

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA

(Studi pada Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya)

Rizki Dwi Setyawan
M. Al Musadieg
Mochammad Djudi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : winniolisky@gmail.com

Abstract

This research will discuss the influence of leadership style (directive leadership style, supportive leadership style, participative leadership style, and achievement orientation leadership style) to employees work motivation. The goal of this research are to know the influence of leadership style to the work motivation, and to know the dominant leadership style that influence on work motivation the employees of PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Head Office Surabaya. This type of research is explanatory research with quantitative approach. The data used are primary data and secondary data. The number of respondents in this research are 80 employees of PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Head Office Surabaya with proportional random sampling technique is applied. The analysis method are used of this research is Analysis Multiple Linear Regression. Based on the results of the regression analysis, leadership style that is applied to the PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Head Office Surabaya simultaneously have a positive and significant influence on employees work motivation. Furthermore, partially supportive leadership style (X_2), participative leadership style (X_3), achievement orientation leadership style (X_4) a real and significant on employees work motivation, however the directive leadership style partially influence is not real and significant on employees work motivation.

Keywords : Leadership Style, Directive Leadership Style, Supportive Leadership Style, Participative Leadership Style, And Achievement Orientation Leadership Style, Employees Work Motivation.

Abstrak

Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dan mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 80 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya dengan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya secara parsial gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh nyata dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, namun pada variabel gaya kepemimpinan direktif secara parsial berpengaruh secara tidak nyata dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Motivasi Kerja Karyawan.



1 PENDAHULUAN

Pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of changes*), yaitu seorang pengatur jalannya suatu organisasi yang mampu merubah seseorang dengan memengaruhi orang lain sehingga dapat melakukan kegiatan demi mencapai tujuan yang ditentukan. Seorang pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang mampu menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan antar manusia yang efektif dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang kondusif yaitu yang memberikan motivasi bagi para karyawan. Oleh karena itu kepemimpinan dalam perusahaan biasanya disiapkan begitu matang dengan mengadakan pelatihan-pelatihan kepemimpinan. Proses kepemimpinan yang dipakai seorang pemimpin haruslah disesuaikan dengan jenis perusahaan dan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Banyak faktor yang dapat menentukan keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin antara satu dengan yang lain tentunya berbeda-beda, meskipun sering kali pemimpin mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan, tetapi ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang paling sering dijalankan oleh pemimpin. Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan yang dibedakan yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada sikap pemimpin tersebut dalam menciptakan motivasi di dalam dirinya sendiri maupun pada bawahannya.

Motivasi kerja adalah kebutuhan karyawan untuk mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki, agar dapat bekerja dengan baik dan produktif sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditentukan (Rivai, 2010:22). Seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap motivasi bekerja karyawan, karena setiap pemimpin

mempunyai cara yang berbeda-beda pula untuk memimpin suatu organisasi atau perusahaan yang dikelolanya. Motivasi yang dimiliki karyawan satu dengan yang lainnya pasti mempunyai perbedaan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi keinginan bekerja dengan giat untuk mencapai hasil maksimal juga sangat diharapkan oleh suatu organisasi. Oleh sebab itu diperlukan pemahaman dan pelaksanaan proses kepemimpinan yang benar agar motivasi kerja para karyawan dapat terpacu. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugasnya sangatlah diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang bermotivasi tinggi, maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dengan cepat terlaksana.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya merupakan perusahaan BUMN yang besar di Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki 17 kantor cabang perusahaan yang tersebar di 7 provinsi di Indonesia Timur. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN), tentunya perusahaan mengharapkan prestasi terbaik dari setiap karyawannya sehingga tercapainya tujuan perusahaan sekaligus meningkatkan pembangunan nasional dan pembangunan bidang usaha jasa kepelabuhan. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya merupakan BUMN yang semakin berkembang meningkat, berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini penulis mengambil skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya)”.

2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama (Sitohang,2007:258), sedangkan Hoyt dalam Kartono (2011:57) yang

menyatakan bahwa, Kepemimpinan yaitu sebuah seni untuk mempengaruhi tingkah laku dan membimbing orang lain supaya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai beberapa fungsi yang harus dijalankan supaya berhasil dalam melaksanakan perannya. Djanaid (2004:11-17) mengemukakan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu Sebagai pengambil keputusan, memotivasi anak buah, sebagai sumber informasi, menciptakan inspirasi, menciptakan keadilan, sebagai katalisator, sebagai wakil organisasi, sebagai mediator, memberi sugesti pada anak buah, sebagai integrator, komunikator, fungsi perencanaan, memandang kedepan, pengembangan loyalitas, sebagai seorang ahli, sebagai pengawas hubungan antar kelompok, fungsi memberi anugerah dan bertindak sebagai wasit atau hakim.

Syarat-syarat Kepemimpinan

Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, karena keberhasilan perusahaan dapat dicapai dengan kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu seorang yang memiliki dasar kualifikasi pribadi, pengetahuan serta ketrampilan profesional. Kartono (2011:36) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu kekuasaan/kewenangan, kewibawaan dan kemampuan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Seseorang akan ada dalam aktivitas kepemimpinan jika seseorang tersebut berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain (Djanaid, 2004:202). Flippo (1992:122) menyatakan bahwa, “suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa saran. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi mampu membawa pengaruh yang berbeda pada partisipasi dan perilaku kelompok.

