

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah dan Profil PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor

Pusat Surabaya

Cikal bakal PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya bermula pada tahun 1960 saat pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara. Pasca terbitnya Perpu No. 19 Tahun 1960 pemerintah Republik Indonesia kala itu menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 115 – 122 Tahun 1961 dimana masing-masing peraturan tersebut berisi tentang Pendirian Perusahaan Pelabuhan Negara (PN) Pelabuhan Daerah I-VIII, dimana Pelabuhan Belawan sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah I, Pelabuhan Teluk Bayur sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah II, Pelabuhan Palembang sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah III, Pelabuhan Tanjung Priok sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah IV, Pelabuhan Semarang sebagai pusat dari PN Pelabuhan Daerah V, Pelabuhan Surabaya sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VI, Pelabuhan Banjarmasin sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VII, dan Pelabuhan Makassar sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VIII.

Pengelolaan Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah I-VIII bertahan hingga tahun 1969 seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1969 tentang Pembubaran Perusahaan-perusahaan Negara Pelabuhan dan Pengalihan Pembinaannya ke Dalam Organisasi Pembinaan Pelabuhan.

Pada tahun 1983 pengelolaan pelabuhan kembali berubah. Perusahaan Pelabuhan Daerah I-VIII dilebur menjadi empat wilayah pelabuhan dengan nama Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan I-IV. Perum Pelabuhan III terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1983 tentang Perusahaan Umum Pelabuhan III dengan kantor pusat berkedudukan di Surabaya. Perum Pelabuhan III mengelola 36 pelabuhan yang tersebar di 9 (sembilan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur.

Terbitnya Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) kembali mengubah status perusahaan dari Perum Pelabuhan III menjadi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengelola 33 pelabuhan di 8 (delapan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Perubahan status menjadi perusahaan perseroan dicatatkan di hadapan Notaris Imas Fatimah S.H. pada tanggal 1 Desember 1992. Tanggal pencatatan itulah yang kini dijadikan sebagai hari jadi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Kini, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengelola 43 pelabuhan di bawah kendali 16 kantor cabang di 7 (tujuh) provinsi di Indonesia, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang menjalankan bisnis inti sebagai penyedia fasilitas jasa kepelabuhanan, memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi negara dan masyarakat.

Berdasarkan UU No.17 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pelabuhan Umum, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bertanggung jawab atas Keselamatan Pelayaran, Penyelenggaraan Pelabuhan, Angkutan Perairan dan Lingkungan Maritim. Dengan demikian status PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bukan lagi sebagai “regulator” melainkan “operator” Pelabuhan, yang secara otomatis mengubah bisnis Pelindo dari Port Operator menjadi Terminal Operator. Surat dari Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut yang diterbitkan bulan Februari 2011 menjelaskan tentang penunjukan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan (BUP).

2. Lokasi Perusahaan

Di dalam memilih dan menempatkan lokasi suatu perusahaan, haruslah mempunyai pertimbangan dalam penempatannya, karena memilih lokasi tertentu akan mempunyai akibat penting bagi sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Suatu lokasi yang tepat akan berpengaruh terhadap efisiensi biaya yang dipergunakan dalam rangka mencapai tujuan yang diterapkan perusahaan, serta berpengaruh terhadap perkembangan kelangsungan hidup perusahaan yang

bersangkutan. Adapun lokasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat berlokasi di Jalan Perak Timur No. 610 Surabaya.

3. Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

Visi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima. Sedangkan misi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten, memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif, memenuhi harapan semua *stakeholder* melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik, menjadikan sumber daya manusia yang berkompeten, berkinerja handal, dan berbudi pekerti luhur, dan mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan tentunya PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mempunyai budaya perusahaan yang membuat perusahaan menjadi berkembang dan bertahan hingga saat ini. Budaya perusahaan tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. *Customer Focus*

Selalu mengutamakan kepuasan pelanggan

Perilaku utama dalam nilai inti Customer Focus adalah melayani dan tangguh

Melayani: Melayani pelanggan secara inovatif sehingga memuaskan pelanggan dan tak bisa ditiru pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun, dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan

serta keinginan pelanggan. Bila pelanggan ada keluhan, insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menanganinya secara responsif dan profesional.

Tangguh: Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada. Bersikap sabar dalam berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.

2. *Care*

Terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan

Perilaku utama dalam nilai inti Care adalah peka dan sigap

Peka : Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) peka terhadap perubahan keinginan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan permasalahan lingkungan hidup, karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi di sekitarnya. Selain itu, insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan.

Sigap : Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan

permasalahan yang terjadi, dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mampu memberi solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun lingkungan hidup.

3. *Integrity*

Berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika

Perilaku utama dalam nilai inti Integrity adalah disiplin dan tanggung jawab

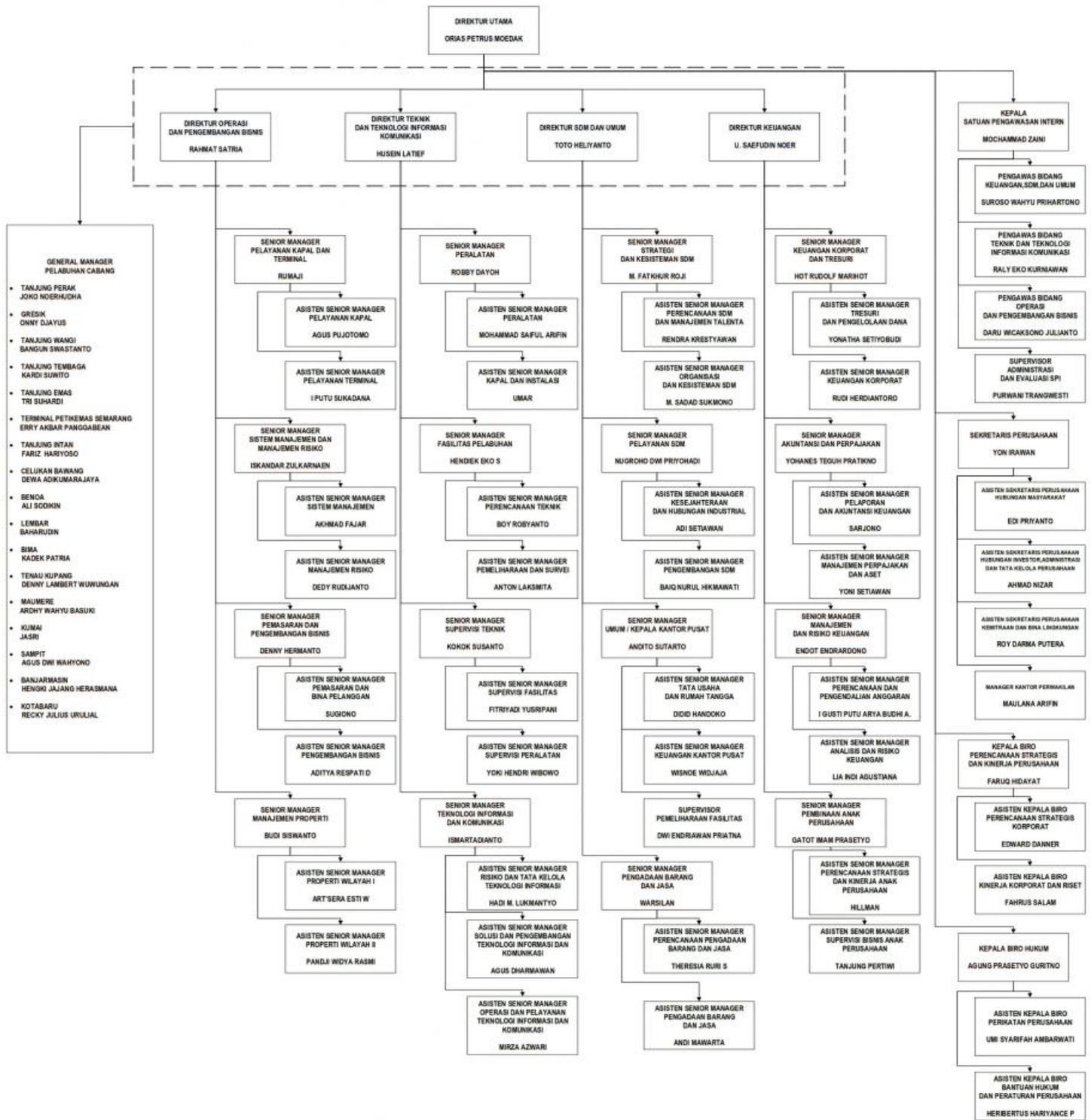
Disiplin : Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) disiplin dalam menjalankan tugasnya karena taat aturan, jujur, adil dan terbuka, serta konsisten baik dalam setiap ucapan maupun tindakan.

