

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

PD Pasar Surya Surabaya merupakan badan usaha milik pemerintah daerah Surabaya yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat dalam rangka pemenuhan tempat, sarana, dan prasarana pasar tradisional di Kota Surabaya. Pasar tradisional di Kota Surabaya dipandang sangat penting dalam rangka menggerakkan roda ekonomi pada kalangan pedagang kecil dan menengah. Ditengah-tengah zaman yang serba modern (swalayan, toko serba ada, dll) yang menyediakan aneka kebutuhan sehari-hari dengan memberikan segala kondisi (tempat yang bersih, nyaman, dan lebih praktis) hal seperti inilah yang mulai mengancam keberadaan pasar-pasar tradisional di Surabaya. Maka, dengan ini tugas Pasar Surya sudah jelas, yaitu mememanajemenkan pasar, mengarahkan pedagang, serta mengupayakan agar pasar tradisional tetap eksis dan bisa berkontribusi dalam roda perekonomian maupun pendapatan daerah kota Surabaya.

Pengelolaan pasar telah dimulai sejak zaman pemerintah kolonial Belanda pada tahun 1872. Semenjak kemerdekaan Indonesia, pengelolaan pasar di nasionalisasi menjadi Dinas Pasar dibawah Pemerintah Kota Surabaya. Untuk mendorong profesionalisme, tahun 1982 Dinas Pasar berubah menjadi Perusahaan Daerah Pasar. Perubahan nama terakhir tahun 1999 menjadi Perusahaan Daerah Pasar Surya. PD Pasar Surya didirikan melalui proses pengalihan status dari Dinas menjadi Perusahaan Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor: 10 tahun tanggal 27 Mei 1982. Alih status tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna Dinas Pasar sebagai salah satu unit organisasi yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dalam peningkatan pendapatan daerah dari sektor retribusi daerah serta peningkatan pelayanan pada masyarakat, khususnya dalam penyediaan tempat berjualan yang memenuhi persyaratan beserta prasarannya.

Hingga pada saat ini pemanajemenan pasar tradisional di Surabaya melalui PD Pasar Surya mampu merangkul banyak pasar tradisional, sehingga pemanejemenan PD Pasar Surya ikut berkembang dan dibagi menjadi 3 cabang. Cabang timur, utara, dan cabang selatan. Adapun cabang timur terdiri atas 25 pasar, cabang utara terdiri atas 29 pasar, sedangkan cabang selatan teridiri atas 20 pasar diseluruh kota surabaya.

2. Visi, Misi dan Motto Perusahaan

- a. Visi: Menjadi perusahaan pengelola pasar terbaik di Indonesia

- b. Misi: Sebagai Perusahaan yang sehat, terpercaya, dan kompetitif untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi masyarakat, pemegang saham, dan stakeholder lainnya.
- c. Motto: “Service to Care”

3. Lokasi Perusahaan

PD Pasar Surya berlokasi di Jl. Manyar Kertoarjo V, Surabaya, Jawa Timur. Adapun alternatif perusahaan dalam menentukan lokasi atau letak perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Wilayah yang memiliki letak yang strategis di jalur Surabaya karena transportasi untuk menuju PD Pasar Surya cepat terjangkau sehingga aktivitas perusahaan lancar
- b. Fasilitas listrik, telepon dan air PAM yang memadai karena semua telah tersedia oleh pemerintah daerah.
- c. Keamanan di perusahaan sangat baik.

4. Logo Perusahaan

PD Pasar Surya memiliki logo seperti daun yang digambarkan sebagai berikut:



Logo dibuat dengan bertujuan untuk mencapai visi dan misi PD Pasar Surya, adapun arti dan filosofi yang tergambar pada logi ini adalah:

- a. **Dedaunan yang bertambah.** Dari kecil hingga besar, dari kehijauan berubah kekuningan, dari muda menjadi matang. Hal ini mengibaratkan bahwa ada sebuah perubahan, dari sebuah proses “melayani” menuju “peduli”. Bertumbuh menuju sesuatu yang lebih baik. (*The Leaves Grow Up. From small to biggest. From green to yellow. From youth to maturity. It means there is a change from to care process inside. Grow up to be a better things.*)
- b. **Matahari yang penuh warna.** Sejatinya matahari memiliki purwa rupa, tidak hanya warna putih. Simbol ini menyiratkan bahwa warna putih terdiri dari unsur berbagai warna, merujuk pada kemajemukan, keragaman sifat didalamnya. Akan tetapi menyatu demi sebuah harapan besar. (*The Sun With Colorfull. The true is the suns have many colors. Not only white one. It means are one color made up from many colors. The point is pluralism, the diversity of character inside. But they are a unity for great hopes.*)