Teori Gaya Kepemimpinan

a. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Merupakan suatu teori kepemimpinan situasional yang menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kedewasaan atau kematangan mereka. Mereka menggunakan *Study Ohio State* untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer. Keempat gaya kepemimpinan tersebut yaitu mengatakan, menjual, berpartisipasi dan mendelegasikan (Hersey dan Blanchard dalam Ivancevich, 2007:207).

b. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Pengembangan modern, House dalam Robbins (2006:448) secara terpisah telah menulis karangan dalam bentuk subjek yang sama. Secara pokok, teori *path-goal* menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *path-goal* versi House dalam Robbins ada 4 tipe atau gaya utama kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Gaya Kepemimpinan Direktif

Winardi (2000:62) mengungkapkan bahwa, Gaya kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya kepada pekerjaan. Pemimpin melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana. House dalam Robbins (2006:448) mengatakan bahwa, Pemimpin memberikan kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkan.

Gaya Kepemimpinan Suportif

House dalam Robbins (2006:448) mengatakan bahwa, Kepemimpinan suportif yaitu gaya memimpin yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para bawahannya. Winardi (2000:63) menyatakan bahwa, Kepemimpinan

suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan *skill* dan keinginannya sendiri.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

House dalam Robbins (2006:448) menyatakan bahwa, Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Sedangkan Nawawi (2003:91) mengatakan bahwa, Gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

House dalam Robbins (2006:448) mengatakan bahwa, Kepemimpinan berorientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahannya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik. Semakin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka semakin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Suprihanto (2003:109) menyatakan bahwa, Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan mencapainya pada tingkat yang tertinggi yang dapat dicapai mereka.

2.2 Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Djanaid, 2004:149). Sedangkan Rivai dan Sagala (2010:837) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Tujuan Motivasi

Hasibuan (2011:146) mengatakan bahwa pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan

untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi kerja, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, memertahankan kestabilan karyawan perusahaan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Robbin (2001:168) mengatakan teori ini dipelopori oleh Abraham Maslow tahun 1954 yang menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong bergerak untuk memenuhi keperluan tersebut, keperluan tersebut yaitu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 macam kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg dalam Sutrisno (2010:131) mengemukakan suatu teori yang merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemuas.

3. Teori X dan Y McGregor

McGregor mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia Teori X dan Teori Y. Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Sedangkan Teori Y kebalikannya, yaitu pandangan positif yang mengasumsikan bahwa para pekerja menikmati pekerjaannya, mencari dan menerima tanggung jawab, dan berlatih untuk mengarahkan diri.

Jenis-jenis Motivasi

Secara garis besar motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Ranupandojo dan Husnan

(2002:204) mendefinisikan bahwa motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan insentif. Sedangkan motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan apa yang kita inginkan, tetapi dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Faktor-faktor Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain kondisi kerja yang baik, perasaan keikutsertaan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan, cara mendisiplinkan yang manusiawi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, kesetiaan manajemen kepada bawahan, memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh, adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan, keamanan pekerjaan dan tugas pekerjaan yang bersifat menarik (Siagian, 2003:65).

3 METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yang beralamat di Jalan Perak Timur No.610. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yang berjumlah 380 karyawan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu penyebaran kuesioner dan dokumentasi. Instrumen penelitian mencakup kuesioner yang berisikan pertanyaan yang akan diajukan kepada responden adalah karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya dan alat dokumentasi yang digunakan dalam proses dokumentasi adalah bolpoin, buku tulis yang akan berfungsi untuk mencatat langsung data-data yang dibutuhkan. Pengujian instrumen pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Sebelum melakukan analisis data terlebih dulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji heterokedastisitas dan uji multikolinearitas. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial yang mencakup analisis regresi linier berganda serta pengujian hipotesis yang mencakup uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t).

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 1 : Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁)

Item	Rata-rata
Penjelasan tugas kepada bawahan diberikan pimpinan secara detail	3.84
Instruksi yang diberikan pimpinan mudah dimengerti	3.80
Jenjang perintah pada setiap tugas ditetapkan pimpinan	3.98
Pimpinan sebagai pengambil keputusan	3.86
Semua bidang pekerjaan dibawah kontrol pimpinan	3.91
Pemimpin berwenang dan bertanggungjawab sepenuhnya	3.75
Mean	3.85

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

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.

Tabel 2 : Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂)

Item	Rata-rata
Pimpinan mampu menarik minat bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin	3.94
Bimbingan secara langsung diberikan kepada bawahan saat melakukan pekerjaan	3.87
Kesempatan diberikan pimpinan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan	3.97
Pimpinan menciptakan keharmonisan lingkungan kerja	3.99
Pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan	3.85
Kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas dipenuhi pemimpin	3.74
Mean	3.90

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

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.

Tabel 3 : Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃)

Item	Rata-rata
Pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja di perusahaan	3.92
Diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum	3.95

mengambil keputusan	
Saran karyawan digunakan pemimpin sebelum mengambil keputusan	3.85
Pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan	3.75
Pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan	3.77
Mean	3.85

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Rata-rata jawaban responden variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 3,85 maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinannya partisipatif. 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.

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

Item	Rata-rata
Pimpinan seringkali mengajukan pekerjaan yang sulit dan menantang	3.59
Karyawan melakukan tugas sesuai standar kerja	3.79
Pemimpin mengharapkan prestasi karyawan setinggi mungkin	3.87
Pemimpin beberapa kali melakukan rotasi pekerjaan pada bawahan untuk membangun prestasi terbaik	3.60
Pemimpin melihat kemampuan kerja bawahan dari pencapaian standar kerja	3.82
Pemimpin memberikan <i>reward</i> pada karyawan	3.74
Mean	3.73

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Rata-rata jawaban responden variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X₄) sebesar 3,73 yang dikategorikan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan dalam melakukan pekerjaan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Tabel 5 : Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Item	Rata-rata
Bawahan mendapat kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap sesuai aturan yang berlaku	3.94
Kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman didapatkan oleh bawahan	3.89
Bawahan mendapatkan kebutuhan keamanan jiwa, harta dan benda	3.93
Kebutuhan pensiun dan jaminan hari tua diberikan kepada bawahan	4.07
Kebutuhan berkomunikasi antar karyawan dalam lingkungan kerja	4.03
Kebutuhan kerjasama antar karyawan pada pelaksanaan kerja	4.07
Pemberian insentif kepada karyawan berprestasi	3.87
Pemberian penghargaan sesuai pendidikan karyawan	3.56
Bawahan mendapatkan kebutuhan dalam pengembangan diri	3.90

Pemberian kebutuhan pelatihan kepada bawahan	4.05
Mean	3.93

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari tabel di atas 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 diajukan.

4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 6 : Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	80
Normal Parameters ^{a,b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.73533131
Most Extreme Differences	
Absolute	.072
Positive	.064
Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z	.643
Asymp. Sig. (2-tailed)	.803

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 didapat hasil perhitungan nilai Kolmogorov-Smirnov yaitu sebesar 0,643 dan signifikansi sebesar 0,803, yang keduanya lebih besar dari 0,05, maka ketentuan H₀ diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 1 : Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

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.

Tabel 7 : Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF

Gaya Kepemimpinan Direktif	0.831	1.203
Gaya Kepemimpinan Suportif	0.762	1.312
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.770	1.299
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0.686	1.458

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 7 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.

4.3 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 8 : Persamaan Regresi

Variabel bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	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	0.383	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

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 8 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 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 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) Persamaan regresi linear berganda pada variabel gaya kepemimpinan suportif didapatkan sebesar 0,616 sehingga dapat diketahui bahwa peningkatan satu satuan variable 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 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 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.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 9 : Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0.716	0.513	0.487

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

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.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

Hasil Analisis Regresi Uji Simultan (F Test)

Tabel 10 : Hasil Regresi Linear Berganda Uji F

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 10 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)).

Hasil Analisis Regresi Uji Parsial (t Test)

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. 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) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
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 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%.
3. 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 ($2,142 > \text{nilai } t \text{ tabel}$ yaitu sebesar 1,665), disamping itu nilai 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).

4. Variabel 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 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%.

4.5 Pembahasan

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

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

5. 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.

Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan 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.

Pengaruh Secara Parsial

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan direktif (X₁) 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 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 (X₁) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y) 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.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan suportif (X₂) 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 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%. 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.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X₃) 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%). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang mempunyai rata-rata paling tinggi adalah indikator mengenai diskusi rutin diadakan pemimpin bersama bawahan sebelum pengambilan keputusan, hal tersebut sesuai dengan keadaan dilapang bahwa pemimpin menerapkan adanya diskusi bersama serta kebebasan berpedapat 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.

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

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%. 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.

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

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.

5 KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji F (simultan) maka didapat bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
2. Berdasarkan uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara (parsial) berpengaruh positif dan signifikan, namun pada variabel bebas gaya kepemimpinan direktif secara parsial berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
3. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, didapat koefisien regresi (*Standardized Coefficient Beta*) dari masing-masing variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif merupakan variabel bebas yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Saran

1. Bagi pihak manajemen kantor PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya untuk memperhatikan dan meningkatkan gaya kepemimpinan yang diterapkan, terutama gaya kepemimpinan suportif karena merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh kuat atau dominan terhadap motivasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.
2. Bagi penelitian selanjutnya mengenai topik ini diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang telah dibahas dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif Teori dan Praktek*. Malang : Indonesia Multi Manajemen.
- Flippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta : Rajawali.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta : BFPE.
- Rivai, Veithzal dan E.J Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa : Handayana Pujaatmaka. Jakarta : Prenhallindo.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Peranan Staf Dalam Management*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sitohang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradya-Paramita.
- Suprihanto. 2003. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Thoha, Mifta. 2012. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Winardi. 2000. *Manajer dan Manajemen*. Bandung : Citra Aditya Bakti.

