

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI MASA PANDEMI *COVID-19*  
(Studi Kasus Di PT Industri Kereta Api (Persero))**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat  
guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Faradian Taufiq Ismail  
N I M : 17414596  
Program Studi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI  
KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI MASA PANDEMI *COVID-19*  
(Studi Kasus Di PT Industri Kereta Api (Persero))**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN


Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi *Covid-19*. Studi Kasus di PT Industri Kereta Api (Persero).

Nama : Faradian Taufiq Ismail  
N I M : 17414596  
Tempat, Tanggal Lahir : Madiun, 1 April 1998  
Program Studi : Manajemen


Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Ponorogo, 7 Juli 2021

Pembimbing I

  
Dr. Heri Wijayanto, ST., MM., M.Kom  
NIDN. 0025057401

Pembimbing II

  
Riawan, S.Pd., MM  
NIDN. 0705128502

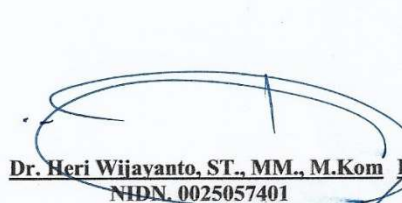
Mengetahui

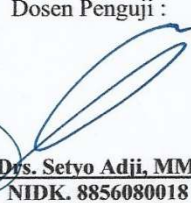
Dekan Fakultas Ekonomi




  
Dr. Hadi Sumarsono, SE., M.Si  
NIK. 19760508 200501 11

Dosen Penguji :

  
Dr. Heri Wijayanto, ST., MM., M.Kom  
NIDN. 0025057401

  
Drs. Setyo Adji, MM  
NIDK. 8856080018

  
Dwi Warni Wahyuningsih, SE., MM  
NIDN. 0710048902

**PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR  
KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu Institusi Pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 7 Juli 2021



Faradian Taufiq Ismail  
NIM. 17414596

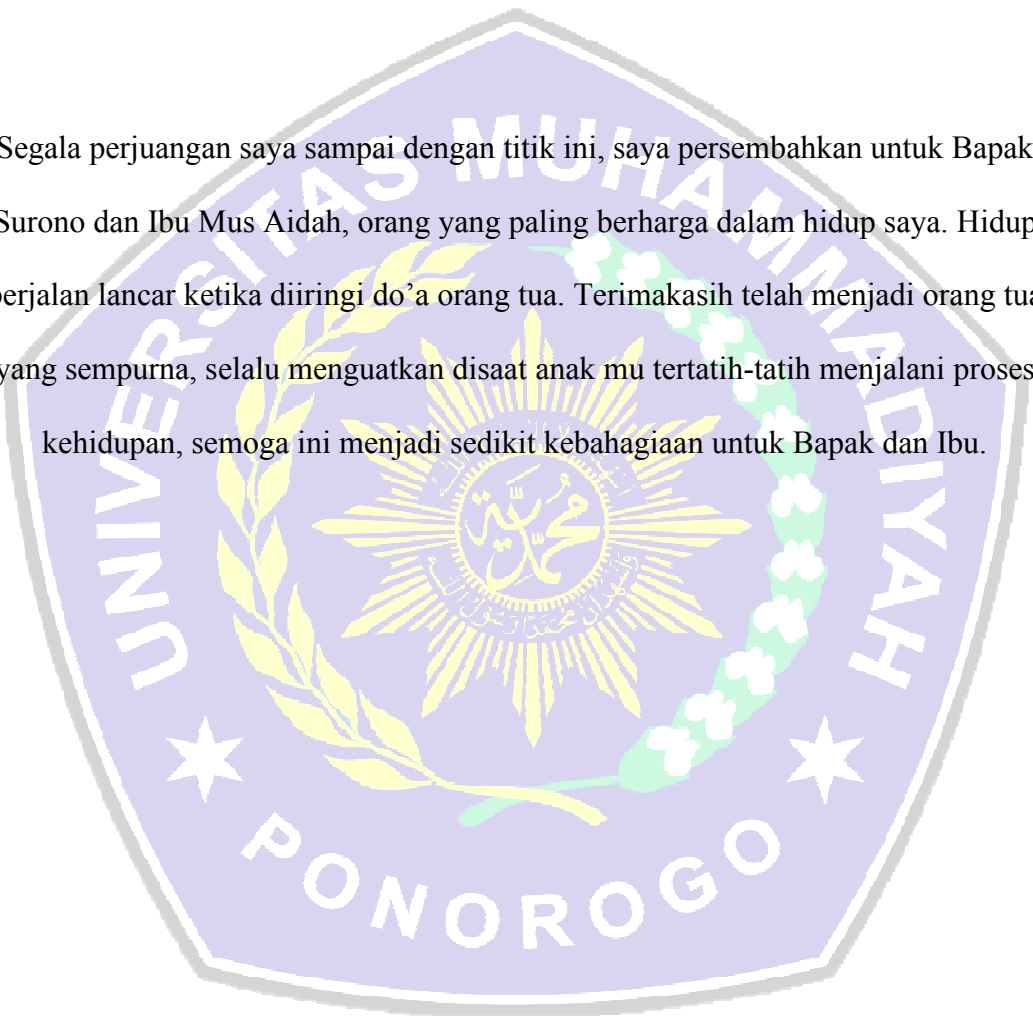
**MOTTO**

**“TIDAK ADA ILMU YANG TIDAK BERMANFAAT,  
NIKMATI DAN JALANI SETIAP PROSES TANPA BANYAK  
PROTES.”**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala perjuangan saya sampai dengan titik ini, saya persembahkan untuk Bapak Surono dan Ibu Mus Aidah, orang yang paling berharga dalam hidup saya. Hidup berjalan lancar ketika diiringi do'a orang tua. Terimakasih telah menjadi orang tua yang sempurna, selalu menguatkan disaat anak mu tertatih-tatih menjalani proses kehidupan, semoga ini menjadi sedikit kebahagiaan untuk Bapak dan Ibu.



## RINGKASAN

Faradian Taufiq Ismail  
17414596

Pandemi virus *Covid-19* telah merubah seluruh tatanan kehidupan, baik kehidupan sehari-hari maupun kehidupan dalam berorganisasi. Dampak dari adanya pandemi virus *Covid-19* salah satunya adalah menimbulkan krisis yang berlangsung cukup lama dan menguji pimpinan perusahaan atau manajemen perusahaan dalam menanggapi pandemi virus ini guna menjaga kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan tetap stabil di masa pandemi, sehingga krisis dalam perusahaan tidak menjadi lebih besar. Dalam mengatasi tantangan dan ancaman pada situasi pandemi saat ini, dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. Pandemi *Covid-19* telah menimbulkan rasa khawatir akan penyebaran virus *Covid-19* di lingkungan kerja yang berakibat pada motivasi kerja yang berubah setelah adanya pandemi ini. Kemudian dengan terbitnya kebijakan dari pemerintah mengenai penanganan dan pencegahan penyebaran virus *Covid-19* sehingga perlu adanya penyesuaian atau perubahan terhadap budaya organisasi yang selama ini telah terbentuk agar kinerja karyawan tetap baik, sehingga perusahaan tetap dapat bertahan di tengah situasi krisis akibat pandemi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kereta Api (Persero) di masa pandemi *Covid-19*. Sampel penelitian sebanyak 94 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Industri Kereta Api (Persero) di masa pandemi *Covid-19*.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur alhamdulillah, penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat taufiq serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi *Covid-19*, Studi Kasus di PT Industri Kereta Api (Persero)”.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Sehubungan dengan hal itu, penulis menyadari sepenuhnya tanpa bantuan berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat terselesaikan. Maka pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Happy Susanto, M.A., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
2. Dr. Heri Wijayanto, S.T., MM., M.Kom., selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk membimbing, mengarahkan, memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penyusunan skripsi.
3. Riawan, S.Pd., MM., selaku Dosen Pembimbing II yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi.
4. Dr. Hadi Sumarsono, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
5. Naning Kristiyana, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.



6. Dosen Program Studi Manajemen, atas ilmu bermanfaat yang telah diberikan yang membantu penulis dalam menyusun skripsi.
7. Staff tata usaha, dan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah membantu proses administrasi dalam penyusunan skripsi.
8. PT Industri Kereta Api (Persero) yang telah memberikan izin penelitian, serta Bapak Ibu responden yang telah berkenan membantu saya dalam mengisi kuesioner penelitian.
9. Semua pihak yang telah membantu kelancaran dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan dan penyajian skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan dan meningkatkan kualitas penulis di masa mendatang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan siapa saja yang membutuhkan.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Ponorogo, 7 Juli 2021

Faradian Taufiq Ismail  
NIM 17414596

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan Tidak Melanggar Kode Etik Penelitian .....	iii
Motto .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Ringkasan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	iii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	8
1. Tujuan Penelitian .....	8
2. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2. Kinerja Karyawan .....	12
3. Kepemimpinan Transformasional .....	16

4. Motivasi Kerja .....	19
5. Budaya Organisasi .....	24
B. Penelitian Terdahulu.....	26
C. Kerangka Berfikir .....	29
D. Hipotesis .....	29

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Ruang Lingkup Penelitian .....	32
B. Populasi Dan Sampel .....	32
1. Populasi.....	32
2. Sampel .....	32
C. Metode Pengambilan Data.....	33
D. Definisi Operasional Variabel .....	34
1. Kinerja Karyawan .....	35
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	35
3. Motivasi Kerja .....	36
4. Budaya Organisasi .....	36
E. Metode Analisis Data .....	37
1. Uji Instrumen.....	37
2. Uji Asumsi Klasik.....	38
3. Analisis Regresi Linear Berganda .....	40
4. Uji Hipotesis .....	40

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian.....	42
1. Gambaran Umum.....	42

a. Lokasi Perusahaan.....	42
b. Sejarah Perusahaan.....	43
c. Struktur Organisasi Perusahaan .....	44
d. Visi Dan Misi Perusahaan.....	47
2. Deskripsi Karakteristik Responden .....	48
a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	48
c. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	49
d. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
3. Distribusi Frekuensi.....	50
a. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional..	51
b. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja.....	54
c. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	56
d. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	58
4. Uji Instrumen .....	60
a. Uji Validitas .....	60
b. Uji Reliabilitas .....	63
5. Uji Asumsi Klasik.....	64
a. Uji Normalitas.....	64
b. Uji Linearitas.....	65
c. Uji Multikolinearitas .....	66
d. Uji Heteroskedastisitas.....	68
6. Analisis Regresi Linear Berganda .....	69
7. Uji Hipotesis .....	71

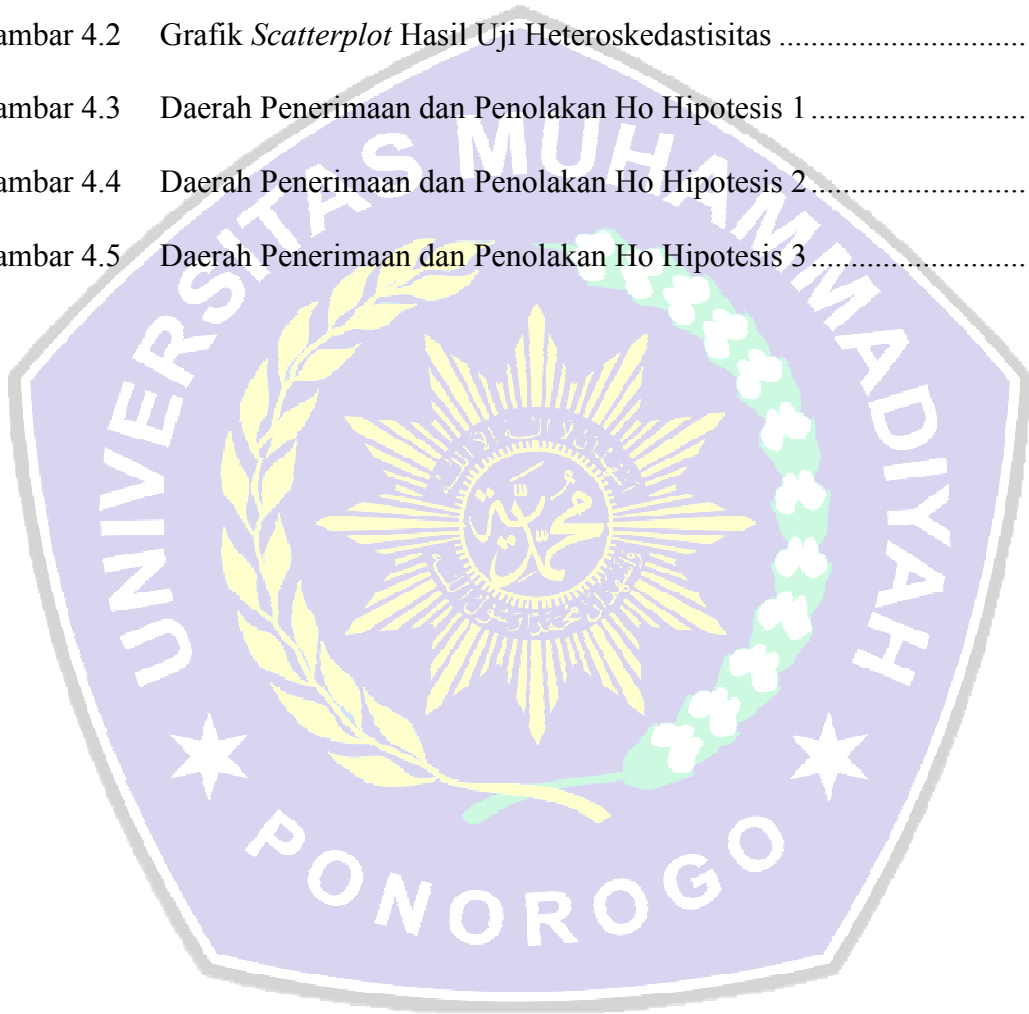
a. Uji Parsial (Uji T).....	71
b. Uji Simultan (Uji F).....	74
c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	75
B. Pembahasan.....	76
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT INKA (Persero).....	76
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT INKA (Persero).....	78
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT INKA (Persero).....	80
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT INKA (Persero).....	81
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	84
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1	Bobot Kriteria Jawaban Skala <i>Likert</i> .....	34
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	49
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	49
Tabel 4.5	Interpretasi Jawaban Responden .....	50
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	51
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja .....	54
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	56
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	58
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1).....	61
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X2) .....	61
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X3).....	62
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Kinerja (Y) .....	62
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas .....	63
Tabel 4.15	Hasil Uji Normalitas .....	64
Tabel 4.16	Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	65
Tabel 4.17	Hasil Uji Linearitas Motivasi Kerja .....	66
Tabel 4.18	Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi .....	66
Tabel 4.19	Hasil Uji Multikolinearitas.....	67
Tabel 4.20	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	69
Tabel 4.21	Hasil Uji T .....	71
Tabel 4.22	Hasil Uji F .....	74
Tabel 4.23	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konsep Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow .....	23
Gambar 2.2	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	25
Gambar 2.3	Kerangka Berfikir.....	29
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT INKA (Persero) .....	44
Gambar 4.2	Grafik <i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	68
Gambar 4.3	Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Hipotesis 1 .....	72
Gambar 4.4	Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Hipotesis 2 .....	73
Gambar 4.5	Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Hipotesis 3 .....	73



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....
Lampiran 2	Karakteristik Responden .....
Lampiran 3	Jawaban Responden .....
Lampiran 4	Distribusi Frekuensi .....
Lampiran 5	Uji Validitas .....
Lampiran 6	Uji Reliabilitas .....
Lampiran 7	Uji Asumsi Klasik .....
Lampiran 8	Uji Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F, dan Uji Koefisien Deteminasi ( $R^2$ ) .....
Lampiran 9	Surat Ijin Penelitian .....
Lampiran 10	Berita Acara Bimbingan Skripsi .....