5. Struktur Organisasi

Setiap kegiatan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang melibatkan banyak orang diperlukan adanya suatu struktur organisasi yang baik dan mampu mendukung terlaksananya pekerjaan secara efektif dan

efisien, dengan adanya struktur organisasi yang dibuat berdasarkan jenjang kepangkatan dan bagian-bagiannya sehingga terlihat jelas kedudukan dan jabatan seorang karyawan dan juga bagian apakah karyawan tersebut harus bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Gambar dapat dilihat pada lampiran 2.

6. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

➤ Direksi

- a. Memimpin Perusahaan Daerah berdasarkan kebijakan umum yang digariskan oleh Kepala Daerah
- b. Mengurus dan menguasai kekayaan Perusahaan Daerah
- c. Mewakili Perusahaan Daerah didalam dan diluar pengadilan
- d. Mengangkat dan memberhentikan pegawai Perusahaan Daerah
- e. Menyusun dan mengajukan rencana anggaran Perusahaan Daerah selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sebelum tahun buku mulai berlaku untuk dimintakan persetujuan Kepala Daerah melalui Badan Pengawas

➤ Direktur Utama

- a. Menjalin hubungan kerjasama dengan aparat/instansi, pemerintah, swasta maupun sesama Perusahaan Daerah
- b. Membina, mengkoordinir, memimpin perencanaan dan pelaksanaan kerja masing-masing Unit Organisasi yang dibawah

- c. Melakukan kerjasama dan menandatangani perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga
- Direktur Teknik dan Usaha
 - a. Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan dalam bidang pembangunan fisik pasar dan fasilitas perdagangan
 - b. Membuat analisis dan evaluasi dalam program pembangunan pasar dan fasilitas perdagangan baik yang menyangkut fisik maupun rencana pembiayaan
 - c. Menyusun program pembangunan, pengembangan dan pemeliharaan sarana, prasarana dan fasilitas perdagangan
- Bagian Bangunan dan Perawatan
 - a. Melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembangunan, perbaikan dan perawatan fisik sarana dan prasarana Pasar Daerah serta pemeliharaan kebersihan
 - b. Melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembangunan, perbaikan, perawatan dan penyelenggaraan kebersihan
- Sub Bagian Pelaksana Bangunan
 - a. Mengawasi kegiatan pelaksanaan pembangunan pasar dan fasilitas perdagangan prasarananya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan
 - b. Melaksanakan pembangunan pasar dan fasilitas perdagangan yang dikerjakan sendiri oleh Perusahaan Daerah

- c. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Bangunan dan Perawatan
- Sub Bagian Perawatan dan Perbaikan
 - a. Menyusun dan membuat rencana anggaran biaya, dan kelengkapannya untuk kegiatan perbaikan bangunan pasar
 - b. Meneliti serta melaporkan keadaan fisik bangunan pasar dan fasilitas perdagangan untuk diusulkan perbaikannya
 - c. Mengawasi pelaksanaan perbaikan fisik bangunan dan fasilitas pasar
 - Sub Bagian Kebersihan
 - a. Mengkoordinir dan mengawasi seluruh kegiatan kebersihan pasar dan pengangkutan sampah di unit pasar
 - b. Menyusun rencana pelaksanaan dan pengawasan program pengelolaan kebersihan pada pasar
 - c. Membuat analisa dan evaluasi terhadap program pengangkutan sampah
 - Sub Bagian Kelistrikan dan Air
 - a. Mengurus penyambungan listrik dan air untuk pasar
 - b. Melaksanakan pengurusan dan perawatan instalasi listrik dan air serta kelengkapannya
 - c. Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengembangkan dan mengawasi pembangunan instalasi listrik dan air