Tanggung jawab : Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, baik dari segi hasil maupun proses karena didasari sikap amanah (komitmen). Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja menjaga nilai-nilai etika, selalu produktif dalam setiap kegiatan serta tuntas dalam bekerja.

4. **Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur perusahaan dalam suatu perusahaan sangat penting, karena struktur perusahaan mencerminkan garis wewenang dan jenjang tingkat kepemimpinan. Struktur perusahaan merupakan suatu alat untuk mewujudkan pencapaian tujuan dengan lancar, sebab terdapat deskripsi

jabatan dan wewenang yang telah diatur jelas. Struktur dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : www.pelindo.co.id

Manajemen PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dipimpin oleh Direksi, Direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan, yang terdiri dari beberapa direktorat yang dipimpin oleh seorang direktur. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai struktur organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) beserta tugas atau tanggung jawab setiap manajemen:

1. Direktur Utama sebagai Ketua, yang dipimpin oleh Bapak Orias Petrus Moedak. Direksi bertanggung jawab untuk menentukan strategi dan sasaran perusahaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan memastikan pelaksanaan rencana perusahaan.
2. Direktorat Operasi dan Pengembangan Bisnis dipimpin oleh Bapak Rahmat Satria. Direktorat ini terdiri dari beberapa subdirektorat yaitu:
 - a. Sub Direktorat Pelayanan Kapal dan Terminal mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perusahaan dan pelayanan jasa labuh, pemanduan, penundaan, pengepilan, penambatan, air kapal, pelayanan jasa.
 - b. Sub Direktorat Manajemen Mutu dan Resiko mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan implementasi manajemen mutu, resiko dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan, ISPS Code, penanganan dan survei tentang kejadian kecelakaan baik

alat dan dermaga, serta memastikan proses pembayaran klaim asuransi aset atau barang investaris perusahaan.

c. Sub Direktorat Pemasaran dan Pengembangan Bisnis mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan implementasi pemasaran jasa kepelabuhan, sistem pentarifan, analisa potensi pasar, pengembangan kerjasama bisnis, promosi, bina pelanggan, *Customer Relationship Management (CRM)*.

d. Sub Direktorat Manajemen Properti mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan properti meliputi administrasi perusahaan tanah, perairan, bangunan, pensertifikatan tanah serta menyelesaikan permasalahan lahan dengan berkoordinasi dengan Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), instansi pemerintah, pihak swasta, ataupun pihak lain yang berkaitan.

3. Direktorat Teknik Teknologi Informasi dipimpin oleh Bapak Husein Latif. Direktorat ini membawahi beberapa Sub Direktorat diantaranya sebagai berikut:

a. Sub Direktorat Peralatan Pelabuhan mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan fasilitas pelabuhan, peralatan bongkar muat dan peralatan mekanik lainnya, telekomunikasi, instalasi, dan alat apung.

- b. Sub Direktorat Fasilitas Pelabuhan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan pengembangan investasi, studi kelayakan, perencanaan teknik, rancang bangun, pemeliharaan bangunan sipil, pemeliharaan bangunan sipil, pemeliharaan kolam pelabuhan, alur, dan survei kedalaman laut.
 - c. Sub Direktorat Supervisi Teknik mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan pelaksanaan investasi fasilitas pelabuhan, bangunan sipil, peralatan bongkar muat dan peralatan mekanik lainnya, alat apung dan telekomunikasi, serta teknologi informasi.
 - d. Sub Direktorat Teknik Informasi merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan pembangunan, pengembangan, dan penerapan aplikasi, perangkat keras jaringan, pengelolaan dan penyimpanan data serta penyajian data informasi perusahaan.
4. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dipimpin oleh Toto Heli Yanto membawahi 4 (empat) Sub Direktorat diantaranya sebagai berikut:
- a. Sub Direktorat Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan kebutuhan sumber daya

manusia, penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, pengembangan sistem SDM, organisasi, dan budaya perusahaan, penyelenggaraan *coachingmentoring counseling*, serta manajemen talenta, *asesment center*, dan karir (mulai dari perencanaan karir, pembuatan surat keputusan sampai dengan pendistribusian kepada yang bersangkutan).

- b. Sub Direktorat Kinerja Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan kesejahteraan, penilaian kinerja individu sumber daya manusia, administrasi, input data pegawai ke dalam sistem informasi SDM dan pelaporan di bidang kepegawaian secara korporat serta hubungan industrial.
- c. Sub Direktorat Umum/Kantor Pusat mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan tata usaha perusahaan dan administrasi personalia dan kesejahteraan Pegawai Kantor Pusat, kearsipan, pengelolaan pekerja tidak tetap Kantor Pusat, rumah tangga dan pengamanan, penyelenggaraan keuangan Kantor Pusat, dan Pemeliharaan fasilitas Kantor Pusat.
- d. Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa melakukan dan menyiapkan pembinaan dan mengembangkan sistem logistik perusahaan, menyusun program kerja serta menyelenggarakan kegiatan logistik perusahaan yang meliputi pengadaan, pembekalan,

pendistribusian dan pengendalian pengadaan bidang teknik dan non teknik, serta pengolahan administrasi pengadaan barang dan jasa.

5. Direktorat Keuangan dipimpin oleh Bapak U. Saefudin Noer.

Direktorat ini membawahi 4 (empat) Sub Direktorat diantaranya sebagai berikut:

- a. Sub Direktorat Keuangan Korporat dan Tresuri mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan hutang piutang dan pengobatan aset, kas, persediaan, pendayagunaan dana perusahaan, penghapusan aset sesuai kelayakan dan ketentuan yang berlaku dan analisa pinjaman dana eksternal dan investasi.
- b. Sub Direktorat Akuntansi dan Perpajakan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan akuntansi keuangan dan pelaporan, akuntansi aktiva tetap dan akuntansi perpajakan, rekonsiliasi laporan keuangan Kantor Pusat, Cabang, UPP, dan anak perusahaan, serta evaluasi laporan keuangan cabang.
- c. Sub Direktorat Manajemen dan Resiko Keuangan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan penyusunan anggaran, analisa dan evaluasi pembiayaan serta analisa dan evaluasi dan kajian kelayakan proposal aspek pendanaan rencana keuangan.

- d. Sub Direktorat Pembinaan Anak Perusahaan mempunyai tugas merencanakan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan pembinaan keuangan anak perusahaan, penyiapan, dan penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) , serta monitoring laporan keuangan anak perusahaan setiap tiga bulanan.
6. Satuan Pengawas Intern (SPI), SPI membawahi 3 (tiga) Pengawas Bidang dan 1 (satu) Kepala Bagian, yaitu sebagai berikut:
 - a. Pengawas Bidang Keuangan, SDM, dan Umum
 - b. Pengawas Bidang Teknik dan Teknologi Informasi
 - c. Pengawas Bidang Operasi dan Pengembangan Bisnis
 - d. Kepala Administrasi Satuan Pengawas Intern
7. Sekretariat Perusahaan dipimpin oleh Sekretaris Perusahaan dan dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab langsung pada Direktur Utama. Sekretariat Perusahaan membawahi 3 (tiga) Asisten Sekretaris Perusahaan dan 1 (satu) Manager, yaitu:
 - a. Asisten Sekretaris Perusahaan Kehumasan bertanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan penanganan dan pembinaan hubungan masyarakat (*public relation*), pengelolaan tata usaha Direksi, dan penanganan kegiatan yang berhubungan dengan stakeholder.

- b. Asisten Sekretaris Program Kemitraan bertanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan seleksi dan penyaluran *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta seleksi dan pembinaan kemitraan.
 - c. Asisten Sekretaris Perusahaan Kelembagaan dan Monitoring *Good Corporate Governance* bertanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan monitoring *Good Corporate Governance* dan Hubungan kelembagaan.
 - d. Manager Kantor Perwakilan bertanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan Kantor Perwakilan.
8. Biro Perencanaan Strategis Perusahaan yang membawahi 2 (dua) Asisten Kepala Biro, yaitu:
- a. Asisten Kepala Biro Perencanaan bertanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi perencanaan strategik korporat meliputi master plan, Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), dan rencana bisnis.
 - b. Asisten Kepala Biro Riset dan Kinerja Korporat mempunyai tanggung jawab untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan penelitian dan

pengembangan kebutuhan pasar, pengelolaan dan pengendalian *Key Performance Indicator* (KPI) korporat, monitoring Rencana Kerja Manajemen (RKM), Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU).

9. Biro Hukum membawahi 2 (dua) Asisten Kepala Biro, yaitu:

- a. Asisten Kepala Biro Perikatan bertanggung jawab untuk menangani urusan perusahaan yang berkaitan dengan perikatan perusahaan agar tidak memiliki dampak kerugian kepada perseroan, pembuatan dan review produk hukum perusahaan serta melakukan pembinaan Cabang/Unit secara konsultatif dalam melaksanakan perikatan/perjanjian pada cabang yang bersangkutan.
- b. Bantuan Hukum dan Peraturan Perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan bantuan dan pendampingan hukum, memberikan legal opinion kepada Direksi maupun Sub Direktorat terkait.

5. Bidang Usaha PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya

Sebagai operator terminal pelabuhan, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki beberapa bidang usaha yang menjadi bisnis inti perusahaan. Lingkup usaha yang dijalankan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 88 Tahun 2011 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT. Pelabuhan Indonesia

III (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan. Usaha-usaha yang dijalankan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) meliputi:

1. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk bertambat;
2. Penyediaan dan/atau pelayanan pengisian bahan bakar dan pelayanan air bersih;
3. Penyediaan dan/atau pelayanan fasilitas naik turun penumpang dan/atau kendaraan;
4. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk pelaksanaan kegiatan bongkar muat barang dan peti kemas;
5. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa gudang dan tempat penimbunan barang, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
6. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, dan Ro-Ro;
7. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa bongkar muat barang;
8. Penyediaan dan/atau pelayanan pusat distribusi dan konsolidasi barang;
9. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa penundaan kapal.

Bidang usaha tersebut dijalankan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) secara profesional demi memberikan pelayanan terbaik demi terciptanya kepuasan pelanggan. Bidang usaha tersebut diantaranya memberikan layanan kepada para pelanggan berupa pelayanan jasa kapal, pelayanan jasa barang, pelayanan jasa peti kemas, pelayanan jasa bongkar muat dan *manager on duty*.

6. Makna Logo dan Lambang

LOGO



Gambar 4. Logo Perusahaan

Nilai Simbolik

Dinamis dan aktif melayani dan ramah akrab

Makna Berbentuk

Terdiri atas gabungan unsur daratan/dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga

Pengunaan Logo

- Barang-barang keperluan kantor dan tulis menulis
- Sarana Luar Ruang
- Sarana Kendaraan
- Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan
- Pakaian Seragam
- Sarana Promosi

LAMBANG



PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA

Gambar 5. Lambang Perusahaan

Jala Adhiladya Sarwawahana

Pelayanan prima dalam usaha antar moda, khususnya di sektor perhubungan laut.

Penggunaan Lambang

- Panji
- Bendera
- Piagam
- Sertifikat/Ijazah
- Vandel
- Topi Dinas
- Ikat Pinggang

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 80 responden yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya sejumlah 380 karyawan. Sebanyak 80 angket yang disebar

kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Identitas responden yang diambil sebagai bahan penelitian meliputi: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 8.

Untuk menentukan kelas interval dihitung dengan rumus Struges dalam Abuzar (2012):

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K : Jumlah Kelas Interval

N : Jumlah Data Observasi

log : Logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 80$$

K = 7,28 dibulatkan menjadi 8 kelas interval

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{Xn - X1}{K}$$

$$C = \frac{44 - 25}{8}$$

$$C = 2,375$$

Tabel 8. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	25 - 27 Tahun	25	31.25
2.	> 27 - 30 Tahun	32	40
3.	>30 - 32 Tahun	5	6.25
4.	>32 - 34 Tahun	5	6.25
5.	>34 - 37 Tahun	0	0
6.	>37 - 39 Tahun	4	5
7.	>39 - 42 Tahun	5	6.25
8.	>42 - 44 Tahun	4	5
Jumlah		80	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 8 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia 25 - 27 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 31,25%. Jumlah responden dengan usia >27 - 30 tahun sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 40%. Jumlah responden dengan usia >30 - 32 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,25%. Jumlah responden dengan usia >32 - 34 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,25%. Jumlah responden dengan usia >34 - 37 tahun sebanyak 0 orang dengan persentase sebesar 0%. Jumlah responden dengan usia >37 - 39 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 5%. Jumlah responden dengan usia >39 - 42 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,25%. Jumlah responden dengan usia >42 - 44 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa usia yang paling dominan pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yaitu 25 - 30 tahun.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki – laki	49	61.25
2	Perempuan	31	38.75
	Jumlah	80	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 9 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 49 responden dengan persentase sebesar 61,25%. Responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 31 responden dengan persentase

sebesar 38,75%. Dengan demikian data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya berjenis kelamin laki-laki.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA Sederajat	1	1,25
2.	Diploma	9	11,25
3.	Sarjana	64	80
4.	Pascasarjana	6	7,5
	Jumlah	80	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 10 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sederajat sebanyak 1 orang dengan persentase 1,25%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 11,25%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 64 orang dengan persentase sebesar 80%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Pascasarjana sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 7,5%. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 11. Untuk menentukan kelas interval dihitung dengan rumus Struges dalam Abuzar (2012):

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K : Jumlah Kelas Interval

N : Jumlah Data Observasi

log : Logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 80$$

K = 7,28 dibulatkan menjadi 8 kelas interval

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{19 - 2}{8}$$

$$C = 2,125$$

Tabel 11. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	2 - 4 Tahun	43	53,75
2.	>4 - 6 Tahun	18	22,5
3.	>6 - 8 Tahun	8	10
4.	>8 - 10 Tahun	0	0
5.	>10 - 12 Tahun	1	1,25
6.	>12 - 14 Tahun	1	1,25
7.	>14 - 16 Tahun	6	7,5
8.	>16 - 19 Tahun	3	3,75
	Jumlah	80	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 11 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja 2 - 4 tahun sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 53,75%. Jumlah responden dengan masa kerja >4 - 6 tahun sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 22,5%. Jumlah responden dengan masa kerja >6 - 8 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 10%. Jumlah responden dengan masa kerja >8 - 10 tahun sebanyak 0 orang dengan persentase sebesar 0%. Jumlah responden dengan masa kerja >10 - 12 tahun sebanyak 1 orang dengan

persentase sebesar 1,25%. Jumlah responden dengan masa kerja >12 - 14 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1,25%. Jumlah responden dengan masa kerja >14 - 16 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 7,5%. Jumlah responden dengan masa kerja >16 - 19 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 3,75%. Berdasarkan penjabaran data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas lama bekerja pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya adalah antara 2 – 4,125 tahun.

C. Analisis Data

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan responden dan distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang terkumpul ditabulasikan ke dalam tabel kemudian dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam persentase angka. Untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat diketahui dengan melihat rumus *struges* sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

Keterangan:

c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

Dengan demikian rumus dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$c = (X_n - X_1) : k$$

$$c = (5 - 1) : 5$$

$$c = 0,8$$

Tabel 12. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

No.	Interval Rata-rata	Pernyataan
1.	1 – 1,8	Sangat Jarang/Buruk/Sangat Rendah
2.	1,81 – 2,6	Jarang/Buruk/Rendah
3.	2,61 – 3,4	Cukup/Sedang
4.	3,41 – 4,2	Sering/Baik/Tinggi
5.	4,2 – 5	Sangat Sering/Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber: Supranto, 2000:64

a) Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian

Distribusi frekuensi variabel penelitian digunakan untuk menjelaskan gambaran responden berdasarkan pernyataan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Sebelum dilakukan analisis, hasil dan pembahasan penelitian terlebih dahulu akan disajikan tabel mengenai frekuensi masing-masing variabel yang diteliti berikut :

1) Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden, terdapat enam item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan direktif yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab. Deskripsi frekuensi variabel gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut:

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Indikator	5		4		3		2		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1.1	10	13	50	63	17	21	3	4	80	100	3.84
X1.1.2	5	6	57	71	15	19	3	4	80	100	3.80
X1.1.3	12	15	57	71	9	11	2	3	80	100	3.98
X1.2.1	14	18	46	58	15	19	5	6	80	100	3.86
X1.2.2	9	11	57	71	12	15	2	3	80	100	3.91
X1.2.3	7	9	48	60	23	29	2	3	80	100	3.75
Rata-Rata nilai variabel X_1											3.85

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

- X1.1.1 : Penjelasan tugas kepada bawahan diberikan pimpinan secara detail
- X1.1.2 : Instruksi yang diberikan pimpinan mudah dimengerti
- X1.1.3 : Jenjang perintah pada setiap tugas ditetapkan pimpinan
- X1.2.1 : Pimpinan sebagai pengambil keputusan
- X1.2.2 : Semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan
- X1.2.3 : Pemimpin berwenang dan bertanggungjawab sepenuhnya

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 80 responden, untuk item pertama mengenai pernyataan penjelasan tugas kepada bawahan diberikan pimpinan secara detail (X1.1.1), terdapat 10 responden atau 13% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 63%, yang menjawab netral sebanyak 17 responden atau 21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Sehingga dapat dikatakan bahwa penjelasan tugas yang diberikan oleh pimpinan cukup detail karena nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,84.

Pernyataan mengenai instruksi yang diberikan pimpinan mudah dimengerti (X1.1.2) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6%, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 19%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instruksi yang diberikan pimpinan dapat mudah dimengerti oleh karyawan karena memiliki nilai rata-rata dari jawaban responden adalah 3,80 yang berarti sebagian besar karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan direktif mengenai intruksi dari pimpinan yang mudah dimengerti.

Pernyataan jenjang perintah pada setiap tugas ditetapkan pimpinan (X1.1.3) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15% dari keseluruhan responden, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden atau 11%, selanjutnya yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan responden menyatakan bahwa pimpinan menetapkan jenjang perintah pada setiap tugas yang diberikan kepada karyawan dan nilai rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 3,99.

Pernyataan mengenai pimpinan sebagai pengambil keputusan (X1.2.1) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 18%, kemudian responden yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 58%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan setuju dengan pernyataan pimpinan sebagai pengambil keputusan.

Pernyataan mengenai semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan (X1.2.2) dapat diketahui bahwa dari keseluruhan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 9%, selanjutnya yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 60%, yang menyatakan netral sebanyak 23 responden atau 29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada tabel 11

dapat dilihat rata-rata jawaban responden mengenai pernyataan semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan sebesar 3,91 sehingga 60% karyawan setuju dengan pernyataan semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan.

Pernyataan mengenai pemimpin berwenang dan bertanggungjawab sepenuhnya (X1.2.3), responden menyatakan sangat setuju sebesar 7 atau 9% dari total keseluruhan responden, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 60%, yang menyatakan netral sebanyak 23 reponden atau 29%, kemudian yang menyatakan tidak setuju sebesar 2 responden atau 3%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata nilai jawaban responden yaitu 3,75, dengan kata lain karyawan setuju dengan pernyataan bahwa pemimpin berwenang dan bertanggungjawab sepenuhnya.

Kesimpulan rata-rata dari semua item pernyataan X1 mengenai gaya kepemimpinan direktif nilainya adalah sebesar 3,85 yang dikategorikan berpengaruh dengan baik terhadap karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

2) **Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂)**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden, terdapat enam item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan suportif yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab. Deskripsi frekuensi variabel gaya kepemimpinan suportif dapat dilihat pada tabel 14 sebagai berikut :

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Indikator	5		4		3		2		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1.1	11	14	54	68	14	18	1	1	80	100	3.94
X2.1.2	8	10	56	70	14	18	2	3	80	100	3.87
X2.1.3	13	16	54	68	11	14	2	3	80	100	3.97
X2.2.1	14	18	53	66	11	14	2	3	80	100	3.99
X2.2.2	10	13	50	63	18	23	2	3	80	100	3.85
X2.2.3	5	6	52	65	20	25	3	4	80	100	3.74
Rata-Rata nilai variabel X_2											3.90

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

X2.1.1 : Pimpinan mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin

X2.1.2 : Bimbingan secara langsung diberikan kepada bawahan saat melakukan pekerjaan

X2.1.3 : Kesempatan diberikan pimpinan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan

X2.2.1 : Pimpinan menciptakan keharmonisan lingkungan kerja

X2.2.2 : Pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan

X2.2.3 : Kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas dipenuhi pemimpin

Pada tabel 14 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai pernyataan bahwa pimpinan mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin (X2.1.1) terdapat 11 responden atau 14% yang menyatakan sangat setuju, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 68%, yang menjawab netral sebanyak 14 responden atau 18%, selanjutnya yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan rata-rata jawaban responden 3,97 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju pimpinan mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

Pernyataan mengenai bimbingan secara langsung diberikan kepada bawahan saat melakukan pekerjaan (X2.1.2) dapat diketahui bahwa dari keseluruhan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 10%, selanjutnya yang menyatakan setuju sebanyak 56 responden atau 70%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 18%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan jika pimpinan memberikan bimbingan secara langsung kepada bawahan saat melakukan pekerjaan karena nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,87.

Pernyataan mengenai kesempatan diberikan pimpinan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan (X2.1.3) diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 16%, yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 68%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena pada item ini rata-rata jawaban responden adalah sebesar 3,97.

Pernyataan mengenai pimpinan menciptakan keharmonisan lingkungan kerja (X2.2.1) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 18%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 66%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 14%,

yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan nilai rata-rata 3,99 maka dapat dikatakan bahwa jawaban responden mengenai pimpinan menciptakan keharmonisan lingkungan kerja sudah baik.

Pernyataan mengenai pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan (X2.2.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 13%, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 80 responden atau 63%, selanjutnya yang menyatakan netral sebanyak 18 responden atau 23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan karena nilai rata-ratanya 3,85.

Pernyataan mengenai kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas dipenuhi pemimpin (X2.2.3), responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebesar 5 atau 6% dari total keseluruhan responden, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 65%, yang menyatakan netral sebanyak 20 responden atau 25%, kemudian yang menyatakan tidak setuju sebesar 3 responden atau 4%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata nilai jawaban responden yaitu 3,74, dengan kata lain karyawan setuju dengan pernyataan bahwa kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas dipenuhi pemimpin.

