

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung)

Tesis

Oleh

FEDRI ZUWELY



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

The Influence Of Leadership Style, Motivation And Development Of Human Resources On Employee Performance

(Study at PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung Operating Unit)

By

Fedri Zuwely

Humans are the most decisive resource in improving employee performance that will impact the company's goals. PT. KAI (Persero) Bandung Operation Unit 2 is a company engaged in the service sector land transportation BUMN that helps the government to reduce the impact of congestion and accidents.

This study aims to determine the effect of leadership style, motivation, and HR development on employee performance implemented by PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung Operating Unit in influencing employee performance. The research method used is descriptive with sampling techniques used stratified random sampling which obtained 236 answers to respondents of employees of PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung Operating Unit.

The conclusion of this study is that this study supports the proposed hypothesis, namely the leadership style has a positive effect on employee performance; motivation has a positive effect on employee performance; and HR development has a positive effect on employee performance.

Suggestions from the results of the descriptive analysis of this study are PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung Operating Unit in creating good employee performance every leader must have the care, trust, and motivation of employees actively working, entering on time and working seriously. The leader motivates the morning briefing / apple before work so that it is directed and controlled to do the task of carrying out the train journey. In improving HR development, it is necessary to monitor the quality of work by increasing the training of employees who have not yet conducted special training, motivating employees to improve the formalities of higher education so that they can develop and have performance standards both in the company and the government.

Keywords: Leadership Style, Motivation, Human Resource Development, Employee Performance

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung)

**Oleh
Fedri Zuwely**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak tujuan perusahaan. PT. KAI (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa transportasi darat BUMN yang membantu pemerintah untuk mengurangi dampak kemacetan, dan kecelakaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan yang diterapkan oleh PT. KAI (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan teknik penarikan sampel yang digunakan *stratified random sampling* yang diperoleh 236 jawaban responden karyawan PT. KAI (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Saran dari hasil analisis deskriptif dari penelitian ini adalah PT. KAI (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik setiap pemimpin harus memiliki kepedulian, kepercayaan, dan motivasi karyawan giat bekerja, masuk tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Pemimpin memotivasi *briefing/apel* pagi sebelum bekerja agar terarah dan terkontrol mengerjakan tugas dalam menjalankan perjalanan kereta api. Dalam meningkatkan pengembangan SDM perlu adanya pengawasan kualitas kerja karyawan dengan cara menambah pelatihan karyawan yang belum melakukan diklat khusus, memotivasi karyawan untuk meningkatkan formalitas pendidikan lebih tinggi sehingga bisa berkembang dan memiliki nilai standar kinerja baik dip perusahaan maupun dipemerintahan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung)

Oleh
FEDRI ZUWELY

Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

**Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI, DAN PENGEMBANGAN SDM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung)**

Nama Mahasiswa : Fedri Zuwely

Nomor Pokok Mahasiswa : 1621011044

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

**Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Ketua Program Studi,

Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

1.1. Ketua Penguji : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
(Pembimbing I)

1.2. Penguji I : Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.

1.3. Penguji II : Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si.

1.4. Sekretaris Penguji : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 26 Oktober 2019

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dan dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang di sebut **Plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 26 Oktober 2019
Yang membuat pernyataan,



Fedri Zuwely
NPM. 1621011044

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Fedri Zuwely. Lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 02 Juni 1988. Anak pertama dari Bapak Alzaziri Sabki S.E, M.M dan Ibu Dra. Suryani M.Pd, memiliki dua saudara kandung yang bernama Fandriyo Cahyari S.H dan Fanna Marchela A.Md.Keb dan IstriQ tercinta bernama Yuliyana A.Md.Keb.

RIWAYAT PENDIDIKAN

Penulis memulai pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) selama satu tahun pada 1993 Di TK SD Islam Ibnurusyd Kotabumi Lampung Utara. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) Tahun 1994-2000 di SD Islam Ibnurusyd Kotabumi Lampung Utara . Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) tahun 2000-2003 Di SMPN 7 Kotabumi Lampung Utara. Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 3 Kotabumi Lampung Utara tahun 2003-2006. Pendidikan S1 Di Universitas Lampung Fakultas Teknik Elektro pada tahun 2006-2012 dan melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Lampung Fakultas Magester Manajemen pada tahun 2016-2019.

MOTTO

"Tidak ada gunanya IQ anda tinggi namun malas, Tidak miliki disiplin. Yang penting adalah Anda sehat dan mau berkorban untuk masa depan yang cerah".

(BJ. Habibie)

Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning.

(Albert Einstein)

"Tak perlu seseorang yang sempurna. Cukup temukan orang yang selalu membuatmu bahagia dan membuatmu berarti lebih dari siapapun".

Sehingga Keringat Yang Anda Kerjakan Memiliki Arti Kehidupan

(Fedri Zuwely, S.T)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah atas Rahmat Allah SWT

Tesis ini penulis persembahkan kepada :

Kedua Orang Tua Tercinta Ayahanda Alzaziri Sabki S.E, M.M

dan Ibunda Dra. Suryani M.Pd

Orang tua yang telah membesarkanku dan merawatku hingga saat ini, telah mendidik, memberikan ilmu agama dan dunia, memberikan dukungan materil maupun moril selama menempuh pendidikan hingga sampai sekarang. Terima kasih atas semua doa dan harapan yang besar padaku, dan terimakasih telah menjadi pembimbing hidup yang paling setia sampai saat ini.

IstriQ Tercinta Yuliyana A.Md. Keb

IstriQ sebagai belai hatiku, selalu memberikan semangat dan dukungan.
Bendahara Keluarga.

Saudara Sekandung Fandriyo Cahyari S.H dan Fanna Marchela A.Md.Keb

Saudara yang menjadi teman penghibur saat suka dan duka dengan canda dan tawa kalian, menjadi inspirasi dan memotivasi hari-hari indahku untuk menjadi lebih baik lagi.

Teman dan Sahabat Tersayang

Teman dan sahabat yang selalu memberikan warna dalam hari-hariku, canda tawa, suka, duka, dan bahagia yang diberikan selama ini. Terima kasih atas dukungan, saran, bahkan kritikan yang membangun.

Serta

Alamamaterku Tercinta

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirobilalamin, Puji dan syukur atas berkah rahmat Allah SWT tesis ini dapat terselesaikan. Tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan”**, adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penelitian ini menyadari bahwa disertai ini dapat diselesaikan atas berbagai dukungan dan bantuan dari banyak pihak dapat memberikan manfaat dikemudian hari. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Kedua Orang tuaku Bapak Alzaziri Sabki S.E, M.M dan Ibu Dra. Suryani M.Pd, saudara kandung yang bernama Fandriyo Cahyari S.H dan Fanna Marchela A.Md.Keb dan IstriQ tercinta bernama Yuliyana A.Md.Keb atas semua doa, kasih dan sayang, serta dukungan materi dan moral yang menjadi motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.M. , selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang saya hormati dan saya banggakan.
3. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si. , selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, terima kasih

atas ketersediannya dalam menguji tesis saya dan atas saran-saran serta masukan untuk tesis saya.

4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, atas kesabaran dan ketersediaanya dalam membimbing, memberikan pengetahuan, kritikan, masukan dan solusinya selama proses penyusunan tesis hingga selesai.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Kedua, atas kesabaran dan ketersediaanya dalam membimbing, memberikan pengetahuan, kritikan, masukan dan solusinya selama proses penyusunan tesis hingga selesai.
6. Ibu Dr. R.R Erlina, S.E.,M.Si. selaku Penguji Utama I, terima kasih atas ketersediaanya dalam menguji tesis saya dan atas saran-saran serta masukan untuk tesis saya.
7. Ibu Dr.Keumalahayati, S.E,M.Si. selaku Penguji Utama II, terima kasih atas ketersediaanya dalam menguji tesis saya dan atas saran-saran serta masukan untuk tesis saya.
8. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas pengetahuan yang telah diberikan, pengalaman hidup yang diceritakan, semoga pengetahuan dan pengalaman ini bermanfaat sepanjang hidup.
9. Seluruh Staf TU, Administrasi, Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, serta pegawai yang turut membantu. Mba Wanti untuk kesabarannya dalam membantu mengurus tesis dan proses birokrasi.

10. Semua Keluarga Besar yang telah memberikan dukungan, motivasi, doa, dan harapan yang besar kepada saya selama proses penyusunan tesis saya sehingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
11. Teman-teman Irma Oktariana dan Puspa Sari yang selalu menemani, mendengarkan keluh kesah selama saya menyusun tesis, atas semangat dan bantuan kalian sehingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik.
12. Teman-teman Kerja Dinasega Didika Dhaha, M. Angguh Yunus, Rahayu Ayu, Lina, Hermayani, Daniel, Rangga dan semua yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih atas semua doa dan dukungan selama proses perkuliahan hingga tesis ini selesai.
13. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, terima kasih atas bantuan yang telah diberikan.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamualaikum.Wr. Wb.

Bandar Lampung, Juli 2019
Penulis

Fedri Zuwely, S.T

DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
COVER.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv

BAB I LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kegunaan Dan Manfaat Penelitian	11

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka	12
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	12
2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	13
2.1.1.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan	14
2.1.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan	16
2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan	17
2.1.2 Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	19
2.1.2.2 Teori Motivasi	20
2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Motivasi	21

2.1.3	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	22
2.1.3.1	Pengertian Pengembangan SDM.....	22
2.1.3.2	Tujuan Pengembangan SDM.....	23
2.1.3.3	Metode Pengembangan SDM.....	25
2.1.4	Kinerja Karyawan	26
2.1.4.1	Pengertian Kinerja Karyawan	26
2.1.4.2	Teori Kinerja Karyawan	27
2.1.4.3	Penilaian Kinerja Karyawan.....	29
2.2	Kerangka Pemikiran.....	31
2.3	Hipotesis.....	37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian.....	39
3.2	Populasi dan Teknik Pengambilan Sempel.....	40
3.3	Sumber dan Penentuan Data.....	42
3.4	Instrumen/Alat Pengumpulan Data.....	43
3.5	Variabel Penelitian.....	45
3.6	Teknik Analisa Data.....	48
3.7	Metode Analisis Data	52

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1	Analisis Kualitatif Karakteristik Responden.....	54
4.2	Frekuensi Jawaban Responden.....	56
4.3	Teknik Analisis Data Kuantitatif.....	64
4.4	Pengujian Hipotesis.....	70
4.5	Pembahasan.....	71

BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1	Kesimpulan.....	75
5.2	Saran.....	76
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Data Kereta Api Daop 2 Bandung 2017 s/d 2018 Daop 2 Bandung.....	3
2. Tabel 1.2. Pendidikan Formal Karyawan Operasi Daop 2 Bandung.....	5
3. Tabel 1.3 Persentasi Pendidikan, Pelatihan, dan Jabatan Unit Operasi Daop 2 Bandung.....	7
4. Tabel 2.1. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya	34
5. Tabel 3.1. Ukuran Sampel Berdasarkan Golongan Karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung.....	43
6. Tabel 3.2 Instrument Skala Likert	45
7. Tabel 3.3 Operasional Variabel Penelitian	47
8. Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Validitas Masing-masing Variabel	49
9. Tabel 3.5 Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel	51
10. Tabel 4.2.1 Nilai Frekuensi Rata-Rata Variabel Indikator Gaya Kepemimpinan.....	57
11. Tabel 4.2.2 Nilai Frekuensi Rata-Rata Variabel Indikator Motivasi.....	59
12. Tabel 4.2.3 Nilai Frekuensi Rata-Rata Variabel Indikator Pengembangan SDM.....	61
13. Tabel 4.2.4 Nilai Frekuensi Rata-Rata Variabel Indikator Kinerja Karyawan.....	62
14. Tabel 4.3.1 Tabel Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM dan Kinerja Karyawan	65
15. Tabel 4.3.2a Anova dan Tabel 4.3.2b Koefisien Variable Model Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.....	67

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1. Kerangka Pikiran Hubungan Variabel Bebas Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Pengembangan SDM (X3) Terhadap Variabel Terkait Kinerja Karyawan (Y)..... 36
2. Gambar 4.1 Grafik Hasil Kuesioner Penelitian Unit Operasi Daop 2 April 2019..... 55

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1
 - 1.1 Kuesioner Penelitian.....
 - 1.2 Hasil Nilai Kuesioner Penelitian.....
 - 1.3 Surat Keterangan Penelitian.....
2. Lampiran 2
 - 2.1. Hasil Data Kuesioner April 2019 Validitas Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.2. Uji Validitas Analisis Reduksi Faktor Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.3. Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.4. Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.5. Uji T atau Regresi Berganda Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.6. Deskriptif Frekuensi Rata-rata dari Indikator, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.....
 - 2.7. Distribusi Nilai r table dan t table sig 5% dan 1%

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang Penelitian.

Manusia di dalam kehidupannya sehari-hari tidak lepas dari kehidupan berorganisasi, dimana manusia akan selalu untuk hidup bermasyarakat. Menurut Soekidjo dalam penelitian (Siswanti, 2018: 1) menjelaskan sebuah perusahaan harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam perusahaan tersebut. (Widodo, 2006: 78) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang didapat, sesuai dengan standar organisasi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantara dipengaruhi oleh kepemimpinan. Menurut Sofyandi dan Garniwa, (2007) kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat melakukan upaya perubahan baik kepada perusahaan dan orang-orang dalam organisasi untuk mencoba sesuatu yang baru. Pemimpin dan pengikut selalu bekerja sama dengan orang-orang untuk mencapai kesuksesan. Salah satu faktor penting dalam mencapai kepemimpinan yang baik setiap perusahaan persaingan bisnis dituntut memiliki penilaian atau pengukuran kinerja karyawannya.

Seorang pimpinan harus mempunyai dan memperlihatkan gaya kepemimpinan. Menurut House & Mitchell, (1974); Indvik (1987) memiliki 4 *path-goal leadership styles* yang berfungsi untuk memberikan struktur dan / atau hadiah kepada bawahan adalah direktif, suportif, partisipatif, dan prestasi berorientasi. Menurut (Griffin, 2004: 83) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian dengan memiliki empat indikator gaya kepemimpinan yaitu: Pemimpin bisa mengarahkan timnya (*Leader Directiveness*), Pemimpin dapat mendukung timnya (*Leader Supportiveness*), Pemimpin berperan aktif dalam tim (*Participative Leadership*), Pemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*). Dalam roda kepemimpinan perusahaan selalu berbeda, seperti yang terjadi pada rotasi jabatan di Perusahaan Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung, gaya kepemimpinan dari tahun 2017 dan tahun 2018 berbeda baik secara pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah dalam meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi, pengembangan SDM selalu berbeda dari setiap periode. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan memilih pemimpin yang dituntut untuk memiliki cara berfikir dan merumuskan masalahnya yang terjadi di lapangan agar gaya kepemimpinan memiliki variasi yang berbeda dari pemimpin yang sebelumnya.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung dalam menjalankan kepemimpinan dituntut memiliki serta menciptakan kinerja karyawan dan pencapaian hasil kinerja karyawan meningkat sesuai dalam program-program pencapaian target yang telah ditetapkan untuk mencapai

pendapatan perusahaan, serta menjalankan program perusahaan berdasarkan 4 pilar utama yakni *kenyamanan, keselamatan, pelayanan, dan ketepatan waktu*.

Tabel 1.1
Laporan Hasil Kinerja Unit Operasi Pada Tahun 2017 s/d 2018 Daop 2 Bandung.

Thn	Jumlah KA Dinas		Keterlambatan Ka	Kecelakaan KA di Perlintasan		Anjlokkan KA	
	KA Lokal	KA Jarak Jauh	Realisasi KA (Menit)	Realisasi Kejadian KA	Batas yang ditetapkan Kejadian KA	Realisasi Kejadian KA	Batas yang ditetapkan Kejadian KA
2017	10	19	6871	6	7	1	2
2018	10	37	12.507	11	8	5	5

Sumber: Laporan Akhir Unit Operasi Daop 2 Bandung 2017 dan 2018.

Tabel 1.1 laporan hasil kinerja unit operasi pada tahun 2017 s/d 2018 menurun, kecenderungan menurunnya hasil kinerja operasi baik meningkatnya keterlambatan KA, meningkatnya kecelakaan KA menyebabkan kualitas kinerja unit operasi menurun kemungkinan terdapat gaya kepemimpinan yang kurang tepat saat memberikan kebijakan/arahan kepada setiap atasan, kurang terkontrol dinasan, kurang fokus dalam bekerja dalam mengarahkan kinerja karyawannya sehingga masih terdapat anjlokkan KA distasiun, walaupun tidak semua keterlambatan KA kesalahan disebabkan pemimpin tetapi masih ada faktor penentu yang lain seperti, perubahan alam/iklim, kecelakaan, kerusakan fasilitas sarana dan prasarana yang menyebabkan keterlambatan perjalanan kereta api dan kelalaian pengendara kendaraan menerobos palang pintu perlintasan menyebabkan tertabraknya KA di perlintasan (kecelakaan KA di perlintasan yang dijaga ataupun yang tidak dijaga petugas penjaga pintu perlintasan).

Pada data hasil kinerja unit operasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung 2017 s/d 2018 kepemimpinan pada tahun 2017 mencapai target yang ditetapkan/diinginkan perusahaan dapat dilihat kecelakaan

KA di perlintasan dimana batas yang ditetapkan kurang dari 7 kereta api yang terealisasi 6 KA dan anjlokkan KA dibawah standar target yang ditetapkan/diinginkan perusahaan yakni toreransi kurang dari 2 KA dimana realisasi yang di dapat 1 KA. Sebaliknya kepemimpinan pada tahun 2018 menurun kinerjanya sehingga meningkatnya eksiden kecelakaan KA di perlintasan realisasi kejadian menjadi 11 KA dimana meningkat dari standar toreransi 8 KA yang ditetapkan/diinginkan oleh perusahaan. Sedangkan untuk realisasi anjlokkan KA meningkat menjadi 5 kejadian walaupun toreransi yang ditetapkan 5 KA dampak kejadian kecelakaan KA dan Anjlokkan KA menyebabkan keterlambatan realisasi KA dari tahun 2017-2018 meningkat pesat 6871 menit meningkat 12.507 menit kurang lebih 80% per tahun. Penulis menduga ada sebagian kecil gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin berpengaruh pada kinerja karyawan di PT. KAI sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja dalam menyelesaikan tugasnya.