- Bagian keamanan dan ketertiban
 - a. Melaksanakan pengamanan fisik, ketertiban umum dan pencegahan kebakaran
- Sub Bagian Keamanan
 - a. Membuat usulan dan saran tentang sistem pengamanan terhadap bangunan kantor, pasar dan kekayaan fisik Perusahaan Daerah dan keselamatan kerja seluruh pegawai
 - b. Melaksanakan pengamanan bangunan kantor dan pasar serta kekayaan fisik sesuai sitem yang berlaku
- Sub Bagian Ketertiban
 - a. Merencanakan ketertiban dalam pengelolaan peruntukan penggunaan tempat usaha
 - b. Melaksanakan ketertiban penggunaan tempat usaha dan fasilitas pasar lainnya dilingkungan pasar sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Sub Bagian Pencegah Kebakaran
 - a. Mengurus pemeliharaan perawatan dan kesiapan alat-alat pemadam kebakaran milik Perusahaan Daerah
 - b. Melaksanakan, mengatur, mengawasi serta menginventarisasikan alat-alat pencegah bahaya kebakaran
- Direktur Administrasi Keuangan

- a. Memimpin dan mengorganisasikan pengelolaan keuangan Perusahaan Daerah, baik berupa pendapatan maupun beban
 - b. Mengawasi dan mengendalikan pengelolaan keuangan yang berhubungan dengan bank, giro pos, dll
- Bagian Akuntansi\
- a. Menyelenggarakan penyusunan administrasi anggaran, penyelenggaraan akuntansi umum dan penerbitan rekening
- Sub Bagian Tata Usaha
- a. Menerbitkan surat perintah pembayaran (SPP)
 - b. Memberikan verifikasi dengan memeriksa kembali tagihan-tagihan dan membebankan pengeluaran
- Sub Bagian Akuntansi Umum
- a. Menyelenggarakan akuntansi keuangan Perusahaan Daerah sesuai prinsip akuntansi yang berlaku
 - b. Membantu menyiapkan anggaran Perusahaan Daerah
- Sub Bagian Penerbitan Rekening
- a. Menyelenggarakan administrasi rekening tagihan
 - b. Menerbitkan rekening pemakaian tempat usaha, listrik, air, tempat parkir dan tagihan rekening lainnya
- Bagian Bendahara
- a. Menyelenggarakan administrasi kas, tagihan dan pembayaran gaji pegawai

- Sub Bagian Penagihan
 - a. Menyelesaikan tagihan-tagihan Perusahaan Daerah kepada pemakai tempat usaha, rekening listrik, rekening air dan tagihan-tagihan lain sesuai ketentuan yang berlaku
 - b. Memberikan cap registrasi pada rekening-rekening yang akan ditagihkan
- Sub Bagian Pemegang Kas
 - a. Melaksanakan administrasi keluar masuknya uang Perusahaan Daerah dengan menyelenggarakan buku kas harian, buku kas pembantu, buku bank, posisi kas harian serta catatan-catatan lain yang dipandang perlu
 - b. Menerima, menyimpan, meneliti, menyortir dan mnyetorkan uang ke bank yang telah ditunjuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Sub Bagian Gaji
 - a. Mengadakan pengujian terhadap kebenaran daftar gaji, uang insentif, uang lembur dan semua pendapatan pegawai sebelum dibuatkan surat perintah pembayaran (SPP)
 - b. Melaksanakan pembayaran seluruh pendapatan pegawai termasuk gaji, uang insentif, uang lembur, tunjangan pangan/beras dan tunjangan-tunjangan lainnya

- Direktur Pembinaan Pedagang
 - a. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pengawasan pembelanjaan dan kekayaan Perusahaan Daerah
 - b. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengaturan/pemberian ijin tempat usaha dan pembinaan terhadap para pedagang
- Bagian Pemasaran dan Pembinaan Pedagang
 - a. Menyelenggarakan administrasi tempat usaha dan melaksanakan pembinaan pedagang
 - b. Melaksanakan, merencanakan dan mengendalikan bidang pemasaran tempat usaha dan pembinaan pedagang
- Sub Bagian Pemasaran
 - a. Melaksanakan proses administrasi pemakaian tempat usaha
 - b. Memasarkan stand-stand, tempat usaha, maupun produk-produk Perusahaan Daerah
- Sub Bagian Pengaturan Tempat Usaha
 - a. Menyelenggarakan administrasi pengaturan tempat usaha
 - b. Merencanakan dan melakukan penataan maupun peruntukan penggunaan tempat usaha
- Sub Bagian Pembinaan Pedagang
 - a. Melakukan sosialisasi pemakaian tempat usaha dan menjalin hubungan dengan pemakaian tempat usaha