Kesimpulan rata-rata dari semua item pernyataan X2 mengenai gaya kepemimpinan suportif nilainya adalah sebesar 3,90 yang dikategorikan berpengaruh dengan baik terhadap karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

3) Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden, terdapat lima item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab. Deskripsi frekuensi variabel gaya kepemimpinan partisipatif dapat dilihat pada tabel 15 berikut :

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Indikator	5		4		3		2		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1.1	10	13	57	71	10	13	3	4	80	100	3.92
X3.1.2	12	15	52	65	16	20	0	0	80	100	3.95
X3.1.3	8	10	54	68	16	20	2	3	80	100	3.85
X3.2.1	7	9	50	63	19	24	4	5	80	100	3.75
X3.2.2	10	13	46	58	20	25	4	5	80	100	3.77
Rata-Rata nilai variabel X_3											3.85

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

X3.1.1 : Pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja di perusahaan

X3.1.2 : Diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum mengambil keputusan

X3.1.3 : Saran karyawan digunakan pemimpin sebelum mengambil keputusan

X3.2.1 : Pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan

X3.2.2 : Pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan

Pada tabel 15 dapat diketahui bahwa dari 80 responden, pernyataan pertama mengenai pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja di perusahaan (X3.1.1) terdapat 10 responden atau 13% kemudian yang menyatakan

sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menjawab netral sebanyak 10 responden atau 13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum mengambil keputusan (X3.1.2) maka dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 65%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 20%, selanjutnya tidak ada yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pernyataan mengenai saran karyawan digunakan pemimpin sebelum mengambil keputusan (X3.1.3), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 10%, selanjutnya yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 68%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan (X3.2.1), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 9%, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 63%, yang menyatakan netral sebanyak 19 responden atau 24%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4

responden atau 5%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Selanjutnya pernyataan pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan (X3.2.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 13%, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 58%, yang menyatakan netral sebanyak 20 responden atau 25%, selanjutnya yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari hasil di atas didapat rata-rata jawaban responden variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 3,85 maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang meliputi pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja di perusahaan; diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum mengambil keputusan; saran karyawan digunakan pemimpin sebelum mengambil keputusan; pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan, pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan. Namun harus tetap ada perbaikan pada setiap pernyataan dari variabel yang memiliki jawaban kurang setuju paling banyak sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif.

4) Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden, terdapat enam item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan

berorientasi prestasi yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab. Deskripsi frekuensi variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dapat dilihat pada tabel 16 sebagai berikut :

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Indikator	5		4		3		2		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X4.1.1	5	6	42	53	28	35	5	6	80	100	3.59
X4.1.2	4	5	58	73	15	19	3	4	80	100	3.79
X4.1.3	12	15	47	59	20	25	1	1	80	100	3.87
X4.2.1	9	11	35	44	31	39	5	6	80	100	3.60
X4.2.2	5	6	57	71	17	21	1	1	80	100	3.82
X4.2.3	11	14	41	51	24	30	4	5	80	100	3.74
Rata-rata nilai variabel X_4											3.73

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

X4.1.1 : Pimpinan seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang

X4.1.2 : Karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja

X4.1.3 : Pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin

X4.2.1 : Pemimpin beberapa kali melakukan rotasi pekerjaan pada bawahan untuk membangun prestasi terbaik

X4.2.2 : Pemimpin melihat kemampuan kerja bawahan dari pencapaian standar kerja

X4.2.3 : Pemimpin memberikan *reward* pada karyawan

Berdasarkan pernyataan pemimpin seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang (X4.1.1), terdapat 5 responden atau 6% yang menyatakan sangat setuju, responden menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 53%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 28 responden atau 35%, responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan pimpinan seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang, namun juga

terdapat 35% responden menjawab netral terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 3,58 maka perlu adanya tantangan dalam memberikan tugas kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan agar termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Pernyataan mengenai karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja (X4.1.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 5%, yang menyatakan setuju sebanyak 58 responden atau 73%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 19%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,78 maka disimpulkan karyawan setuju dengan pernyataan mengenai karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja perusahaan.

Pernyataan mengenai pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin (X4.1.3), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 59%, yang menyatakan netral sebanyak 20 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan tidak terdapat yang menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga responden menyatakan setuju jika pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin karena rata-rata jawaban responden adalah 3,87.

Pernyataan mengenai pemimpin beberapa kali melakukan rotasi pekerjaan pada bawahan untuk membangun prestasi terbaik (X4.2.1), dapat diketahui bahwa

responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 11%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 44%, yang menyatakan netral sebanyak 31 responden atau 39%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 3,60, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat karyawan yang menyatakan netral dengan adanya rotasi pekerjaan yang beberapa kali dilakukan oleh pemimpin dalam membangun prestasi terbaik. Namun sekitar 44% responden dari total keseluruhan responden menyatakan setuju dan terdapat beberapa kali pemimpin mengadakan rotasi pekerjaan pada karyawan untuk meningkatkan prestasi terbaik dari karyawan.

Pernyataan mengenai pemimpin melihat kemampuan kerja bawahan dari pencapaian standar kerja (X4.2.2), diketahui bahwa responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6%, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,82, maka karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan pemimpin melihat kemampuan kerja karyawan dari pencapaian standar kerja.

Pernyataan mengenai pemimpin memberikan *reward* pada karyawan (X4.2.3), responden menyatakan sangat setuju adalah sebesar 11 atau 14% dari total keseluruhan responden, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 51%, yang menyatakan netral sebanyak 24 reponden atau 30%, kemudian yang

menyatakan tidak setuju sebesar 4 responden atau 5%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata nilai jawaban responden yaitu 3,73, dengan kata lain karyawan setuju dengan pernyataan bahwa pemimpin memberikan *reward* pada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan secara maksimal.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jawaban responden yang memiliki rata-rata sebesar 3,73 menyatakan setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang meliputi pimpinan seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang; karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja; pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin; pemimpin beberapa kali melakukan rotasi pekerjaan pada bawahan untuk membangun prestasi terbaik; pemimpin melihat kemampuan kerja bawahan dari pencapaian standar kerja; pemimpin memberikan *reward* pada karyawan, yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

5) Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 80 responden, terdapat sepuluh item pertanyaan pada variabel terikat motivasi kerja (Y) yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab. Deskripsi frekuensi variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 17 sebagai berikut :

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	15	19	48	60	14	18	3	4	0	0	80	100	3.94
Y1.2	10	13	54	68	13	16	3	4	0	0	80	100	3.89
Y2.1	13	16	50	63	16	20	1	1	0	0	80	100	3.93
Y2.2	15	19	57	71	7	9	1	1	0	0	80	100	4.07

Tabel 17. Lanjutan

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y3.1	13	16	57	71	10	13	0	0	0	0	80	100	4.03
Y3.2	11	14	64	80	5	6	0	0	0	0	80	100	4.07
Y4.1	12	15	47	59	20	25	1	1	0	0	80	100	3.87
Y4.2	5	6	44	55	25	31	3	4	3	4	80	100	3.56
Y5.1	10	13	54	68	14	18	2	3	0	0	80	100	3.90
Y5.2	13	16	59	74	7	9	1	1	0	0	80	100	4.05
													3.93

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

Y1.1 : Bawahan mendapat kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap sesuai aturan yang berlaku

Y1.2 : Kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman didapatkan oleh bawahan

Y2.1 : Bawahan mendapatkan kebutuhan keamanan jiwa, harta dan benda

Y2.2 : Kebutuhan pensiun dan jaminan hari tua diberikan kepada bawahan

Y3.1 : Kebutuhan berkomunikasi antar karyawan dalam lingkungan kerja

Y3.2 : Kebutuhan kerjasama antar karyawan pada pelaksanaan kerja

Y4.1 : Pemberian insentif kepada karyawan berprestasi

Y4.2 : Pemberian penghargaan sesuai pendidikan karyawan

Y5.1 : Bawahan mendapatkan kebutuhan dalam pengembangan diri

Y5.2 : Pemberian kebutuhan pelatihan kepada bawahan

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa dari 80 responden, pernyataan mengenai bawahan mendapat kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap sesuai aturan yang berlaku (Y1.1), terdapat 15 responden atau 19% yang menyatakan sangat setuju, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 60%, yang menjawab netral sebanyak 14 responden atau 18%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pengaruh mengenai kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman didapatkan oleh bawahan (Y1.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 13%, selanjutnya yang menyatakan setuju

sebanyak 54 responden atau 68%, yang menyatakan netral sebanyak 13 responden atau 16%, kemudian yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai bawahan mendapatkan kebutuhan keamanan jiwa, harta dan benda (Y2.1), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 16%, selanjutnya yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 63%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 20%, kemudian yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Selanjutnya pernyataan mengenai kebutuhan pensiun dan jaminan hari tua diberikan kepada bawahan (Y2.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 19%, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 9%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai kebutuhan berkomunikasi antar karyawan dalam lingkungan kerja (Y3.1) maka dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 16%, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 71%, yang menyatakan netral sebanyak 10 responden atau 13%, dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai kebutuhan kerjasama antar karyawan pada pelaksanaan kerja (Y3.2), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 14%, selanjutnya yang menyatakan setuju sebanyak 64 responden atau 80%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 6%, dan tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pernyataan mengenai pemberian insentif kepada karyawan berprestasi (Y4.1), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15%, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 59%, yang menyatakan netral sebanyak 20 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai pemberian penghargaan sesuai pendidikan karyawan (Y4.2) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 55%, yang menyatakan netral sebanyak 25 responden atau 31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4%.

Pernyataan bawahan mendapatkan kebutuhan dalam pengembangan diri (Y5.1) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 13% dari keseluruhan responden, kemudian yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 68%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 18%, selanjutnya yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2

responden atau 3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pernyataan mengenai pemberian kebutuhan pelatihan kepada bawahan (X5.2) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 16%, kemudian responden yang menyatakan setuju sebanyak 59 responden atau 74%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 9%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari penjelasan di atas yang didapat nilai rata-rata jawaban responden adalah sebesar 3,93 maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan keseluruhan item pernyataan sebagian besar karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya setuju motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pernyataan yang meliputi bawahan mendapat kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap sesuai aturan yang berlaku; kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman didapatkan oleh bawahan; bawahan mendapatkan kebutuhan keamanan jiwa, harta dan benda; kebutuhan pensiun dan jaminan hari tua diberikan kepada bawahan; kebutuhan berkomunikasi antar karyawan dalam lingkungan kerja; kebutuhan kerjasama antar karyawan pada pelaksanaan kerja; pemberian insentif kepada karyawan berprestasi; pemberian penghargaan sesuai pendidikan karyawan; bawahan mendapatkan kebutuhan dalam pengembangan diri; pemberian kebutuhan pelatihan kepada bawahan.

2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

Dalam melakukan analisis regresi linear berganda diperlukan suatu persyaratan berupa uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk mendapatkan nilai residual dan tidak bias. Hasil uji asumsi klasik dari penelitian ini antara lain :

1) Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi nilai residual atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik terdistribusi normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dan juga dengan melihat *normality plot*. Distribusi normal dapat dilihat melalui titik-titik yang mengikuti garis lurus diagonal, dengan demikian dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

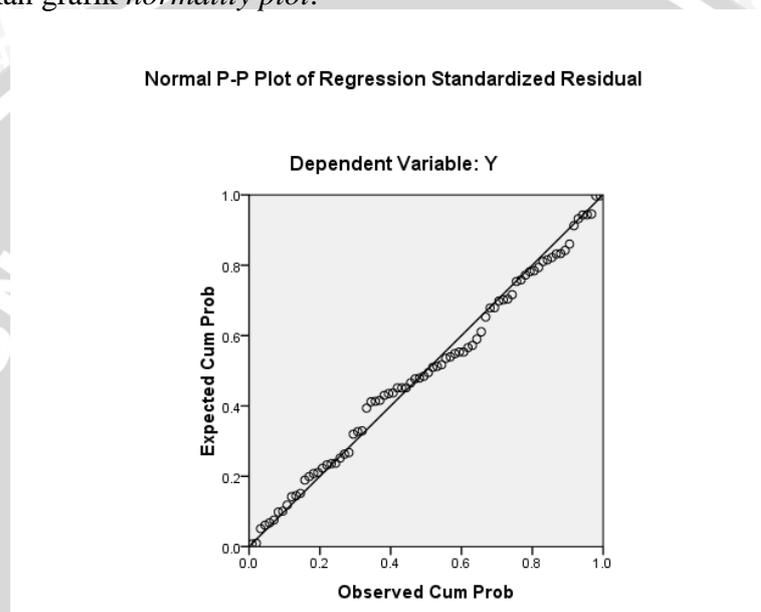
Jika nilai sig. (*p-value*) > 0,05 maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov Test :

Tabel 18. Hasil Uji Asumsi Normalitas

	Nilai
Kolmogorov-Smirnov Z	0.643
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.803

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 18 didapat hasil perhitungan nilai Kolmogorov-Smirnov yaitu sebesar 0,643 dan signifikansi sebesar 0,803, yang keduanya lebih besar dari 0,05, maka berdasarkan ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi uji normalitas terpenuhi. Di bawah ini terdapat gambar distribusi persebaran data dengan menggunakan grafik *normality plot*.

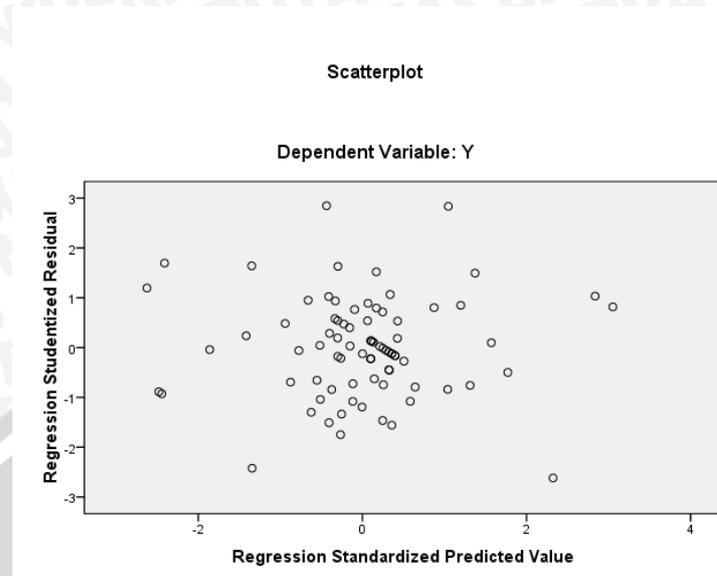


Gambar 6. Grafik *Normality Plot*

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa titik-titik residual dari 80 responden tersebar di sekitar garis lurus ke kanan atas dan tidak ada yang berada jauh dengan garis diagonal sehingga dapat dikatakan terdistribusi normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen (konstan) atau tidak. Salah satu uji yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas adalah dengan melihat penyebaran dari varian pada grafik *scatterplot*. Berikut merupakan grafik hasil uji heteroskedastisitas :



Gambar 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik *scatterplot*, diketahui titik-titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa residual mempunyai ragam yang homogen (konstan), sehingga asumsi terpenuhi dan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

3) Uji Multikolinearitas

Pada uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance value*, batas *Tolerance value* adalah 1 sedangkan batas VIF yaitu 10, apabila $VIF > 10$ dan nilai *Tolerance* > 1 maka terdapat gejala multikolinearitas. Persamaan regresi dikatakan baik bila tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 19 berikut :

Tabel 19. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity statistic</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Gaya Kepemimpinan Direktif	0.831	1.203	Non multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan Suportif	0.762	1.312	Non multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.770	1.299	Non multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0.686	1.458	Non multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 19 dengan melihat nilai VIF dari masing-masing variabel yang diuji. Dari data yang diolah di atas didapatkan nilai VIF kurang dari 10, artinya nilai VIF variabel gaya kepemimpinan direktif (1,203) < 10, nilai VIF variabel gaya kepemimpinan suportif (1,312) < 10, nilai VIF variabel gaya kepemimpinan partisipatif (1,299) < 10, dan nilai VIF variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (1,458) < 10. Sehingga dari keseluruhan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinearitas.

b) Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah melakukan uji asumsi klasik maka digunakan analisis regresi ini untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y).

1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows* didapat model regresi seperti pada tabel 20 berikut :

Tabel 20. Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t hitung	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.295	4.229		1.252	0.215
X1	0.101	0.140	0.064	0.726	0.470
X2	0.616	0.148	0.384	4.165	0.000
X3	0.300	0.140	0.197	2.142	0.035
X4	0.514	0.159	0.315	3.236	0.002
Koefisien Korelasi Berganda		= 0,716			
Koefisien Determinasi (R Square)		= 0,513			
F hitung		= 19,756			
F tabel		= 2,49			
t tabel		= 1,665			
Sig. F		= 0,000			
N		= 80			
<i>Dependent variable : Y</i>					

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 20 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,295 + 0,101 X_1 + 0,616 X_2 + 0,300 X_3 + 0,514 X_4$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta regresi = 5,295

Nilai konstanta regresi diperoleh sebesar 5,295 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) yang ada dalam persamaan dianggap bernilai konstan maka nilai Y adalah sebesar

5,295 yang artinya karyawan masih memiliki motivasi bekerja meskipun tidak adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Variabel gaya kepemimpinan direktif bernilai 0,101, dapat diketahui bahwa peningkatan satu satuan variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,101 satuan dengan asumsi variabel yang lain dianggap konstan.

3) Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Persamaan regresi linear berganda pada variabel gaya kepemimpinan suportif didapatkan sebesar 0,616 sehingga dapat diketahui bahwa peningkatan satu satuan variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,616 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain dianggap konstan.

4) Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif bernilai 0,300 dapat diketahui bahwa peningkatan satu satuan variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,300 satuan dengan asumsi variabel yang lain dianggap konstan.

5) Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi bernilai 0,514 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0,514 satuan dengan asumsi variabel yang lain dianggap konstan.

2) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Hasil dari uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 21. Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.716	0.513	0.487	2.807

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis yang dilakukan pada tabel 21 diperoleh hasil adjusted R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,487, artinya bahwa 48,7% variabel motivasi kerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya 51,3% variabel motivasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap variabel motivasi kerja karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,716 dan bernilai positif menunjukkan bahwa nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya

kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) dengan motivasi kerja karyawan. Hubungan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) dengan motivasi kerja karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat juga akan mengalami peningkatan.

D. Hasil Uji Hipotesis

1. Hasil Analisis Regresi Uji Simultan (F Test)

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah mendapatkan data dan diolah. Tujuannya yaitu untuk menjawab hipotesis peneliti yang terdapat dalam penelitian ini. Pengujian F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sedangkan jika hasilnya tidak signifikan maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal tersebut dapat dikatakan H_0 ditolak jika F hitung $>$ F tabel, dan H_0 diterima jika F hitung $<$ F tabel. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 22 sebagai berikut :

Tabel 22. Hasil Regresi Linear Berganda Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	dF	Mean Square	F	Sig
Regression	622.807	4	155.702	19.756	0.000
Residual	591.081	75	7.881		
Total	1213.887	79			

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 22 dapat diketahui nilai F hitung sebesar 19,756. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 4 : db residual = 75) adalah sebesar 2,49. Karena didapatkan F hitung > F tabel yaitu $19,756 > 2,49$ atau nilai Sig. F $(0,000) < \alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (motivasi kerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4)).

2. Hasil Analisis Regresi Uji Parsial (t Test)

Analisis regresi uji t atau uji parsial digunakan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Untuk melihat pengaruh dalam variabel ini dilakukan dengan membandingkan besarnya t tabel dengan nilai t hitung. Berikut adalah uraian pengaruh dari masing-masing variabel :

a) Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Pada hipotesis pertama penelitian ini adalah : terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktif (X_1) terhadap motivasi kerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan uji t, variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) mempunyai nilai t hitung sebesar 0,726 sedangkan nilai t tabel diperoleh pada $df (n-k) = 75$ dan $\alpha = 0,05$ yaitu sebesar

1,665. Sehingga diketahui jika nilai t hitung (0,726) < nilai t tabel (1,665), selain itu didapat nilai $\text{sig } t$ pada variabel gaya kepemimpinan direktif yaitu 0,470 lebih besar dari nilai signifikan 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial hasil analisis menunjukkan variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

b) Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Pada variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya menunjukkan t hitung sebesar 4,165 dan t tabel sebesar 1,665. Karena t hitung > t tabel yaitu $4,165 > 1,665$ atau $\text{sig } t (0,000) < \alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya dengan taraf signifikansi 5%.

c) Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,142, sedangkan nilai t tabel sebesar 1,665. Sehingga diketahui jika nilai t hitung (2,142) > nilai t tabel yaitu sebesar (1,665), disamping itu nilai $\text{sig } t$ pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif yaitu $0,035 < \text{nilai signifikan } 0,05 (5\%)$, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial hasil analisis menunjukkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

d) Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Pada variabel bebas selanjutnya yaitu gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) menunjukkan t hitung sebesar 3,236 dan t tabel sebesar 1,665. Karena t hitung $>$ t tabel yaitu $3,236 > 1,665$ atau $\text{sig } t (0,02) < \alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4), dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Selanjutnya terdapat satu variabel bebas yang tidak secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Y) yaitu variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1).

E. Hasil Uji Dominan

Uji dominan variabel bebas yang memiliki pengaruh terhadap variabel terikat dapat dilihat dari *standardize coefficient beta* yang terbesar dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Variabel bebas dengan koefisien beta yang terbesar merupakan variabel bebas yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel terikat. Pada tabel 21 analisis regresi linear berganda dapat diketahui bahwa dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan

suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya adalah variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar yaitu sebesar 0,384 dan 4,165.

F. PEMBAHASAN

1. Gambaran Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya menyatakan bahwa :

- a) Variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) berada pada kategori baik, hal tersebut dapat dilihat pada jawaban responden yang menyatakan bahwa pemimpin melakukan kontrol dan batas waktu terhadap pekerjaan karyawan serta pemimpin sebagai pengambil keputusan. Sehingga terdapat kontrol dari pemimpin dalam mencapai tujuan dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
- b) Variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) berada pada kategori baik, hal ini menggambarkan bahwa meningkatnya motivasi kerja karyawan karena lingkungan kerja yang harmonis, nyaman serta saling mendukung antara pemimpin dan karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpin di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
- c) Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) berada pada kategori baik, hal ini menggambarkan bahwa adanya diskusi rutin dan kesempatan berpendapat karyawan dengan pimpinan sehingga dapat menentukan strategi dan tujuan

dari perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

d) Variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) berada pada kategori baik, hal ini menggambarkan bahwa adanya pemimpin mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang dapat melihat kemampuan kerja karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi setinggi mungkin dan mendapatkan *reward* oleh pemimpin di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

e) Variabel motivasi kerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa motivasi kerja pada karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya sudah cukup baik, namun PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan motivasi kerja pada karyawan agar mendapatkan motivasi kerja yang lebih tinggi lagi.

2. Pengaruh bersama atau simultan dari variabel bebas Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap variabel terikat Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan software *SPSS* didapat bahwa nilai F hitung $> F$ table yaitu $19,756 > 2,49$ atau nilai $\text{Sig. } F (0,000) < \alpha = 0,05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y) secara bersama-sama dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Direktif

(X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4).

Dari hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara bersamaan variabel-variabel Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y), artinya seluruh variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Semakin sering dan tinggi pimpinan menerapkan cara memimpin perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya selaku karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan analisis regresi linear berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh hasil adjusted R^2 sebesar 0,487, artinya bahwa 48,7% variabel motivasi kerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya 51,3% variabel motivasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Arini (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang baik terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memimpin sebuah organisasi maka akan semakin tinggi juga motivasi kerja karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

3. Pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap variabel terikat Motivasi Kerja Karyawan secara Parsial

Pengaruh variabel bebas secara parsial dengan menggunakan uji t, dapat dilihat penjelasan untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut :

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis yang dilakukan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini. Hasil pengujian pertama pada variabel gaya kepemimpinan direktif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan dengan analisis regresi secara parsial dengan menggunakan uji t, variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) mempunyai nilai t hitung sebesar 0,726 sedangkan nilai t tabel diperoleh pada $df (n-k) = 75$ dan $\alpha = 0,05$ yaitu sebesar 1,665. Sehingga diketahui jika nilai t hitung ($0,726 < \text{nilai } t \text{ tabel } (1,665)$), selain itu didapat nilai sig t pada variabel gaya kepemimpinan direktif yaitu 0,470 lebih besar dari nilai signifikan 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan bahwa secara

parsial hasil analisis menunjukkan variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan analisis deskriptif mengenai variabel gaya kepemimpinan direktif yaitu sebagian besar responden setuju jika gaya kepemimpinan direktif sudah baik, dengan indikator-indikatornya yaitu penjelasan tugas kepada bawahan diberikan pimpinan secara detail, instruksi yang diberikan pimpinan mudah dimengerti, jenjang perintah pada setiap tugas ditetapkan pimpinan, pimpinan sebagai pengambil keputusan, semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan, dan pemimpin berwenang dan bertanggungjawab sepenuhnya. Namun dari hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak memiliki pengaruh secara nyata dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Hal tersebut dikarenakan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya sudah sangat disiplin sesuai prosedur dalam melakukan pekerjaan, karyawan termotivasi melakukan pekerjaan sebaik mungkin tanpa adanya kontrol ketat dari pemimpin. Selain itu karyawan juga terlibat dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

b) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linear berganda pada variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya menunjukkan t hitung sebesar 4,165 dan t tabel sebesar 1,665. Karena t hitung $>$ t

tabel yaitu $4,165 > 1,665$ atau $\text{sig } t(0,000) < \alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya dengan taraf signifikansi 5%. Dalam penelitian ini juga didapatkan nilai rata-rata jawaban responden pada gaya kepemimpinan suportif yaitu 3,90 yang berarti sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan suportif. Hal tersebut juga didukung dengan sebagian jawaban responden bahwa pimpinan mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, pimpinan memberikan bimbingan secara langsung kepada bawahan saat melakukan pekerjaan, pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan menciptakan keharmonisan lingkungan kerja, pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan, serta pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas.

Gaya kepemimpinan suportif yang dilakukan oleh pemimpin pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya cenderung ke arah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta menarik minat dan mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan suportif dengan motivasi kerja karyawan. Dengan hasil tersebut diharapkan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya dapat mempertahankan variabel gaya kepemimpinan suportif yang menjadi pengaruh paling dominan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, selain itu juga dapat meningkatkan

indikator-indikator lainnya agar dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif mempunyai pengaruh nyata dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Yulistian (2013) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pemimpin dapat menjelaskan segala permasalahan pada karyawan dan pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. Sehingga karyawan percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Seperti yang dikatakan House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

c) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dapat diketahui mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar

2,142, sedangkan nilai t tabel sebesar 1,665. Sehingga diketahui jika nilai t hitung $(2,142) >$ nilai t tabel yaitu sebesar (1,665), disamping itu nilai sig t pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif yaitu $0,035 <$ nilai signifikan 0,05 (5%),. Meskipun memiliki pengaruh secara nyata dan signifikan yang paling kecil dari pada variabel yang lainnya, namun variabel gaya kepemimpinan partisipatif tetap memiliki kontribusi dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Indikator yang menjadi pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada gaya kepemimpinan partisipatif yaitu meliputi pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja di perusahaan, pimpinan mengadakan diskusi rutin bersama bawahan sebelum mengambil keputusan, saran karyawan digunakan pemimpin sebelum mengambil keputusan, pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan, serta pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang mempunyai rata-rata paling tinggi adalah indikator (X3.1.2) mengenai diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum pengambilan keputusan, hal tersebut sesuai dengan keadaan dilapang bahwa pemimpin menerapkan adanya diskusi bersama serta kebebasan berpendapat karyawan yang bertujuan untuk mencapai kemufakatan. Adanya kerja sama yang seimbang mengenai gaya kepemimpinan partisipatif maka dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Hasil dari penelitian ini juga diperkuat oleh Putra (2013) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang) menjelaskan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta dengan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif maka karyawan akan merasa dihargai oleh atasannya karena dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan PT. Astra International Tbk - Daihatsu Malang dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan menerima pengaruh positif dari gaya kepemimpinan partisipatif yang sudah diterapkan dengan baik oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

d) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Selain variabel-variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, variabel yang juga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yaitu variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Dapat dilihat pada hasil analisis regresi bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan variabel dominan kedua setelah gaya kepemimpinan suportif. Indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu meliputi pimpinan seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang, karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja, pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin, pemimpin beberapa kali melakukan rotasi pekerjaan

pada bawahan untuk membangun prestasi terbaik, pemimpin melihat kemampuan kerja bawahan dari pencapaian standar kerja, dan pemimpin memberikan *reward* pada karyawan. Indikator variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan *mean* tertinggi yang menjadi pengaruh motivasi kerja karyawan ialah pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin (X4.1.3).

Berdasarkan hasil analisis menggunakan regresi linear berganda, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan analisis menggunakan *t* hitung yaitu sebesar 3,236 dan *t* tabel sebesar 1,665. Karena *t* hitung > *t* tabel yaitu $3,236 > 1,665$ atau $\text{sig } t (0,02) < \alpha = 0,05$, maka variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan taraf signifikansi 5%

Hal ini sesuai dengan pendapat Rizqiyah (2013) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya) menyatakan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan orientasi prestasi yang yang diantaranya pemimpin kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dan pemimpin mengharapkan prestasi karyawan dengan setinggi mungkin, akan berpengaruh terhadap karyawan karena merasa tertantang dan karyawan termotivasi untuk bersemangat dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada karyawannya bahwa karyawan

mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan sesuai tujuan secara baik akan menimbulkan motivasi dan bisa juga meningkatkan motivasi karyawannya. Serta harapan pemimpin untuk adanya prestasi karyawan setinggi mungkin, akan menyebabkan karyawan merasa tertantang motivasinya agar meningkatkan prestasinya lagi sesuai dengan keinginan pemimpin sesuai tujuan perusahaan dengan baik.

4. Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya

Berdasarkan uji analisis regresi linear berganda didapatkan pula hasil uji dominan dengan melihat koefisien beta dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien beta tertinggi menunjukkan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap keputusan pembelian. Pada hasil penelitian ini variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yaitu variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar yaitu sebesar 0,384 dan 4,165. Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh adanya pimpinan yang mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, serta pimpinan menciptakan keharmonisan di dalam lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan.