594	1.817
R64	1.000	3.231	2.956	3.286	1.951	3.247	2.481	1.000	3.639	3.564	3.560	4.227	3.922
R65	4.434	2.540	1.817	1.000	4.515	2.488	1.839	2.658	2.866	1.988	2.764	1.846	1.000
R66	2.804	2.540	2.375	2.607	2.844	1.000	4.313	2.658	2.866	1.000	2.764	1.000	2.420
R67	2.065	1.890	2.375	2.607	2.844	2.488	2.481	2.658	2.866	2.784	1.933	2.594	2.420
R68	3.468	4.192	3.839	4.184	4.515	4.204	4.313	4.145	4.594	4.563	4.517	4.227	3.922
R69	2.804	2.540	2.375	2.607	2.844	2.488	1.839	2.658	2.866	1.988	1.933	1.846	1.817
R70	1.000	3.231	2.375	1.887	3.615	1.805	2.481	1.853	2.011	2.784	1.933	1.000	1.000
R71	3.468	3.231	2.956	3.286	3.615	3.247	3.256	3.332	3.639	3.564	3.560	3.302	3.041
R72	2.065	3.231	2.375	1.887	3.615	4.204	2.481	1.000	2.011	1.988	1.000	3.302	1.817

(Data Ordinal Kinerja Karyawan)

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R2	4	4	4	4	5	2	4	2	4	5	5	5
R3	2	5	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4
R4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3
R5	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4
R6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
R7	3	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4
R8	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4
R9	3	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4
R10	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R11	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
R12	3	4	3	3	4	3	4	2	5	4	4	4
R13	1	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4
R14	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
R15	3	2	2	2	3	4	1	5	2	2	1	2
R16	5	1	1	4	2	4	4	3	1	1	5	4
R17	2	2	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2
R18	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	5	4
R19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R20	5	4	5	3	5	1	2	3	4	4	5	5
R21	4	4	4	2	4	1	4	2	4	3	2	1
R22	4	5	5	4	4	3	4	5	2	4	4	4
R23	4	4	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4
R24	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4
R25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R26	2	4	3	2	2	5	4	5	3	5	4	4
R27	2	4	3	2	5	5	4	3	4	5	5	3
R28	3	4	4	3	1	1	1	1	3	5	3	5
R29	5	2	4	3	3	2	3	1	3	2	3	1
R30	2	2	3	4	3	1	3	1	3	5	3	3
R31	3	3	2	4	3	2	3	1	3	4	3	5
R32	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	5
R33	4	5	4	3	3	1	4	4	3	4	1	3
R34	2	3	1	1	1	3	3	2	5	3	2	4
R35	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4
R36	2	1	3	4	2	1	5	3	2	1	3	1
R37	1	1	3	1	2	1	2	2	3	2	2	3
R38	3	3	3	1	3	2	4	1	3	2	2	2
R39	2	1	3	1	2	3	2	3	3	4	2	3
R40	3	3	3	1	2	2	4	4	3	5	3	3
R41	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2
R42	2	1	3	1	1	3	1	2	2	3	2	1
R43	5	3	3	1	2	3	2	3	3	4	4	3
R44	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4
R45	3	1	1	3	2	1	1	3	3	3	2	3
R46	4	1	3	3	2	5	3	4	4	1	3	3
R47	1	3	3	3	3	4	1	5	3	3	2	3
R48	4	3	3	5	2	3	3	5	4	4	3	3
R49	5	3	1	2	3	1	2	3	3	3	1	3

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R50	2	2	3	3	3	5	3	5	3	2	2	2
R51	3	1	2	1	3	5	1	4	1	3	3	3
R52	5	3	4	4	4	4	3	5	4	2	4	3
R53	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	2
R54	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3
R55	3	4	3	3	4	3	4	2	5	3	4	3
R56	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
R57	1	3	5	2	1	3	2	3	3	2	3	2
R58	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	5	3
R59	5	3	3	5	5	5	3	5	4	3	2	3
R60	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
R61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R62	2	3	3	3	3	1	3	2	5	2	2	2
R63	3	1	1	3	2	1	1	3	3	3	2	3
R64	2	5	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4
R65	2	3	5	3	2	2	3	1	3	1	3	3
R66	2	2	2	2	2	5	3	1	1	1	3	3
R67	3	1	2	1	3	3	2	4	2	3	3	3
R68	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R69	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
R70	5	3	4	5	1	2	3	2	4	3	2	1
R71	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4
R72	5	2	4	4	3	3	3	5	5	4	4	2

(Data Interval MSI Kinerja Karyawan)

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R1	4.395	3.960	4.421	3.376	4.487	3.804	4.544	4.009	4.665	4.339	4.339	4.385
R2	3.553	2.980	3.464	3.376	4.487	1.887	3.436	1.925	3.630	4.339	4.339	4.385
R3	2.065	3.960	2.648	3.376	3.452	1.000	3.436	1.000	3.630	3.363	3.363	3.404
R4	2.911	2.980	3.464	2.505	3.452	1.887	2.616	2.629	2.705	2.548	2.662	2.566
R5	2.911	2.980	3.464	3.376	3.452	1.887	3.436	1.925	3.630	3.363	3.363	3.404
R6	3.553	2.980	3.464	3.376	3.452	2.987	3.436	3.210	3.630	3.363	4.339	3.404
R7	2.911	2.980	3.464	3.376	3.452	1.000	1.921	2.629	2.705	3.363	3.363	3.404
R8	2.911	2.980	3.464	2.505	3.452	1.887	3.436	2.629	3.630	2.548	3.363	3.404
R9	2.911	2.980	4.421	3.376	3.452	2.447	1.921	3.210	3.630	3.363	3.363	3.404
R10	3.553	2.255	4.421	3.376	3.452	3.804	3.436	3.210	3.630	4.339	4.339	4.385
R11	2.911	2.980	3.464	3.376	3.452	2.447	2.616	2.629	2.705	2.548	2.662	2.566
R12	2.911	2.980	2.648	2.505	3.452	2.447	3.436	1.925	4.665	3.363	3.363	3.404
R13	1.000	3.960	3.464	3.376	3.452	1.887	3.436	1.925	3.630	3.363	3.363	3.404
R14	4.395	3.960	4.421	4.516	4.487	2.987	4.544	4.009	3.630	4.339	4.339	4.385

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R15	2.911	1.737	1.846	1.841	2.679	2.987	1.000	4.009	1.844	1.799	1.000	1.799
R16	4.395	1.000	1.000	3.376	1.952	2.987	3.436	2.629	1.000	1.000	4.339	3.404
R17	2.065	1.737	1.846	1.841	2.679	2.987	3.436	2.629	3.630	1.799	1.952	1.799
R18	4.395	3.960	4.421	3.376	3.452	2.987	3.436	2.629	2.705	1.799	4.339	3.404
R19	3.553	2.980	3.464	3.376	3.452	2.987	3.436	3.210	3.630	3.363	3.363	3.404
R20	4.395	2.980	4.421	2.505	4.487	1.000	1.921	2.629	3.630	3.363	4.339	4.385
R21	3.553	2.980	3.464	1.841	3.452	1.000	3.436	1.925	3.630	2.548	1.952	1.000
R22	3.553	3.960	4.421	3.376	3.452	2.447	3.436	4.009	1.844	3.363	3.363	3.404
R23	3.553	2.980	4.421	4.516	3.452	2.987	1.921	3.210	1.844	3.363	3.363	3.404
R24	3.553	2.980	3.464	2.505	3.452	2.987	3.436	1.925	2.705	3.363	3.363	3.404
R25	4.395	3.960	4.421	3.376	4.487	3.804	4.544	4.009	4.665	4.339	4.339	4.385
R26	2.065	2.980	2.648	1.841	1.952	3.804	3.436	4.009	2.705	4.339	3.363	3.404
R27	2.065	2.980	2.648	1.841	4.487	3.804	3.436	2.629	3.630	4.339	4.339	2.566
R28	2.911	2.980	3.464	2.505	1.000	1.000	1.000	1.000	2.705	4.339	2.662	4.385
R29	4.395	1.737	3.464	2.505	2.679	1.887	2.616	1.000	2.705	1.799	2.662	1.000
R30	2.065	1.737	2.648	3.376	2.679	1.000	2.616	1.000	2.705	4.339	2.662	2.566
R31	2.911	2.255	1.846	3.376	2.679	1.887	2.616	1.000	2.705	3.363	2.662	4.385
R32	2.065	1.000	1.846	1.841	1.952	1.887	1.921	1.925	1.844	2.548	1.000	4.385
R33	3.553	3.960	3.464	2.505	2.679	1.000	3.436	3.210	2.705	3.363	1.000	2.566
R34	2.065	2.255	1.000	1.000	1.000	2.447	2.616	1.925	4.665	2.548	1.952	3.404
R35	3.553	2.980	1.846	2.505	3.452	2.987	1.921	3.210	3.630	3.363	3.363	3.404
R36	2.065	1.000	2.648	3.376	1.952	1.000	4.544	2.629	1.844	1.000	2.662	1.000
R37	1.000	1.000	2.648	1.000	1.952	1.000	1.921	1.925	2.705	1.799	1.952	2.566
R38	2.911	2.255	2.648	1.000	2.679	1.887	3.436	1.000	2.705	1.799	1.952	1.799
R39	2.065	1.000	2.648	1.000	1.952	2.447	1.921	2.629	2.705	3.363	1.952	2.566
R40	2.911	2.255	2.648	1.000	1.952	1.887	3.436	3.210	2.705	4.339	2.662	2.566
R41	2.911	1.000	1.846	1.841	1.000	1.000	1.000	1.925	1.000	1.000	1.000	1.799
R42	2.065	1.000	2.648	1.000	1.000	2.447	1.000	1.925	1.844	2.548	1.952	1.000
R43	4.395	2.255	2.648	1.000	1.952	2.447	1.921	2.629	2.705	3.363	3.363	2.566
R44	3.553	2.255	2.648	1.841	2.679	2.447	1.921	2.629	1.844	2.548	2.662	3.404
R45	2.911	1.000	1.000	2.505	1.952	1.000	1.000	2.629	2.705	2.548	1.952	2.566
R46	3.553	1.000	2.648	2.505	1.952	3.804	2.616	3.210	3.630	1.000	2.662	2.566
R47	1.000	2.255	2.648	2.505	2.679	2.987	1.000	4.009	2.705	2.548	1.952	2.566
R48	3.553	2.255	2.648	4.516	1.952	2.447	2.616	4.009	3.630	3.363	2.662	2.566
R49	4.395	2.255	1.000	1.841	2.679	1.000	1.921	2.629	2.705	2.548	1.000	2.566
R50	2.065	1.737	2.648	2.505	2.679	3.804	2.616	4.009	2.705	1.799	1.952	1.799
R51	2.911	1.000	1.846	1.000	2.679	3.804	1.000	3.210	1.000	2.548	2.662	2.566
R52	4.395	2.255	3.464	3.376	3.452	2.987	2.616	4.009	3.630	1.799	3.363	2.566
R53	2.911	1.000	2.648	1.000	2.679	1.000	2.616	1.000	2.705	2.548	1.000	1.799
R54	2.911	2.255	2.648	2.505	1.952	1.000	2.616	2.629	2.705	2.548	2.662	2.566
R55	2.911	2.980	2.648	2.505	3.452	2.447	3.436	1.925	4.665	2.548	3.363	2.566
R56	2.065	1.000	1.846	1.841	1.952	1.887	1.921	1.925	1.844	2.548	1.952	1.000
R57	1.000	2.255	4.421	1.841	1.000	2.447	1.921	2.629	2.705	1.799	2.662	1.799
R58	2.065	1.737	1.846	1.841	2.679	1.887	1.921	1.925	2.705	2.548	4.339	2.566
R59	4.395	2.255	2.648	4.516	4.487	3.804	2.616	4.009	3.630	2.548	1.952	2.566
R60	4.395	3.960	3.464	3.376	4.487	3.804	4.544	4.009	4.665	4.339	3.363	4.385
R61	2.911	2.255	2.648	2.505	2.679	2.447	2.616	2.629	2.705	2.548	2.662	2.566
R62	2.065	2.255	2.648	2.505	2.679	1.000	2.616	1.925	4.665	1.799	1.952	1.799
R63	2.911	1.000	1.000	2.505	1.952	1.000	1.000	2.629	2.705	2.548	1.952	2.566
R64	2.065	3.960	2.648	3.376	3.452	1.000	3.436	1.000	3.630	3.363	3.363	3.404
R65	2.065	2.255	4.421	2.505	1.952	1.887	2.616	1.000	2.705	1.000	2.662	2.566

Responden	Kinerja Karyawan (Y)											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
R66	2.065	1.737	1.846	1.841	1.952	3.804	2.616	1.000	1.000	1.000	2.662	2.566
R67	2.911	1.000	1.846	1.000	2.679	2.447	1.921	3.210	1.844	2.548	2.662	2.566
R68	4.395	3.960	4.421	3.376	4.487	3.804	4.544	4.009	4.665	4.339	4.339	4.385
R69	2.065	2.255	2.648	2.505	2.679	2.447	1.921	1.925	1.844	2.548	1.952	1.799
R70	4.395	2.255	3.464	4.516	1.000	1.887	2.616	1.925	3.630	2.548	1.952	1.000
R71	2.911	2.980	3.464	2.505	3.452	1.887	3.436	2.629	3.630	2.548	3.363	3.404
R72	4.395	1.737	3.464	3.376	2.679	2.447	2.616	4.009	4.665	3.363	3.363	1.799



Lampiran 6 Hasil Olah Data SPSS

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

[illegible]

X1.P9	Pearson	.446**	.469**	.048	.445**	.194	.331**	.342**	.362**	1	.551**	.364**	.510**	.477**	.641**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.688	.000	.102	.004	.003	.002		.000	.002	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X1.P10	Pearson	.445**	.474**	.124	.650**	.248*	.352**	.446**	.589**	.551**	1	.584**	.624**	.570**	.776**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.299	.000	.035	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X1.P11	Pearson	.417**	.408**	.115	.531**	.186	.349**	.309**	.528**	.364**	.584**	1	.541**	.452**	.678**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.337	.000	.118	.003	.008	.000	.002	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X1.P12	Pearson	.507**	.551**	.052	.590**	.307**	.342**	.355**	.497**	.510**	.624**	.541**	1	.823**	.784**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.664	.000	.009	.003	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X1.P13	Pearson	.492**	.472**	.062	.447**	.311**	.362**	.402**	.397**	.477**	.570**	.452**	.823**	1	.735**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.608	.000	.008	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
TOTAL.X1	Pearson	.665**	.685**	.359**	.697**	.551**	.648**	.671**	.672**	.641**	.776**	.678**	.784**	.735**	1
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

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

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

Hasil Uji Validitas Budaya Kerja

Correlations

		X2.P 1	X2.P 2	X2.P 3	X2.P 4	X2.P 5	X2.P 6	X2.P 7	X2.P 8	X2.P 9	X2.P 10	X2.P 11	X2.P 12	X2.P 13	TOTAL X 2
X2.P1	Pearson Correlation	1	0.077	0.185	0.212	.382**	0.178	0.042	.360**	0.177	0.231	0.231	.304**	.286*	.418**
	Sig. (2- tailed)		0.520	0.119	0.074	0.001	0.135	0.726	0.002	0.137	0.051	0.051	0.009	0.015	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P2	Pearson Correlation	0.077	1	0.231	0.190	.258*	0.175	0.100	- 0.030	0.102	0.008	0.045	0.117	0.164	.286*
	Sig. (2- tailed)	0.520		0.051	0.110	0.029	0.141	0.403	0.802	0.393	0.949	0.705	0.327	0.170	0.015
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P3	Pearson Correlation	0.185	0.231	1	.622**	.486**	.741**	.531**	.399**	.601**	.655**	.557**	.557**	.588**	.825**
	Sig. (2- tailed)	0.119	0.051		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P4	Pearson Correlation	0.212	0.190	.622**	1	.371**	.567**	.419**	.423**	.511**	.546**	.495**	.471**	.482**	.725**
	Sig. (2- tailed)	0.074	0.110	0.000		0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P5	Pearson Correlation	.382**	.258*	.486**	.371**	1	.480**	.358**	.536**	.375**	.459**	.431**	.316**	.314**	.654**
	Sig. (2- tailed)	0.001	0.029	0.000	0.001		0.000	0.002	0.000	0.001	0.000	0.000	0.007	0.007	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P6	Pearson Correlation	0.178	0.175	.741**	.567**	.480**	1	.532**	.375**	.665**	.658**	.545**	.603**	.610**	.817**
	Sig. (2- tailed)	0.135	0.141	0.000	0.000	0.000		0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P7	Pearson Correlation	0.042	0.100	.531**	.419**	.358**	.532**	1	.333**	.537**	.483**	.354**	.337**	.469**	.629**
	Sig. (2- tailed)	0.726	0.403	0.000	0.000	0.002	0.000		0.004	0.000	0.000	0.002	0.004	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P8	Pearson Correlation	.360**	- 0.030	.399**	.423**	.536**	.375**	.333**	1	.395**	.375**	.351**	.304**	.259*	.579**

	Sig. (2-tailed)	0.002	0.802	0.001	0.000	0.000	0.001	0.004		0.001	0.001	0.003	0.009	0.028	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P9	Pearson Correlation	0.177	0.102	.601**	.511**	.375**	.665**	.537**	.395**	1	.717**	.612**	.571**	.675**	.790**
	Sig. (2-tailed)	0.137	0.393	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.001		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P10	Pearson Correlation	0.231	0.008	.655**	.546**	.459**	.658**	.483**	.375**	.717**	1	.678**	.606**	.573**	.794**
	Sig. (2-tailed)	0.051	0.949	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P11	Pearson Correlation	0.231	0.045	.557**	.495**	.431**	.545**	.354**	.351**	.612**	.678**	1	.550**	.629**	.736**
	Sig. (2-tailed)	0.051	0.705	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.003	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P12	Pearson Correlation	.304**	0.117	.557**	.471**	.316**	.603**	.337**	.304**	.571**	.606**	.550**	1	.565**	.721**
	Sig. (2-tailed)	0.009	0.327	0.000	0.000	0.007	0.000	0.004	0.009	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
X2.P13	Pearson Correlation	.286**	0.164	.588**	.482**	.314**	.610**	.469**	.259**	.675**	.573**	.629**	.565**	1	.762**
	Sig. (2-tailed)	0.015	0.170	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.028	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
TOTAL X2	Pearson Correlation	.418**	.286**	.825**	.725**	.654**	.817**	.629**	.579**	.790**	.794**	.736**	.721**	.762**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.015	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

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

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

Y.P9	Pearson Correlation	.256*	.546**	.372**	.360**	.491**	0.115	.515**	0.188	1	.446**	.380**	.306**	.618**
	Sig. (2-tailed)	0.030	0.000	0.001	0.002	0.000	0.337	0.000	0.114		0.000	0.001	0.009	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y.P10	Pearson Correlation	0.230	.573**	.357**	.272*	.474**	0.121	.285*	.252*	.446**	1	.462**	.585**	.636**
	Sig. (2-tailed)	0.052	0.000	0.002	0.021	0.000	0.313	0.015	0.033	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y.P11	Pearson Correlation	.359**	.560**	.513**	.469**	.593**	.370**	.516**	.233*	.380**	.462**	1	.606**	.770**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.048	0.001	0.000		0.000	0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y.P12	Pearson Correlation	.269*	.556**	.293*	.361**	.495**	.242*	.301*	0.210	.306**	.585**	.606**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	0.022	0.000	0.013	0.002	0.000	0.040	0.010	0.077	0.009	0.000	0.000		0.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
TOTAL.Y	Pearson Correlation	.578**	.790**	.670**	.652**	.791**	.499**	.658**	.537**	.618**	.636**	.770**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

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

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

Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.892	13

Hasil Uji Reliabilitas Budaya Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.898	13

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.876	12