- b. Memberikan pertimbangan penerbitan rekomendasi permohonan kredit
- Sekretariat Perusahaan
 - a. Menyelenggarakan pekerjaan sekretariat Perusahaan Daerah
 - b. Menyelenggarakan pekerjaan ketatausahaan yang meliputi: tata usaha umum, surat-menyurat, kepegawaian, pengadaan barang dan jasa, kerumahtangan, kendaraan dinas, kehumasan, hukum dan perundang-undangan serta membantu direksi dalam melaksanakan pembinaan organisasi ketatalaksanaan Perusahaan Daerah
- Sub Bagian Tata Usaha
 - a. Melaksanakan tugas administrasi surat-surat perusahaan
 - b. Mengatur dan mengawasi penggunaan alat-alat tulis kantor serta peralatan kantor
- Sub Bagian Kepegawaian
 - a. Mengurus administrasi kepegawaian
 - b. Menyusun rencana formasi pegawai dan mengusulkan rencana pengadaannya
- Sub Bagian Rumah Tangga
 - a. Melaksanakan perawatan, pemeliharaan, dan kebersihan sarana dan prasarana kantor
 - b. Menyelenggarakan inventarisasi dan mengurus barang-barang inventaris milik Perusahaan Daerah

- Sub Bagian Kendaraan
 - a. Mengatur dan mengawasi penggunaan serta mengurus surat-surat kendaraan dan alat angkutan lainnya milik Pemerintah Daerah
 - b. Mengurus ijin pemakaian kendaraan milik perusahaan daerah
- Sub Bagian Hukum
 - a. Memberikan pendapat hukum berkenaan dengan kebijakan perusahaan
 - b. Memberikan pendapat hukum dan atau saran hukum kepada direksi, badan pengawas, pegawai, baik yang masih aktif maupun yang purna tugas terkait dengan kepentingan perusahaan
- Satuan Pengawas Intern
 - a. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian administrasi umum, keuangan, material, dan kepegawaian perusahaan daerah serta menyampaikan hasilnya sebagai bahan pertimbangan kepada direksi untuk menetapkan kebijakan perusahaan daerah
- Pengawas Keuangan dan Material
 - a. Melakukan pemeriksaan secara periodic terhadap administrasi keuangan dan material
 - b. Melakukan verifikasi terhadap perhitungan penerimaan, pengeluaran, dan mutasi-mutasi yang tidak tercatat pada buku-buku daftar/register yang berlaku

- Pengawas Kepegawaian
 - a. Melakukan pengawasan atas administrasi tatalaksana kepegawaian
 - b. Menilai dan mengawasi pembinaan pegawai dan disiplin kerja
- Pengawas Umum
 - a. Melakukan pengawasan atas administrasi perkantoran
 - b. Memberikan peringatan dan mengusulkan pengenaan sanksi terhadap pelanggaran pemakaian tempat usaha
- Satuan Penelitian dan Pengembangan
 - a. Melaksanakan penelitian dan pengembangan sistem pengelolaan perusahaan daerah dan menyampaikan hasilnya disampaikan sebagai kepada direksi
 - b. Melakukan perencanaan pengembangan pasar, sistem tatalaksana perusahaan daerah
- Sub Bagian Data dan Informasi
 - a. Menyelenggarakan pengumpulan data yang meliputi segala aktifitas perusahaan daerah
 - b. Mengumpulkan, mengolah, menyusun dan menyajikan data hasil penelitian
- Sub Bagian Evaluasi dan Pengembangan
 - a. Mengadakan penelitian terhadap administrasi organisasi dan tatalaksana dalam perusahaan daerah

- b. Mengadakan penelitian terhadap segala aspek dalam rangka perencanaan pengembangan pasar daerah
- Sub Bagian Perencanaan Pembangunan
 - a. Menentukan lokasi tanah yang tepat untuk mendirikan bangunan pasar-pasar daerah, termasuk rencana pembebasan tanah/ganti rugi, ijin prinsip dan sebagainya
 - b. Menyiapkan rencana gambar bangunan pasar dan kelengkapannya sesuai dengan kebutuhannya
- Cabang
 - a. Membantu direksi dalam melaksanakan koordinasi, pengawasan dan pembinaan dalam pengelolaan unit-unit pasar yang berada dalam wilayahnya
 - b. Koordinasi pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan unit-unit pasar dan pembinaan pedagang
- Seksi Penagihan
 - a. Mengkoordinasikan tugas-tugas pelaksanaan penagihan atas pungutan-pungutan
 - b. Menganalisis hambatan-hambatan pelaksanaan penagihan pungutan dipasar serta memberikan saran perbaikan kepada kepala cabang