Pengaruh manajemen sumber daya manusia dianggap penting untuk motivasi kinerja karyawan dalam meningkatkan pendidikan formal, karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Ada beberapa cara untuk mengoptimalkan pengembangan manajemen sumber daya manusia antara lain dengan cara memotivasi karyawan agar lebih giat lagi dalam bekerja, memotivasi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan ilmu pendidikan formal di sekolah, serta memotivasi karyawan untuk menciptakan metode pelatihan dan pengembangan pengetahuan dan keahlian yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Tabel 1.2
Pendidikan Formal Karyawan Operasi Daop 2 Bandung.

No	Pendidikan Formal		Jumlah (Karyawan)	Per(%)
1.	Sarjana	S1	37	7 %
2.	Diploma	D3	11	2 %
3.	Sekolah Menengah Atas Sekolah Teknik Menengah Sekolah Menengah Kejurusan	SMA /STM /SMK	479	83 %
4.	Sekolah Menengah Pertama	SMP	30	5 %
5.	Sekolah Dasar	SD	18	3 %
Jumlah			575	100 %

Sumber: Buku Laporan Nominatif Karyawan Data SDM, Unit Oprasional PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung Tahun 2018.

Tabel 1.2, menerangkan pencapaian SDM dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan ilmu pendidikan di PT. KAI (Persero) Karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung masih kurang, dimana diketahui masih ada 48 karyawan dari 575 karyawan dimana pendidikan formal SD (18 karyawan) dan SMP (30 karyawan) dibawah standar SMA/STM/SMK untuk memenuhi persyaratan pendidikan yang ditetapkan DIRJEN Perkeretaapian pada surat keputusan direksi tahun 2013. Standar untuk memiliki kecakapan sertifikasi Dirjen Kereta Api (DJKA) untuk mengoperasikan/mengamankan perjalanan kereta api karyawan seharusnya dituntut meningkatkan pendidikan setara Sekolah Menengah Atas (SMA), sehingga layak dalam mengoprasikan perjalanan kereta api sesuai standar DJKA. Dari table 1.2 diatas kurangnya dorongan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan mutu pedidikan sampai sekolah menengah atas ataupun sampai universitas S1 sarjana dalam mendukung program perusahaan, dalam mencapai standar persyaratan pengendali operasional perjalanan kereta api perlu adanya dukungan SDM dan pemimpin terkait untuk mencapai kinerja

karyawan maksimal dalam pendidikan ataupun keahlian yang mereka dapat didunia pendidikan.

Pengembangan SDM merupakan proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Setiap perusahaan selalu memberikan peluang untuk setiap karyawannya untuk meningkatkan mengembangkan keahlian, kemampuan, dan ilmu dari pengalaman yang di dapat dalam meningkatkan karirnya serta jabatan di sebuah perusahaan. Menurut (Mardiana, 2009: 92) pengembangan adalah salah satu bentuk edukasi dengan perinsip-perinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat ditetapkan dalam pengembangan : (a) Pihak yang diberikan pengembangan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar; (b) *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar; (c) Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat; (d) Pengembangan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan; (e) Bahan-bahan yang dipersentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan; (f) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan. Pengembangan SDM juga dilakukan di perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung dengan memberikan tugas dan jabatan setiap unit operasional dalam menjalankan perjalanan kereta api sesuai tupoksi dan pendidikan yang telah diberikan.

Tabel 1.3.
Persentasi Pendidikan, Pelatihan dan Jabatan Unit Operasi Daop 2 Bandung.

No	Jenis Pendidikan dan Latihan (Diklat)	JML (Karyawan)	Per(%)
1	Unit Operasional Pusdal Opka	25	100 %
	a. Diklat Militer/Akademik Dasar Kepemimpinan (DIKSAR)	25	100 %
	b. Diklat Teknik Operasi (DTO)	25	100 %
	c. Diklat Lanjut PPKA (L2/L3)	25	100 %
	d. Diklat Lanjut Administrasi Keuangan dan Kepala Stasiun (L3)	5	20 %
	e. Diklat Lanjut Prajabatan (Asmen ke Atas)	2	8 %
2	Unit Operasional Asmen Perka dan Asmen Opsar	14	100 %
	a. Diklat Militer/Akademik Dasar Kepemimpinan (DIKSAR)	14	100 %
	b. Diklat Teknik Operasi (DTO)	11	79 %
	c. Diklat Lanjut PPKA (L2)	9	64 %
	d. Diklat Lanjut Administrasi Keuangan dan Kepala Stasiun (L3)	9	64 %
	e. Diklat Lanjut Prajabatan (Asmen ke Atas)	9	61%
3.	Unit Operasional Non Krew KA (Stasiun)	274	100 %
	a. Diklat Militer/Akademik Dasar Kepemimpinan (DIKSAR)	274	100 %
	b. Diklat Teknik Operasi (DTO)	250	91 %
	c. Diklat Lanjut PPKA (L2)	212	77 %
	d. Diklat Lanjut Administrasi Keuangan dan Kepala Stasiun (L3)	212	77 %
	e. Diklat Lanjut Prajabatan (Asmen ke Atas)	62	23 %
4.	Unit Operasional Krew KA (Masinis)	262	100 %
	a. Diklat Militer/Akademik Dasar Kepemimpinan (DIKSAR)	262	100%
	b. Diklat Awak sarana Perkeretaapian dengan Penggerak Non Listrik Tahap Pertama (O.61)	262	100%
	c. Diklat Tanda Kecakapan Asisten Masinis (O.62)	262	100%
	d. Diklat Pengenalan Lintas/Banvaak (O.63)	262	100%
	e. Diklat Tanda Kecakapan Masinis Muda (O.64)	244	93 %
	f. Diklat Lanjut Prajabatan (Asmen ke Atas)	8	3 %

Sumber : Buku Laporan Nominatif Karyawan Laporan Data SDM, Unit Oprasional PT. KAI. Unit Operasi Daop 2 Bandung Tahun 2017-2018 di PT. KAI (Persero).

Tabel. 1.3 menjelaskan bahwa setiap perusahaan memberikan peluang setiap pegawainya dalam mengembangkan karir atau jabatannya. Unit Operasi Daop 2 Bandung terbagi menjadi 4 Unit operasi PUSDAL OPKA, PERKA & OPSAR, NON KREW KA (STASIUN) dan KREW KA (MASINIS) yang memiliki tupoksi mengatur perjalanan kereta api baik dari hulu sampai hilir, memiliki struktur jabatan dan pengalaman yang lama sehingga wajib memenuhi pelatihan perkereta api antara lain wajib militer/DIKSAR, pelatihan Dasar Teknik Operasional (DTO), pendidikan lanjut L2 Petugas Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA) / pelatihan L3 tambahan untuk menjadi Kepala Stasiun (KS), diklat lanjut perajabatan, Senior Suvervesor (Pengendali Radio, Perjalanan Kereta Api, Operasi Sarana), Asisten Manager, diklat Qualikontrol (QC), Kepala PUSDAL dan yang terakhir Manager Operasi. Dari 1.3 dari ke 4 unit tersebut masih terdapat kekurangan yakni di unit operasi Perka & Opsar (79%) dan Non Crew KA (91%) yakni wajib mengikuti DTO untuk meningkatkan dasar pengendalian perjalanan KA oleh karena itu bisa mempengaruhi kinerja karyawan saat bekerja.

Berdasarkan pembahasan Tabel 1.1, 1.2, 1.3 diatas diketahui bahwa kepemimpinan, motivasi, pengembangan sumber daya manusia masih belum efektif. Adapun masalah yang terjadi pada Tabel 1.1 yaitu Data Kereta Api Daop 2 Bandung 2017 s/d 2018, menurunnya kinerja karyawan terhadap pengaruh kepemimpinan ditahun 2018 dimana meningkatnya kecelakaan KA dan anjlokannya KA yang ditetapkan perusahaan PT. Kereta Api Daop 2 Bandung. Tabel 1.2 yaitu Pendidikan Formal Karyawan PT. KAI (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung, masih kurangnya motivasi kinerja karyawan Operasi Daop 2 Bandung untuk meningkatkan standar pendidikan formal yang ditetapkan Perhubungan Dirjen KA

dan PT. KAI (Persero) yaitu pendidikan formal (SMA, STM, SMK) untuk mengoperasikan KA dan mendapatkan sertifikat kecakapan Dirjen KA dimana masih ada 48 karyawan dibawah standar yakni SMP 30 karyawan dan 18 karyawan pendidikan SD. Tabel 1.3 yaitu persentasi pendidikan, pelatihan, dan jabatan di PT. KAI Daop 2 Bandung, masih kurangnya pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dipendidikan dan pelatihan Dasar Tekni Pengendalian Oerasi KA (DTO) yakni di unit Operasi Perka & Opsar (79%) dan Non Crew KA (91%) sehingga dapat menurunnya kinerja karyawan terhadap pengendalian operasi KA.

Dapat disimpulkan dugaan yang kuat yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan adalah kurang efektifnya kepemimpinan, rendahnya motivasi kerja dan kurangnya kesadaran karyawan dalam pengembangan SDM yakni dalam meningkatkan pendidikan formal yang ditetapkan standar perkeretaapian dan pelatihan dasar dalam pengembangan karir/jabatan yang diberikan. Dalam hal ini peranan gaya pemimpin, motivasi dan pengembangan SDM sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan hasil pekerjaan yang maksimal. Kepemimpinan harus memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih efektif untuk dapat memenuhi target perusahaan dan memperbaiki kinerja karyawanya.

Latar belakang kesimpulan tersebut diatas penulis tertarik untuk mencoba mengadakan penelitian dengan Judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan.** Studi

Kasus Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Wilayah Kantor Daop 2 Bandung di Jalan Stasiun Bandung Selatan No.25 Bandung.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Apakah pengembangan sdm berpengaruh terhadap kinerja karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis terdapat beberapa tujuan yang ingin diketahui sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,
2. Untuk mengetahui tentang pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui tentang pengaruh antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan.

1.4 Kegunaan dan Manfaat Penelitian.

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan informasi antara lain:

1. Pengembangan informasi ilmu manajemen sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung dan bahan penelitian lanjutan bagi peneliti yang ingin memperdalam terkait dengan penelitian ini.
2. Bahan acuan informasi manajemen perusahaan PT. KAI unit operasi dalam pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan strategi manajemen SDM untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawannya.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini bisa menjadi bahan perbandingan dan tambahan wawasan untuk menyelesaikan tugas penelitiannya, serta dapat dikembangkan kembali dalam penelitian baru.
2. Memperbaiki kinerja karyawan PT. KAI unit operasi menjadi lebih baik kembali serta menjadi salah satu SDM yang terbaik.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagaian tinjauan pustaka penelitian ini akan dibahas menggunakan landasan mengenai teori-teori yang langsung diangkat adalah teori kepemimpinan, motivasi, pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Selanjutnya akan dibahas temuan hasil penelitian sebelumnya sebagai acuan arah dan posisi dari penelitian ini dibandingkan dengan beberapa temuan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan pemimpin dapat mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat terwujud stabilitas organisasi antara pemimpin, bawahan, dan situasi. Pemimpin mempengaruhi individu maupun kelompok melalui proses komunikasi. Disamping mempengaruhi orang lain untuk bekerja, pemimpin juga harus mendukung kebutuhan-kebutuhan karyawannya demi tercapainya kinerja yang maksimal. Maka, perlu upaya-upaya organisasi maupun pemimpin untuk memperhatikan

segala aspek yang menunjang lahirnya kinerja yang baik dengan memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para karyawannya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Menurut House & Mitchell, (1974); Indvik, (1987) memiliki 4 *path-goal leadership styles* yang berfungsi untuk memberikan struktur dan / atau hadiah kepada bawahan adalah direktif, suportif, partisipatif, dan prestasi berorientasi. Menurut (Griffin, 2004:83) dalam penelitian lanjut *path-goal leadership styles* terdapat empat indikator gaya kepemimpinan yaitu: pemimpin pengarah (*Leader Directiveness*), pemimpin pendukung (*Leader Supportiveness*), pemimpin peran serta (*Participative Leadership*), kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*).

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut (Nawawi, 2012: 15) “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinanya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara”.

Menurut (Rivai, 2014: 42) menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan”.

Kemudian menurut teori *Part Goal Model House* dalam penelitian (Adhitama, 2014), menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi sehingga memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.1.2 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Menurut Terry dalam (Suwatno dan Priansa,2016) tipe-tipe kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*).

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2) Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3) Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4) Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5) Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi

segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6) Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

2.1.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan dasar penulis untuk mengetahui dan bisa memperoleh data yang sesuai untuk menganalisa data penelitian tersebut, menurut Wibowo dalam penelitian (Siswanti, 2018) ada beberapa teori tentang kepemimpinan yang dipaparkan, diantaranya adalah:

1) Teori sifat *trait theories* atau teori sifat merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, kepribadian) berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 1995). Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah:

- a) *Personality*, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.

- b) *Motivation*, motivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
 - c) *Ability*, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.
- 2) Teori perilaku *behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap terkait *theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan peneliti dalam gaya kepemimpinan biasanya penulis mempelajari dari hasil pengujian dan analisa untuk memperoleh penelitian yang akurat dilapangan sehingga mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*), Menurut teori *Part Goal Model House* dikutip (Adhitama, 2014) yaitu:

1. Tipe Direktif
 - a. Pemimpin yang memberitahu apa yang harus dikerjakan.
 - b. Bimbingan Khusus.
 - c. Mentaati peraturan
 - d. Jadwal yang spesifik
2. Tipe Suportif
 - a. Perhatian terhadap kebutuhan

- b. Iklim kerja yang baik
3. Tipe Partisipatif
- a. Konsultasi pengambilan keputusan
 - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Memberikan kebebasan berpendapat
4. Tipe Berorientasi Prestasi
- a. Menetapkan sasaran menantang
 - b. Pimpinan yang luar biasa

Peneliti ini menggunakan teori *Part Goal Model House* (Adhitama, 2014) sebagai indikator dalam penelitian ini dimana memiliki empat tipe atau gaya utama yaitu tipe direktif, tipe suportif, tipe partisipatif, dan tipe berorientasi pada prestasi sebagai bahan kerangka pikiran untuk memperoleh nilai kuesioner dari setiap jawaban karyawan PT. KAI sehingga kepemimpinan diduga mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau berkerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut (Sunada, 2015) Motivasi penting artinya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan keinginan untuk

mencapai hasil yang maksimal, kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Mathis dan Jackson dalam buku manajemen sumber daya manusia oleh (Wilson, 2012:312) motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan. Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2014:213) motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan (*arousal*), mengarah (*direction*), dan kegigihan (*persistence*) dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Menurut (McShane dan Von Glinow, 2010:132) motivasi adalah kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*presistence*) perilaku sukarela. Karyawan yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*presistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*). Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson pada buku perilaku dalam organisasi oleh (Wibowo, 2015:110) motivasi merupakan sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Teori motivasi *Alderfer (Alderfer's ERG theory)* merumuskan bahwa ada nilai tertentu dalam menggolongkan kebutuhan-kebutuhan dan terdapat pula suatu perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan pada tatanan paling bawah dengan kebutuhan-kebutuhan dalam tatanan paling atas. Aldefer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), yaitu suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup atau kebutuhan fisik.
2. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness*), yaitu suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth*), yaitu suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri.

(Maslow dalam Hamzah, 2013), manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Kebutuhan manusia terdiri dari kebutuhan fisiologis (sandang, papan, pangan), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori Motivasi menurut (Herzberg dalam Siagian, 2008) menjelaskan sebagai berikut:

- a) Faktor pemelihara: faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan, dan bersifat ekstrinsik.

Contohnya: kualitas supervise yang jelek, hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang tidak harmonis.

- b) Faktor Motivator: faktor yang mendorong kepuasan dan motivasi dalam bekerja, dan bersifat intrinsik.

Contohnya: keberhasilan melakukan pekerjaan, pengakuan pekerjaan yang menyenangkan.

2.2.1.3 Dimensi dan Indikator Motivasi.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M-H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu motivasi. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab. Kelompok faktor kedua adalah iklim baik, dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor *iklim baik* tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor motivasi. Teori dua faktor dari Herzberg digunakan dalam penelitian sebagai indikator dari motivasi yaitu faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik.

2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengembangan atau disebut development sebagai fungsi operasional membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan, karena itu kegiatan pengembangan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam menghadapi era persaingan yang semakin ketat. Dalam penelitian sebelumnya menurut (Mardiana, 2009: 276) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia secara parsial memainkan peran signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada pelabuhan Merak-Bakauheni hendaknya mendesain kebutuhan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam pengembangan dirinya baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Manajemen personalia sangat penting untuk pengembangan keterampilan karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama, Karena setelah karyawan ditempatkan dan bekerja mereka harus dikembangkan melalui latihan dan pendidikan. Tujuan lembaga akan dapat tercapai dengan baik, apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, efektif dan efisien. Pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengembangan sumber daya manusia (HRD) merupakan suatu usaha berlanjut yang direncanakan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengukur dan mencapai organisatoris melalui pelatihan, pendidikan dan

program pengembangan (Mondy dan Noe, 1987:270). Kegiatan pengembangan memberikan dividen kepada pegawai dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi asset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian juga bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen sumber daya manusia..

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tujuan penelitian pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor perusahaan untuk mengembangkan kinerja karyawannya, sehingga pengembangan pegawai selalu diperbaiki dan dikembangkan penelitian-penelitian sebelumnya untuk menciptakan sumber karyawan yang berpotensi, dan dapat beradaptasi dengan perubahan dunia. Menurut (Hasibuan, 2016:70), tujuan Pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *teachinal skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawanyang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efesiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insetif dan *benefitts*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

2.1.3.3 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Metode pengembangan SDM sering digunakan peneliti dalam memperoleh nilai dan tujuan kinerja karyawannya baik diperusahaan, organisasi, dan kelompok untuk itu perlu sekali metode pengembangan MSDM yang telah diterapkan dan diteliti setiap peneliti. Menurut (Mondy dan Neo, 1987) pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi guna menjamin bahwa karyawan/pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai dengan yang dibutuhkan dapat tersedia apabila dibutuhkan. Menurut Mondy dan Neo dalam penelitian (Mardiayana, 2009) yang direncanakan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengukur dan mencapai organisatoris melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan.

Berdasarkan metode peneliti sebelumnya peneliti dalam Mondy dan Neo 1987 yang dikembangkan dalam penelitian (Mardiayana, 2009) dimana memiliki

beberapa faktor indikator pengembangan sumber daya manusia dalam pengembangan karyawan yaitu program pengembangan, dan pendidikan dan pelatihan. Dari faktor indikator diatas peneliti menggunakan metode indikator sama dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu 1. indikator program pengembangan dan 2. indikator pendidikan dan pelatihan.

2.1.4 Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan dalam organisasi harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2004), Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memicu semangat kerja karyawan secara kontinyu dan akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Dimana tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawannya sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut. Sehingga “Tidak ada titik jenuh dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, terlepas dari tujuannya, misinya, jenisnya, strukturnya dan ukurannya”, dengan kata lain kinerja karyawan selalu bisa ditingkatkan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.

Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi pada dasarnya mengungkapkan konsep kinerja merupakan suatu catatan hasil kerja dari fungsi

suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Sejalan dengan pendapat diatas, (Edison, 2016) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Mangkunegara, 2009) dalam (Setyowati & Haryani, 2016) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari perusahaan. Menurut (Sutrisno, 2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

2.1.4.2 Teori Kinerja Karyawan.

Pembentukan kinerja karyawan dirumuskan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi ke dalam penelitian sebelumnya kinerja karyawan , antara lain :

1. (Robbins, 2000:190) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*) dan

kesempatan (*Opportunity*), sehingga bila diformasikan dapat membentuk persamaan menjadi :

$P = f(A \times M \times O)$ dimana :

A : *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumberdaya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

M : *Motivation* adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

O : *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Ketiga fungsi ini saling berhubungan dan akan membentuk performance seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

2. Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja sebagai berikut :

(Megginson dalam Bangun, 2012: 231) “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu”.

(Darsono dan Siswandoko, 2011: 49) “Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu. Pada menilai kinerja terdapat tiga jenis metode-metode yang digunakan adalah metode penilaian mengacu pada norma, standar absolut, dan berdasarkan *output*.

Metode-metode untuk penilaian kinerja menurut (Bangun, 2012: 238) yaitu:

a. Metode Penilaian Mengacu Pada Norma

Penilaian dengan metode ini dilakukan dengan satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subyektif.

b. Metode Penilaian Standar *Absolut*

Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu

c. Metode Penilaian Berdasarkan *output*

Metode ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan, tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan.

Dalam penilaian kinerja karyawan peneliti memiliki beberapa penilaian dari penelitian sebelumnya terhadap kinerja karyawan adapun terdapat aspek-aspek

yang dinilai, diantaranya penilaian kinerja dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.

Suatu pekerjaan dapat diukur menurut (Bangun, 2012: 233):

a. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua karyawan atau lebih.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa peneliti umumnya menilai dari beberapa kriteria dan indikator terhadap kinerja karyawan perusahaan untuk

menciptakan potensi yang bisa berkompeten dan bisa berkembang sesuai perubahan dan target perusahaan sehingga karyawan memperoleh jiwa yang bertanggung jawab dan memiliki jiwa kepemimpinan, motivasi dan pengembangan SDM dalam perkembangan dunia bisnis perusahaan. Peneliti menggunakan Megginson dalam (Bangun, 2012) sebagai indikator dalam penelitian ini dimana variabel Y terkait kinerja karyawan yang berindikasi, jumlah pekerja, kualitas pekerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama.

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN.

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan menurut penelitian sebelumnya (Griffin, 2004: 83) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian dengan memiliki empat indikator gaya kepemimpinan yaitu: pemimpin pengarah (*Leader Directiveness*), pemimpin pendukung (*Leader Supportiveness*), pemimpin peranserta (*Participative Leadership*), kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*). PT. KAI Daop 2 Bandung Unit Operasi memiliki gaya kepemimpinan partisipatif, indikator dalam kepemimpinan dimana kebijakan wewenang pimpinan tidak mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, dan banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Peneliti ingin mengetahui seberapa besarkah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kinerja bawahanya.

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan, dalam kinerja karyawan motivasi selalui dilakukan pemimpin Operasi Unit Operasi Daop 2 Bandung saat melakukan pembinaan, saat apel sebelum dinasan dan sidak pejabat pengecekan lintas saat turun melakukan dinasan rutin nitas setiap seminggu sekali ke lintas. Tetapi masih ada saja kurang baik kinerja karyawannya dalam melakukan kegiatan dinasan yang berlaku pada standar operasi. Sehingga peneliti ingin mengetahui mengapa motivasi yang ada di PT. Kereta Api Daop 2 Bandung Unit Operasi tidak sesuai. Menurut pendapat (Edy Sutrisno, 2016:128) dimana menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan. Pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Oleh karena itu pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama era persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, berkaitan dengan hal tersebut dapat disadari bahwa pelatihan merupakan fundamental yang harus dimiliki karyawan PT. Kereta Api Daop 2 Bandung Khususnya Unit Operasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya menurut Menurut (Hasibuan, 2016:69), pengembangan MSDM adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawansesuai

dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sehingga pendidikan dan latihan selalu dilakukan kapanpun dan dalam waktu tertentu sesuai dengan perkembangan persaingan bisnis perusahaan dan kemajuan zaman maka kinerja karyawan pun perlu ditingkatkan.

Kinerja karyawan adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas menurut (Sutrisno, 2016).

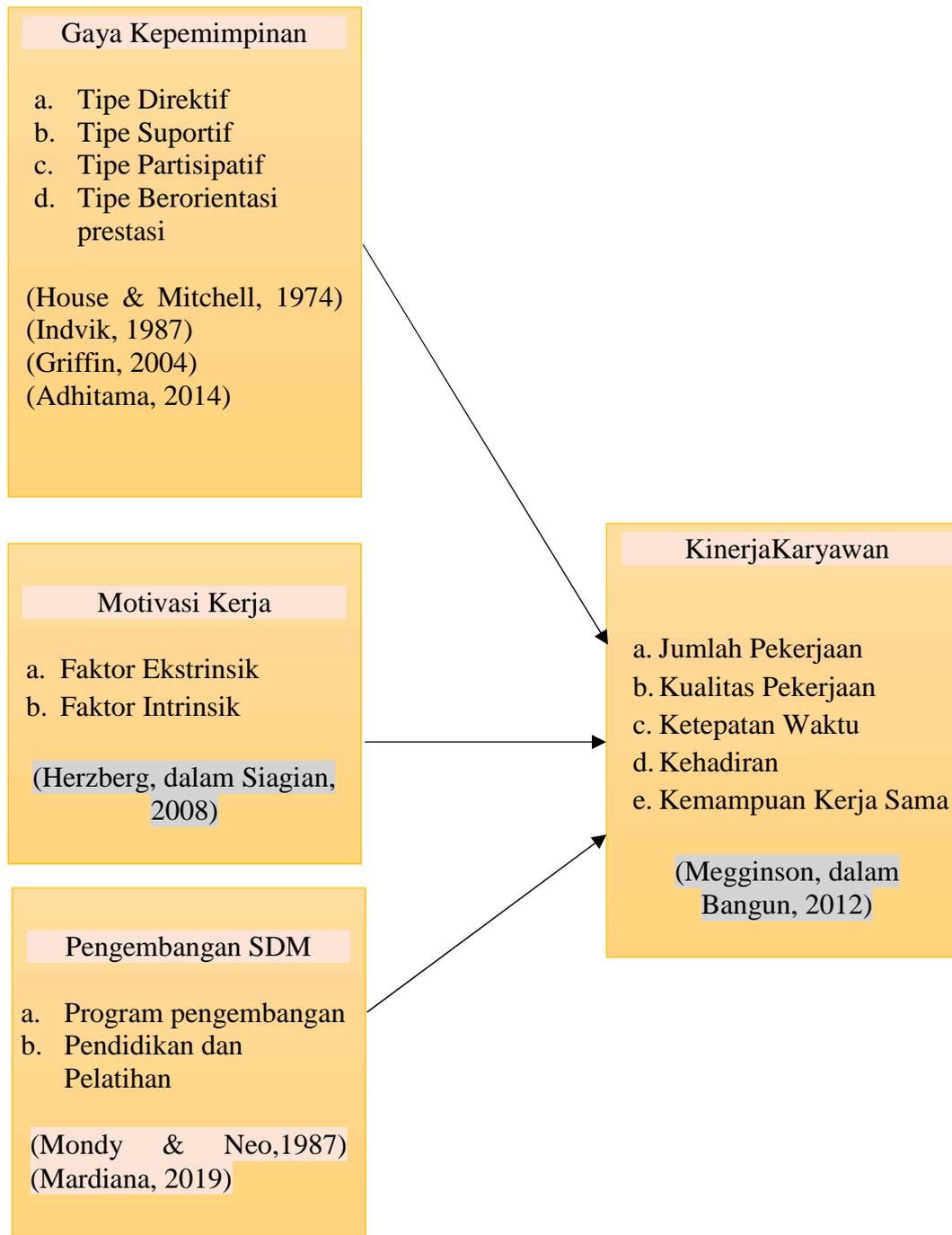
Penjelasan penelitian para ahli manajemen sumber daya manusia antara kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tetapi dalam real dilapangan harus ada perbandingan penelitian lanjut di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung khususnya unit operasi dimana masih ada keganjalan dari hasil kinerja karyawan yang masih rendah maka perlu adanya pengujian lanjut. Dimana diduga faktor rendahnya kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung khususnya unit operasi dipengaruhi rendahnya jiwa kepemimpinan, dimana pemimpin kurang memberikan motivasi dan pengembangan sumber daya manusia. Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel. 5 berikut ini.

Tabel 2.1.
Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya.

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ambita	Pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pembinaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan (2013)	Pendidikan, pelatihan, dan pembinaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. secara parsial pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan dan pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	Sunada	Pengaruh pengembangan karyawan dan motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada Po. Puspa jaya bandar lampung (2015)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin pengembangan karyawan dan motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada Po. Puspa jaya bandar lampung
4.	Panjaitan	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada PT. Indojoya Agrinusa (2017)	Hasil penelitian terjadi pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada PT. Indojoya Agrinusa.
5.	Mardiana	Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pengembangan Sumber Daya manusia Terhadap Kepuasan Kinerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Survey Pada Karyawan Pelabuhan Lintas Merak Bakauheni (2009)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penempatan, Kompensasi dan Pengembangan Sumber Daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Wijayanti	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ke pemimpin berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan.

7.	Bagus	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya (2014)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja Terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VIII Surabaya
8.	Musadad dan Hasyim	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitrabuana Jaya Lestari Karawang (Jurnal Manajemen Vol. 10 No. 3)(2013)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Nikolas	Analisis Gaya Kepemimpinan Di PT AST Jakarta Utara didasarkan pada Path Theory	

Sumber: Jurnal dan Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Pikiran Hubungan Variabel Bebas Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Pengembangan SDM (X3) Terhadap Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Y).

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis ini tidak dapat terjadi begitu saja, hipotesis dikembangkan dengan menggunakan teori yang relevan atau dengan logika dari hasil penelitian sebelumnya. Hipotesis memiliki hubungan antar variabel atau sering di kenal hubungan antar dua variabel yaitu variabel bebas (independen/pengaruh) dengan variabel terikat (dependen/terpengaruh) dengan simbol x dan y biasanya dikaitkan dengan analisis hubungan kausal (hubungan sebab akibat).

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Peranan kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan pemimpin dapat mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Jadi hubungan antara variable motivasi dengan kinerja karyawan adalah:

H₁: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi, dengan segala kebutuhan tersebut seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif bekerja. Untuk mencapai hal ini di perlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Jadi hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja karyawan adalah:

H₂: Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan penting setiap organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Dalam hal ini karyawan sangat dituntut untuk meningkatkan kinerja dan pengetahuannya di bidang pekerjaan yang ditekuninya dengan bantuan pengembangan manajemen sumber daya manusia serta diberikan modal pendidikan, pelatihan dan program pengembangan SDM, untuk mendorong dan menghasilkan kinerja yang meningkat dan baik atau cakap dalam melaksanakan tugas di unit kerjanya. Jadi hubungan antara variable pengembangan SDM dengan kinerja karyawan adalah:

H₃: Terdapat pengaruh positif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawannya.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN.

Jenis penelitian merupakan cara peneliti yang digunakan dalam mendapatkan data untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut (Sugiyono, 2013) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, dan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu *rasional, empiris* dan *sistematis*. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Variabel X (Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan SDM) terhadap variable Y (Kinerja Karyawan).

Berdasarkan sumber data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden yang dijadikan sampel dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pengisian kuesioner oleh responden.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari hasil pengolahan pihak kedua atau data yang diperoleh dari hasil publikasi pihak lain.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.

(Sugiono, 2001: 57) mengatakan bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek, subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Sedangkan menurut penelitian sebelumnya (Yuni, 2018) Populasi merupakan kelompok atau gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian.

Menurut kedua pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi itu adalah obyek penelitian secara keseluruhan yang memiliki karakteristik yang sama bila besarnya sampel penelitian ini untuk mengetahui berapa besar keseimbangan dengan jumlah populasi sebagai yang mewakilkannya yang bertindak selalu responden atau sumber data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dari perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Unit Operasi Bandung yang berjumlah 575 karyawan.

Sempel adalah bagian dari populasi dalam suatu penelitian (Marzuki, 1977: 41) mengatakan bahwa: “Yang diteliti itu disebut sampel, sampel inilah secara nyata akan menjadi sumber dari data yang akan dikumpulkan yang mana sampel itu adalah yang mewakili dari populasi”.

Kemudian untuk menentukan berapa jumlah sampel yang dipersyaratkan untuk diambil. Dalam penelitian/teori sampel dan sampling ini (Sugiyono, 2011: 118) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan jika populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi, digunakan rumus *Slovin* dalam (Yuni, 2018), sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = batas roleransi kesalahan (error tolerance) sebesar 0,05

Sebagaimana pendapat tersebut karena populasi respondennya lebih dari 100 maka penelitian ini merupakan penelitian teknik sampling (menggunakan simple random sampling). Maka rincian simple random sampling yang merupakan teknik sampel adalah sebagai berikut :

1. Populasi pegawai Unit Operasi Daop 2 Bandung PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Wilayah Kantor Daop 2 Bandung yang dinilai berjumlah 575 karyawan.
2. Populasi Kinerja Kerja Pegawai berjumlah 575 karyawan, *Stratified Simple Random Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan suatu tingkatan (strata) pada elemen populasi contohnya Strata Pendidikan, strata golongan, jabatan dan lain-lain..

3.3 SUMBER DAN PENENTUAN DATA.

Sumber data dalam penelitian ini diambil pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung khususnya karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung yang diteliti, dikelompokkan berdasarkan golongan yang diterapkan dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan tujuan untuk menguji seberapa besar kontribusi antara variable dalam suatu hipotesis yang diajukan dengan data primer dan sekunder. Adapun jumlah ukuran sampel berdasarkan golongan karyawan Unit Operasi Daop 2 Bandung dengan keseluruhan karyawan berjumlah 575, Perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N^2} \cdot 575$$

$$n = \frac{575}{1 + 575 \times 0,05^2}$$

$$n = \frac{575}{2,44}$$

$$n = 236$$

Tabel 3.1
Ukuran Sampel Berdasarkan Golongan Karyawan Unit Operasi Daop 2

Golongan	Ruang	Jumlah Karyawan				Jumlah
		Kantor Operasi	Pusadal	Stasiun	Crew KA	Populasi
III	c	1	1	2	-	4
	b	7	8	30	2	47
	a	1	2	25	29	57
II	d	2	2	28	31	63
	c	-	7	71	27	105
	b	2	2	193	25	224
	a	2	2	46	20	74
I	d	-	-	-	-	-
	c	-	-	-	-	-
Total Karyawan						575

Sumber: Nominatif Pegawai Operasi SDM PT. KAI (Persero) Daop 2 Bandung.

3.4 INSTRUMEN / ALAT PENGUMPULAN DATA.

Alat yang dipakai dalam penelitian ini berupa kuesioner dan wawancara, kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang berbentuk pertanyaan yang diisi oleh responden, kegunaannya adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.
2. Memperoleh informasi yang validitas dan realitas.

Tujuan pembuatan instrumen penelitian agar mudah untuk mencari data variabel yang akan diukur ketepatannya dalam hal ini tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan (Variabel X_1); Motivasi Pegawai (Variabel X_2); Pengembangan SDM (Variabel X_3) dan Kinerja Karyawan (Variabel Y) untuk kegiatan peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut :

a. Menyeleksi Data

Setelah memproses data lalu dilakukan seleksi apakah data yang terkumpul dapat diolah sebagai mana yang dibutuhkan.

b. Kriteria Data.

Data yang masuk dikelompokkan sesuai dengan perolehan nilai responden berdasarkan rumus yang telah ditentukan.

c. Tabulasi Data.

Tabulasi data dimaksud untuk memperoleh perhitungan corelasi responden berdasarkan rumus yang telah ditentukan.

Alat Pengumpulan Data

a. Kuisisioner/Angket

Teknik kuisisioner atau angket ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun yang kemudian

disebarkan kepada responden (sampel). Dalam hal ini (Arikunto, 1998: 400) mengatakan bahwa : “Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui” Sedangkan jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup, yakni angket dimana daftar pertanyaan disusun dengan memberikan langsung alternative jawaban, sehingga responden hanya tinggal memilih satu dari sejumlah alternative. Dalam penelitian ini digunakan skala *likert*. Jawaban yang diberikan oleh konsumen kemudian diberi skor dengan *teknik agree-disagree scale* dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju–tidak setuju dalam berbagai rentang nilai.

Urutan skala terdiri dari Angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Kriteria jawaban yang digunakan yakni:

Tabel 3.2
Instrument Skala Likert

Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2009, p.132)

b. Wawancara

Teknik ini yaitu dimana peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden secara langsung (lisan) tentang hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik ini dipergunakan guna mengumpulkan data-data yang

bersifat data pendukung, seperti misalnya data pendukung, seperti misalnya data tentang gambar lokasi penelitian.

c. Dokumentasi

Studi adalah penelitian dengan cara membaca, mengkaji, dan memahami sumber-sumber dalam data bentuk buku, grafik, table, gambar, laporan, jurnal, dan dokumentasi lainnya, yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti. Seperti halnya teknik interview, teknik ini dipergunakan untuk mengumpulkan data-data pendukung.

d. *Library Research*, teknik ini digunakan untuk mencari teori-teori yang dapat mendukung penelitian ini.

3.5 Variabel Penelitian.

3.5.1 Independent Variabel (Variabel X)

Independent variable atau variable bebas (X) dalam penelitian ini terdiri dari tiga variable yaitu :

a. Variabel X_1 yaitu Gaya Kepemimpinan.

Yang dimaksud dengan Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

b. Variabel X_2 yaitu Motivasi.

Yang dimaksud dengan Motivasi adalah memadu, menuntun, membimbing, membangun, memberikan dorongan, mengemudikan organisasi, dengan demikian akan tercapainya satu team kerja atau sistem dengan tingkat kesadaran dan peningkatan kerja lembaga;

c. Variabel X_3 yaitu Pengembangan SDM.

Yang dimaksud dengan Pengembangan SDM adalah upaya mempengaruhi sikap dan kepribadian manusia, pendidikan merupakan usaha pembinaan kepribadian yang meliputi sikap, pengetahuan, dan perbuatan dalam rangka peningkatan kemampuan seseorang;

3.5.2 Dependent Variabel (Variabel Y)

Dependent Variabel atau variable terikat (Y) dalam penelitian ini terdiri adalah Kinerja Pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dari seluruh aspek yang diteliti disusun pertanyaan sebagai instrument penelitian dalam bentuk angket atau kuisisioner sebagai pertanyaan.

Tabel 3.3.
Operasional Variabel Penelitian.

No.	Variabel	Indikator	Skala
X_1	Menurut (Griffin, 2004: 83) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian dengan memiliki empat indikator gaya kepemimpinan	a. Tipe Direktif b. Tipe Suportif c. Tipe Partisipatif d. Tipe Berorientasi Prestasi	Skala Likert

X ₂	Menurut Hasibuan dalam Engkoswara dan Komariah (2010: 209) Motivasi adalah sebagai keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan sekaligus tercapainya tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Faktor Ekstrinsik b. Faktor Intrinsik 	Skala Likert
X ₃	Menurut (Mondy dan Neo, 1987) pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi guna menjamin bahwa karyawan/pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai dengan yang dibutuhkan dapat tersedia apabila dibutuhkan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Program Pengembangan SDM b. Pendidikan dan pelatihan 	Skala Likert
Y	Megginson dalam Bangun (2012: 231) “Kinerja (<i>performance</i>) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (<i>job requirement</i>). \	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah Pekerjaan • Kualitas Pekerjaan • Ketepatan Waktu • Kehadiran • Kemampuan Kerja Sama 	Skala Likert

Indikator variable di atas dijadikan dasar untuk menyusun daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden, dimana data yang terkumpul melalui daftar pertanyaan merupakan data kualitatif kemudian selanjutnya diubah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian nilai pada masing-masing jawaban. Pengukuran

terhadap variable terkait dan variable bebas dilakukan berdasarkan skala Likert yang dimodifikasi dalam bentuk ordinal, sehingga pengukuran terhadap pertanyaan seseorang dapat dikuantifikasi secara matematis.

3.6 TEKNIK ANALISA DATA

Teknik analisis data merupakan cara menganalisis data dengan alat-alat statistik yang relevan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan uji realibilitas dan analisis regresi.

3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah sebuah tes dari bagaimana baiknya sebuah instrumen yang dikembangkan mengukur konsep khusus yang dimaksudkan untuk diukur menurut (Sekaran and Bougie, 2013: 225). (Ghozali, 2011: 52) menjelaskan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran uji validitas kuesioner mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan SDM dan kinerja karyawan yang terdiri dari beberapa item pernyataan dengan jumlah kuesioner 236, dilakukan dengan perhitungan secara otomatis dengan analisis IBM SPSS 16 dengan uji validitas total *correlation*. Setelah dilakukan uji coba analisis dengan statistik, dapat dilihat pada table berikut;

Tabel.3.4.
Hasil Perhitungan Validitas masing-masing Variabel

Variabel	Pertanyaan	Nilai r- hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
GAYA KEPEMIMPINAN	X _{1.1}	0,373	0,127	Valid
	X _{1.2}	0,528	0,127	Valid
	X _{1.3}	0,268	0,127	Valid
	X _{1.4}	0,587	0,127	Valid
	X _{1.5}	0,512	0,127	Valid
	X _{1.6}	0,659	0,127	Valid
	X _{1.7}	0,621	0,127	Valid
	X _{1.8}	0,533	0,127	Valid
	X _{1.9}	0,529	0,127	Valid
	X _{1.10}	0,570	0,127	Valid
	X _{1.11}	0,550	0,127	Valid
	X _{1.12}	0,624	0,127	Valid
	X _{1.13}	0,255	0,127	Valid
	X _{1.14}	0,603	0,127	Valid
	X _{1.15}	0,607	0,127	Valid
MOTIVASI	X _{2.1}	0,427	0,127	Valid
	X _{2.2}	0,709	0,127	Valid
	X _{2.3}	0,636	0,127	Valid
	X _{2.4}	0,283	0,127	Valid
	X _{2.5}	0,709	0,127	Valid
	X _{2.6}	0,642	0,127	Valid
	X _{2.7}	0,155	0,127	Valid
	X _{2.8}	0,697	0,127	Valid
	X _{2.9}	0,610	0,127	Valid
	X _{2.10}	0,620	0,127	Valid
PENGEMBANGAN SDM	X _{3.1}	0,638	0,127	Valid
	X _{3.2}	0,737	0,127	Valid
	X _{3.3}	0,646	0,127	Valid
	X _{3.4}	0,477	0,127	Valid
	X _{3.5}	0,671	0,127	Valid
	X _{3.6}	0,670	0,127	Valid
	X _{3.7}	0,587	0,127	Valid
	X _{3.8}	0,676	0,127	Valid
	X _{3.9}	0,700	0,127	Valid
	X _{3.10}	0,633	0,127	Valid
	X _{3.11}	0,654	0,127	Valid
	X _{3.12}	0,650	0,127	Valid

KINERJA KARYAWAN	Y.1	0,590	0,127	Valid
	Y.2	0,496	0,127	Valid
	Y.3	0,538	0,127	Valid
	Y.4	0,129	0,127	Valid
	Y.5	0,247	0,127	Valid
	Y.6	0,379	0,127	Valid
	Y.7	0,581	0,127	Valid
	Y.8	0,473	0,127	Valid
	Y.9	0,511	0,127	Valid
	Y.10	0,380	0,127	Valid
	Y.11	0,333	0,127	Valid
	Y.12	0,207	0,127	Valid
	Y.13	0,508	0,127	Valid
	Y.14	0,427	0,127	Valid
	Y.15	0,191	0,127	Valid

Sumber : Data Lampiran Validitas Hasil Kuesioner April 2019.

Nilai uji validitas yang diperoleh dari perhitungan SPSS ternyata seluruh pertanyaan pada seluruh variable dinyatakan memiliki tingkat validitas yang baik karena nilai r-hitung lebih besar dari nilai r- table (0,127) pada $n = 236$ dan taraf signifikan 95% yang diinginkan peneliti dengan tingkat kesalahan ($\sigma = 5\%$).

3.6.2 Uji Reliabilitas

(Ghozali, 2011: 47) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam melakukan uji reliabilitas, peneliti menggunakan alat bantu program IBM SPSS 16. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik

Cronbach Alpha (). Suatu konstruk atau variabel dikatakan;

Cronbach alpha < 0,6 (Tidak Memiliki Reliabilitas);

Cronbach alpha > 0,6 (Memiliki reliabilitas);

Hasil uji realibilitas keseluruhan variable dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut;

Tabel.3.5.
Hasil Plot Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Batas Reliabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,783	0,60	Reliabel
Motivasi	0,723	0,60	Reliabel
Pengembangan SDM	0,878	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,615	0,60	Reliabel

Sumber : Data Lampiran Reliabilitas Hasil Kuesioner April 2019.

Nilai uji reliabilitas yang diperoleh dari perhitungan SPSS pada table 3.5 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisiensi Alpha dari setiap variable yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam dan variable menghasilkan nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel*.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan alat yang dipergunakan dalam memecahkan masalah. Dalam penulisan ini digunakan metode analisis data sebagai berikut:

3.7.1 Uji Normalitas .

Uji normalitas dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas data bertujuan untuk mendeteksi distribusi data dalam satu variable atau lebih yang digunakan dalam penelitian. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* yang akan digunakan menggunakan IBM SPSS 16 untuk menguji nilai signifikansi nilai

dalam penelitian dikatakan. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas K-S;

1. Jika nilai signifikansi (Sig.) > dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi (Sig.) < dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

3.7.2 Uji Regresi Linier Berganda.

Digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan SDM) dengan variable dependen (kinerja pegawai). Perhitungan akan dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS 16. Rumus yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + \epsilon_i$$

Keterangan :

- a = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- X1 = gaya kepemimpinan
- X2 = motivasi kerja
- X3 = Pengembangan SDM
- ϵ_i = Standard Error
- Y = Kinerja Karyawan.

3.7.3 Pengujian Hipotesis.

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi yang didapat signifikan. Koefisien tidak sama dengan nol menandakan bahwa ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga semua koefisien regresi harus diuji yang menggunakan uji :

Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dengan $t_{\text{-tes}}$ digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent signifikan atau tidak terhadap variabel dependent secara individual untuk setiap variabel. Untuk memperolehnya dapat menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 16 dengan menu analisis dan *sub menu compare mean*. Setelah didapat nilai t_{hitung} melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak (hubungan signifikan)
- Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima (hubungan tidak signifikan)

BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1. Kesimpulan.

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat jika gaya kepemimpinan ditingkatkan. Karena pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan cukup untuk membangkitkan semangat karyawan saat bekerja menjadi lebih baik.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila motivasi kerja mengalami peningkatan. Karena motivasi yang diberikan oleh perusahaan cukup untuk membangkitkan semangat karyawan sehingga sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan dan telah memberikan kesempatan untuk karyawan agar memiliki perspektif karir yang baik.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila pengembangan SDM mengalami peningkatan. Karena pengaruh pengembangan SDM baik secara formal dan non formal (seperti meningkatkan

pendidikan SMA ke tingkat sarjana S1/S2), meningkatkan pelatihan perkeretaapian, dan pengetahuan yang mencakup perusahaan) agar wawasan/inofasi dan pengetahuan meningkat dan kinerja karyawan menjadi maksimal dan perusahaan menjadi maju.

4. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari ketiga variable gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dalam hipotesisi Ho ditolak, dan Ha diterima terdapat hubungan positif dan signifikan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan SDM, Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Unit Operasi Daop 2 Bandung. Studi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Wilayah Kantor Daop 2 Bandung di Jalan Stasiun Bandung Selatan No. 25 Bandung.

5.2. Saran.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung, adapun saran yang ingin penulis berikan sebagai tindak lanjut hasil penelitian yang diambil dari indikator-indikator setiap variable adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasi Daop 2 Bandung, perlu adanya peningkatan gaya kepemimpinan pada indikator direktif dimana sebagai pemimpin harus pintar membaca situasi di lapangan, mengarahkan staf karyawan dalam mengambil keputusan untuk menentukan tugas kerja karyawannya dalam SOP mengoperasikan KA di PT. KAI Unit Operasi Daop 2 Bandung. Sebaiknya pemimpin selalu melakukan *briefing* tiap

hari sebelum memuai pekerjaan agar pagawai lebih terarah dan mengerjakan tugas sasuai bidangnya agar tidak terjadi eksiden kecelakan, kelalaian pekerjaan, dan keterlambatan perjalanan kereta api.

2. Perlu adanya peningkatan motivasi pada indikator intrinsik dari dalam perusahaan antara lain untuk meningkatkan sarana pendukung kerja Operasional KA baik alat kendali, fasilitas ruangan, fasilitas keselamatan, dan kenyamanan lokasi bekerja. Sehingga perlu adanya survey lapangan dan survey kenyamanan ruang kerja sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dan betah atau nyaman dalam bekerja.
3. Dari variabel pengembangan SDM harus diperbaiki pada indikator program pendidikan dan pelatihan. Yakni menciptakan metode terbaru sesuai perubahan kebijakan pemerintah. Meningkatkan pendidikan dasar (pendidikan formal) mencapai standar yang diinginkan Dirjen Perkeretaapian yaitu minimal pendidikan formal SMA dan menciptakan pendidikan khusus dan praktek lapangan sesuai jabatan/pekerjaan yang diterima saat bekerja sehingga sinkron antara pendidikan dan pelatihan sehingga dapat diperaktekkan.
4. Dari variable kinerja karyawan harus memperbaiki pada indikator ketepatan waktu bekerja yakni saat melaksanakan tugas bekerja harus tepat waktu saat masuk kerja, memberi sanksi pegawai jika mangkir kerja, harus memberi laporan kepada atasan/yang sedang berdinas sehingga rekan kerja bisa tau jika telat masuk ataupun tidak masuk karena sakit. Selain itu saat menjadi atasan

tidak boleh arogan/seenaknya memerintah bawahan dalam mengatur tugas yang harus dikerjakan sesuai dengan pengetahuan karyawannya dan dapat membimbing serta mempermudah pekerjaan tersebut.

5.3. Keterbatasan.

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang apabila diatasi pada penelitian selanjutnya, dapat memperbaiki hasil penelitian selanjutnya yang dapat mengkaitkan kajian variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan SDM yang berpengaruh pada kinerja karyawan dengan penambahan variabel-variabel lainnya yang belum dikaji didalam penelitian ini sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik kedepannya.
2. Penelitian ini dapat dikembangkan kembali karena tingkat populasi 500 karyawan yang luas tidak hanya uji regresi berganda tapi bisa pengujian pengujian yang lain, sehingga penelitian ini layak dikembangkan dengan lokasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, Nikolas Arditya. 2014. "*Analisis Gaya Kepemimpinan Di PT AST Jakarta Utara didasarkan pada Path Theory*". Program S1 Jurusan manajemen Fakultas ekonomi dan bisnis. Universitas katolik soegijapranata. Semarang.
- Assyahidah, Navilati. 2017 "*Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Normatik Terhadap Kinerja Pegawai*". Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. UMP.
- Antaka, Pebri Fitri Antaka. 2018. "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dipo Lokomotif dan Kereta PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta*". Program Studi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Ambita, 2013, *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pembinaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai*, Management Analysis Journal 2 Vol2 No.2
- Bagus Saputro, Yasa. 2014. "*Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VIII Surabaya*". Surabaya.
- Bangun, Wilson. 2012. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jakarta: Erlangga.
- Darmadi. 2018. "*Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Guru*". Program Studi Magester Manajemen Sekolah Pascasarjana. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palendeng, 2015. "*Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.*, (Manado: Jurnal EMBA, Vol. 3 No.3)
- Handoko, Ahmad. 2015. "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening*" Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hasibuan, M. 2013. "*Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Journal of contemporary business, 5, 81-94.
- Indvik, J. (1985). *A Path-Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wisconsin, Madison.

- Kustrianingsih, M.R., Minarsih, M.M. & Leonardo, B.H. 2016. *Pengaruh motivasi kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang*. Journal of Management Vol. 02 No. 02.
- Kusumawati, Ajang Retno. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bang Muamalat Indonesia (BMI), Jurusan Manajemen Dakwah*. Unuversitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Leana Polston-Murdoch (2013), "An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. Regent University School of Business & Leadership. Emerging Leadership Journeys, Vol. 6 Iss. 1, pp. 13- 44.
- Mardiana, Nova. 2009. *Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kinerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan*. Program Pasca Sarjana. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Nadira, Kartika. 2014. *"Pengertian Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan dan Teori Yang Mendasari Kepemimpinan"*.
- Nawawi, Hadari (2006). *"Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri"*. Yogyakarta : Gadjah Mada Univercity Press.
- Rivai, V dan Mulyadi, D. 2012. *"Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi"*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Siswanti, Yuni. 2018. *"Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"*. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Lampung.
- Sunade, Made. 2015. *"Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PO. Puspa Jaya di Bandar Lampung"*. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Lampung. Lampung
- Widodo, S,E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pekerja
- Y. Ruyatnsih, Anwar Musadd dan Beni Hasyim 2013. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitrabuana Jaya Lestari Karawang"* Jurnal manajemen Vol. 10 No.3