- Seksi Pengawasan
 - a. Melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dan usaha yang dilaksanakan oleh unit-unit pasar diwilayahnya
 - b. Melakukan pengawasan atas penggunaan dan pemeliharaan inventaris cabang
- Seksi Perawatan
 - a. Memelihara dan memeriksa sarana dan prasarana pasar
 - b. Melakukan monitoring atas pencatatan pemakaian listrik dan air pada tempat usaha
- Seksi Pengaturan Tempat dan Pembinaan Pedagang
 - a. Melaksanakan administrasi tempat-tempat usaha diwilayahnya
 - b. Menerima permohonan pemakaian tempat usaha
- Seksi ketertiban
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pemeliharaan ketertiban pasar diwilayahnya
 - b. Melakukan kerjasama dengan instalasi terkait
- Kepala Pasar
 - a. Memimpin pelaksanaan dan mengorganisasikan kegiatan unit pasar
- Wakil Kepala Pasar
 - a. Membantu kepala pasar dalam pengelolaan pasar

- b. Melakukan tugas kepala pasar dalam hal apabila kepala pasar berhalangan
- Urusan Umum
 - a. Menyelenggarakan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian
 - b. Mengurus dan menyelenggarakan inventarisasi
- Seksi Keuangan
 - a. Mengurus, menagih, dan menerima pungutan serta menyetorkan hasil pungutan
 - b. Menyelenggarakan administrasi keuangan
- Sub Seksi Pemeliharaan
 - a. Mengurus dan menyelenggarakan kebersihan pasar
 - b. Mengurus pemeliharaan bangunan pasar, sarana dan prasarannya
- Sub seksi keamanan
 - a. Mengurus dan menyelenggarakan pelaksanaan keamanan dan ketertiban pasar
 - b. Melaksanakan pencegahan kebakaran di pasar

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Penyebaran questioner dilakukan terhadap 30 responden karyawan PD Pasar surya dengan berbagai karakteristik yang telah ditetapkan sebelumnya. Karakteristik karyawan PD Pasar Surya dalam penelitian ini dapat dilihat dari umur, jabatan, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja pada PD Pasar Surya Surabaya

1. Umur Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian kepada 30 responden diketahui bahwa sebagian besar karyawan PD Pasar Surya Surabaya berada di usia 35-45 th (53,3%) usia > 50 tahun (26,7%) usia 21-30 tahun (20%) seperti dimuat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

Umur Responden					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50 th	8	26.7	26.7	26.7
	21-30 th	6	20.0	20.0	46.7
	35-45 th	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Penulis), 2015

2. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian kepada 30 responden diketahui bahwa sebagian besar karyawan PD Pasar Surya Surabaya terdapat 56,7% berjenis kelamin pria dan 43,3% berjenis kelamin wanita seperti dimuat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin Responden					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	17	56.7	56.7	56.7
	Wanita	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Penulis), 2015

3. Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian kepada 30 responden diketahui bahwa sebagian besar karyawan PD Pasar Surya Surabaya menjabat sebagai staf tata usaha (23,3%) staf rumah tangga (20%) staf kendaraan (16,7%) Staf Hukum (10%) dan staf desain grafis, kepala bagian, koordinator (3,3%).

4. Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian kepada 30 responden diketahui bahwa sebagian besar karyawan PD Pasar Surya Surabaya bekerja lebih dari 5 tahun. Keadaan ini menunjukkan bahwa karyawan PD Pasar Surya Surabaya telah termotivasi dan merasa nyaman dengan pimpinan. Seperti dimuat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 5 th	22	73.3	73.3	73.3
	1-2 th	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Penulis), 2015

Hasil rekapitulasi analisa deskripsi variabel bebas dan terikat akan dilakukan dari hasil pernyataan responden mengenai gaya kepemimpinan otokratis, paternalis, demokratis, yang mana nilai rata-rata hasil pernyataan dapat dilihat pada lampiran 3.

5. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Kuestioner yang telah disampaikan kepada responden dalam penelian ini diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reabilitas. Validitas kuesioner dapat dilihat dari nilai korelasi (r) antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Product Moment Pearson* pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$). Butir pertanyaan dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas dapat dilihat pada kolom *Correlations* pada setiap variabel X dan Y, sedangkan r tabel dapat dilihat pada tabel r dengan df 27 standar sigmifikan 0,05 diperoleh hasil 0,367. Uji validitas dilanjutkan dengan uji

reabilitas setelah pertanyaan-pertanyaan dalam kuestioner tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas dan reabilitas dapat dilihat pada lampiran 4.

6. Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PD Pasar Surya Surabaya.

a. Persamaan Regresi Linier berganda

Variabel independen pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang terdiri dari tiga variabel yaitu otokratis (X_1), paternalis (X_2), dan demokratis (X_3). Sedangkan variabel dependen adalah motivasi (Y). Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen pada regresi linier berganda proses perhitungan menggunakan *software SPSS 16 for windows*. Pada tabel *Model Summary* terdapat nilai *Adjusted R Square* 0,850% atau 85% bahwa motivasi dijelaskan oleh faktor yang ada dalam gaya kepemimpinan. Sedangkan 25% motivasi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model lain. Data yang digunakan untuk membuat persamaan regresi adalah besaran koefisien regresi pada kolom *Unstandardized Coefficients* pada tabel *Coefficients β* (Lampiran 6).

$$Y = -0,844 + 0,469 X_1 + 0,304 X_2 + 0,463 X_3$$

hasil olahan data yang diperoleh dengan model regresi di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = -0,844$ Nilai koefisien konstanta adalah $-0,844$ maka bila nilai variabel independen X_1, X_2, X_3 adalah konstan, maka variabel dependen (Y) bernilai $-0,844$

$b_1 = 0,469$ Variabel X_1 (Otokratis) apabila kenaikan variabel X_1 konstan, maka kenaikan variabel paternalis sebesar 1 satuan akan menyebabkan kenaikan variabel motivasi (Y) sebesar $0,469$

$b_2 = 0,304$ Variabel X_2 (Paternalis) apabila kenaikan variabel X_2 konstan, maka kenaikan variabel demokratis sebesar 1 satuan akan menyebabkan kenaikan variabel motivasi (Y) sebesar $0,304$

$b_3 = 0,463$ Variabel X_3 (Demokratis) apabila kenaikan variabel X_3 konstan, maka kenaikan variabel otokratis sebesar 1 satuan akan menyebabkan kenaikan variabel motivasi (Y) sebesar $0,463$

1) Uji F

Hasil uji F dilakukan untuk menguji secara simultan variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen. Pada lampiran diperoleh F hitung sebesar $55,958$ dengan nilai nyata $0,000$. Menggunakan tingkat keyakinan 95% , $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel-1) = 2 , df_2 ($n-k-1$) atau $30-2-1 = 27$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen hasil diperoleh untuk F tabel sebesar $3,35$, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai pada kolom *Sig* dibandingkan taraf nyatanya yaitu $0,000$ kurang dari $(0,05)$ maka variabel terikat (motivasi) memiliki pengaruh bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya

minimal dengan satu (1) variabel bebas (gaya kepemimpinan). Hasil dapat dilihat pada lampiran 5.

2) Uji t

Pengolahan uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Hasil uji t pada *output* SPSS dapat dilihat pada tabel *Coeffisient* t_{hitung} menghasilkan gaya kepemimpinan otokratis (4,901), gaya kepemimpinan paternalis (3,939), gaya kepemimpinan demokratis (4,978). Dari tiga variabel X yang diidentifikasi hanya satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu variabel demokratis karena t_{hitung} (4,978) lebih besar t_{tabel} (2,051) . Hasil pengolahan Uji t dapat dilihat pada lampiran 5.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Dalam hal ini tidak dibahas uji autokorelasi karena data yang digunakan bukan bersifat *time series* ataupun *cross section*

1) Normalitas

Uji kenormalan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, karena skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dan data yang digunakan merupakan data ordinal. Pada *output* SPSS dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp Sig (2-tailed)*

0,676. Yaitu lebih besar dari $\alpha = 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa data memenuhi normalitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada lampiran 6.

2) Multikolinearitas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemipripan dengan variabel independen. Kemiripan antar variabel menimbulkan terjadinya korelasi yang sangat kuat. Deteksi terhadap multikolinearitas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Deteksi multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF yang tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1. Gaya kepemimpinan otokratis, paternalis, demokratis masing-masing memiliki nilai VIF (1,625) (1,839) (1.170) semua variabel bebas dibawah 5, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut tidak terjadi persoalan multikolinearitas atau tidak memiliki hubungan linier satu sama lain. Hasil dapat dilihat pada lampiran 6.

3) Heteroskedastisitas

Model diagram pencar digunakan untuk memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Analisis diagram pencar menyatakan bahwa pada model regresi linier berganda jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola yang teratur maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0

pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Diagram dapat dilihat pada lampiran 6.

C. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya secara simultan dan parsial.

1. Uji Secara Simultan

Pengujian serempak dengan uji-F dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara simultan gaya kepemimpinan Otokratis (X_1) Paternalis (X_2) dan Demokratis (X_3) terhadap variabel terikat (Y) Motivasi. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ artinya semua variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ artinya semua variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

Menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df 1 (jumlah variabel-1) = 2. Dan df 2 (n-k-1) atau $30-2-1 = 27$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,35, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai pada kolom *Sig* adalah 0,000 kurang dari (0,005) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

2. Uji Secara Parsial

Hipotesis yang digunakan adalah H_0 = variabel X yang tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya dan H_1 = Variabel X yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya.

- Nilai t hitung $4,901 > 2,051$ t tabel dengan nilai nyata X_1 Otokratis (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05), sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Nilai t hitung $3,939 > 2,051$ t tabel dengan nilai nyata X_2 Paternalis (0,001) lebih kecil dari alpha (0,05), sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima
- Nilai t hitung $4,978 > 2,051$ t tabel dengan nilai nyata X_3 Demokratis (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05), sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima

D. Pembahasan

Penelitian yang ditujukan pada karyawan bagian sekretariat PD Pasar Surya Surabaya mengenai analisis gaya kepemimpinan sekretaris perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan pada PD Pasar Surya Surabaya dapat dilihat pembahasan sebagai berikut:

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Sekretaris Perusahaan terhadap Karyawan Bagian Sekretariat

Berdasarkan keadaan yang ada bahwa gaya kepemimpinan sekretaris perusahaan dinilai sangat baik karena sekretaris menerapkan gaya kepemimpinan demokratis untuk dapat memotivasi karyawan bagian sekretariat. Sekretaris lebih fleksibel dan dinamis dalam memberikan arahan kepada bawahan, sikap pemimpin yang demikian tentunya tidak terlepas dari kematangan bawahan yang mendukung gaya kepemimpinan sekretaris dengan kondisi sebenarnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hersey-Blanchard (1988:169-189) yang menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor salah satunya adalah kematangan bawahan, yang mana kematangan bawahan adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan.

Peran pemimpin terlihat pada saat seorang sekretaris mampu membawa bawahan pada fase tingkat akhir, fase yang mana sekretaris menjadikan bawahannya lebih mandiri, percaya diri, mampu mengarahkan diri tanpa adanya bantuan dari seorang sekretaris perusahaan. Menurut Hersey-Blanchard (1988:275) penerapan gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada kematangan bawahan, sehingga pemimpin harus menyesuaikan dengan kondisi karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Sekretariat

Hasil analisa linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya bagian sekretariat. Dapat dibuktikan dari hasil uji f dilakukan untuk menguji secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Nilai f_{hitung} sebesar 55,958 dengan nilai nyata 0,000 menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha=0,05$ menghasilkan f_{tabel} 3,35 dan nilai pada kolom *Sig* dibandingkan taraf nyatanya yaitu 0,000 kurang dari (0,05). Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya bagian sekretariat minimal dengan satu (1) variabel (gaya kepemimpinan).

3. Pengaruh yang Lebih Dominan Antara Gaya Kepemimpinan Otokratis, Paternalis dan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Sekretariat

Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang lebih berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya Surabaya bagian sekretariat. Hal ini dibuktikan dari hasil t_{hitung} demokratis 4,978 > dari t_{hitung} otokratis dan paternalis yang hanya menghasilkan nilai (4,901) (3,939), jadi gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dan dapat dikatakan bahwa hipotesis diterima.

Menurut Rivai (2013:19) gaya kepemimpinan demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern, hal ini terjadi karena kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang baik karena dalam proses penggerak bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi, selalu berusaha mengutamakan *team work* dalam usaha mencapai tujuan dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. 0,850% atau 85 % motivasi dijelaskan oleh faktor gaya kepemimpinan , sedangkan 25% motivasi jelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoner (2000:134-135) yang mengatakan bahwa terdapat empat asumsi dasar motivasi salah satunya yakni motivasi adalah adalah hal-hal yang baik seorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang lebih berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan.