

BAB III

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) OPERATOR TERMINAL PETI KEMAS SEMARANG (TPKS) BAGIAN OPERASI

1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil penelitian yang valid dan reliabel membutuhkan instrumen penelitian yang valid dan reliabel pula. Valid berarti instrumen penelitian dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reliabel merupakan tingkat keandalan instrumen penelitian, dimana instrumen penelitian akan menghasilkan data yang sama apabila dicobakan secara berulang-ulang pada objek yang sama. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas sebelum instrumen penelitian digunakan. Adapun alat bantu yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas yaitu program SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

3.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji butir-butir pertanyaan dalam kuesioner, apakah butir-butir pertanyaan tersebut mampu menggambarkan dan menjelaskan variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Nilai r tabel dapat diketahui dengan melihat tabel r yang disesuaikan dengan nilai *degree of freedom* (df) yaitu jumlah sampel $(n) - 2 = 72$. Sebuah pertanyaan diasumsikan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel, dimana r hitung bernilai positif. Sedangkan pertanyaan diasumsikan tidak valid jika r hitung lebih kecil dari r tabel.

Rekapitulasi hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3. 1
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	0.549	0.192	Valid
2	Pegawai merasa kesulitan mengikuti standar pekerjaan yang telah ditetapkan	0.532	0.192	Valid
3	Pegawai pernah melakukan kesalahan dalam bekerja	0.540	0.192	Valid
4	Ketika melakukan kesalahan dalam bekerja, pegawai akan bertanggung jawab untuk menyelesaikannya	0.504	0.192	Valid
5	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0.345	0.192	Valid
6	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0.410	0.192	Valid
7	Pegawai dalam bekerja dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan	0.435	0.192	Valid

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r hitung pada semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Faktor Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,192. Maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Faktor Kinerja Karyawan (Y) adalah valid.

Rekapitulasi hasil uji validitas untuk variabel Kepemimpinan (X1) dapat dilihat pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3. 2
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)

No	Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Kemampuan atasan dalam berkomunikasi	0.486	0.192	Valid
2	Atasan mendorong bawahan agar dapat mencapai target yang telah ditentukan	0.662	0.192	Valid
3	Kemampuan atasan mempengaruhi bawahan dalam bekerja	0.707	0.192	Valid
4	Atasan memberi perhatian kepada bawahan dengan baik	0.656	0.192	Valid
5	Atasan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan	0.675	0.192	Valid
6	Atasan terbuka terhadap saran dari seluruh karyawan	0.655	0.192	Valid
7	Atasan tegas dalam mengambil keputusan ketika ada masalah	0.387	0.192	Valid

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r hitung pada semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Faktor Kepemimpinan (X1) lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,192. Maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Faktor Kepemimpinan (X1) adalah valid.

Rekapitulasi hasil uji validitas untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dapat dilihat pada Tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3. 3
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan	0.579	0.192	Valid
2	Setiap karyawan harus tanggap melayani kebutuhan pelanggan	0.561	0.192	Valid
3	Memberikan respon ketika dihadapkan dengan pelanggan yang mendapatkan kesulitan	0.585	0.192	Valid
4	Setiap karyawan harus tanggap menerima keluhan pelanggan	0.596	0.192	Valid
5	Bersedia memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan	0.534	0.192	Valid
6	Berhasil bekerja di perusahaan dibutuhkan ketekunan	0.603	0.192	Valid
7	Untuk dapat memuaskan pelanggan, para pegawai sudah merasa mampu dalam melayani pelanggan	0.466	0.192	Valid
8	Pegawai masih perlu memperbaiki kualitas diri untuk dapat melayani dengan baik	0.362	0.192	Valid

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r hitung pada semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi (X2) lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,192. Maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi (X2) adalah valid. Rekapitulasi hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 3.3 di bawah ini.

3.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi kuesioner penelitian apabila kuesioner tersebut digunakan secara berulang-ulang pada objek yang sama. Adapun cara untuk melakukan uji reliabilitas yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* yang terbentuk. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0.60, sedangkan dikatakan tidak reliabel bila *Cronbach Alpha* < 0.60.

Rekapitulasi hasil uji reliabilitas untuk variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 3.4 dibawah ini.

Tabel 3. 1
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1),Variabel Budaya Organisasi (X2), dan Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	0,846	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,818	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,756	Reliabel

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 pada semua variabel penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

3.2. Analisis Deskripsi Variabel

Pada bab ini akan menyajikan deskripsi jawaban dari responden serta dilanjutkan dengan analisis data yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan pada bab satu. Data yang akan dijelaskan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada 74 responden. Responden penelitian merupakan karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS)Bagian Operasi, yang ditemui saat penelitian langsung. Data hasil kuesioner dijabarkan secara deskriptif dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Adapun data yang disajikan, berkaitan dengan tanggapan responden tentang variabel penelitian yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

3.2.1. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang dinilai oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah hasil kerja karyawan baik individu maupun kelompok, yang diperoleh secara kuantitas dan kualitas. Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini memiliki 5 indikator yaitu : (1) Kemampuan

mencapai target yang ditentukan perusahaan, (2) Kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, (3) Frekuensi melakukan kesalahan dalam bekerja, (4) Tanggung jawab ketika menyelesaikan pekerjaan, (5) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Masing-masing indikator memiliki 1 item pertanyaan. Berikut adalah jawaban responden mengenai item-item pertanyaan

1. Standar pekerjaan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

Setiap perusahaan pasti memiliki standar pekerjaan yang bertujuan untuk menentukan target, standar yang ditetapkan ditujukan untuk para pegawai, agar yang dikerjakan oleh para pegawai sesuai tujuan perusahaan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.24 mengenai tanggapanresponden terhadap standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan:

Tabel 3.24

Standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	18	24.3
2.	Setuju	43	58.1
3.	Netral	13	17.6
4.	Tidak setuju	0	0.0
5.	Sangat tidak setuju	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukan presentase tertinggi 58,1% menyatakan setuju bahwa standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun 17,6% menyatakan bahwa tidak semua standar pekerjaan dirasa memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena standar pekerjaan berkaitan dengan target, terkadang karyawan tidak dapat mencapai target.

2. Kesulitan dalam mengikuti standar pekerjaan yang telah ditetapkan

Terkadang tidak semua standar pekerjaan yang dibuat oleh perusahaan dapat dengan mudah diikuti oleh para pegawainya. Setiap pegawai memiliki karakter berbeda-beda. Namun, ada pula yang merasa standar perusahaan bukanlah suatu hal yang sulit untuk diikuti. Berikut ini disajikan pada tabel 3.25 mengenai tanggapanresponden terhadap standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan:

Tabel 3.25
Karyawan merasa kesulitan mengikuti standar pekerjaan yang telah ditetapkan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat tidaksetuju	15	20.3
2.	Tidak Setuju	48	64.9
3.	Netral	11	14.9
4.	Sangat Setuju	0	0.0
5.	Sangat Setuju	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi 64,9% menyatakan tidak setuju apabila pegawai dirasa kesulitan mengikuti standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Namun 14,9% menyatakan terkadang standar pekerjaan sulit diikuti oleh karyawan secara individu. Standar pekerjaan yang dimaksud berkaitan dengan target, sehingga terkadang ketika karyawan sedang tidak fit dapat berakibat pada target yang harus dicapai.

3. Kesalahan dalam bekerja

Wajar halnya apabila karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja, kesalahan dari pegawai merupakan bentuk evaluasi baik untuk perusahaan ataupun karyawan itu sendiri. Berikut ini disajikan pada tabel 3.26 mengenai tanggapanresponden terhadap pegawai pernah melakukan kesalahan dalam bekerja:

Tabel 3.26
Kesalahan dalam bekerja

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Tidak pernah	13	17.6
2.	Kadang-kadang	42	56.8
3.	Netral	19	25.7
4.	Sering	0	0.0
5.	Selalu	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi 56,8% menyatakan kadang-kadang melakukan kesalahan dalam bekerja, karena sebagai operator dibutuhkan konsentrasi dan kondisi badan yang sehat. Namun 25,7% menyatakan pernah melakukan kesalahan, akan tetapi tidak begitu sering. Terkadang yang membuat konsentrasi menurun ketika mendapatkan shift malam, yang diman kondisi badan sering dalam keadaan capai dan tidak jarang tiba-tiba mengantuk ketika sedang bekerja. Hal tersebut yang bisa membuat pegawai melakukan sebuah kesalahan. Biasanya kesalahan yang dilakukan adalah tertukarnya container yang diangkat / dibongkar muat.

4. Tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan yang salah

Sangat diwajibkan apabila pegawai melakukan kesalahan segera diselesaikan, karena dampaknya akan sangat merugikan bagi perusahaan apabila tidak segera dilakukan perbaikan. Karyawan teladan akan segera bertanggung jawab untuk menyelesaikannya, agar tidak semakin menumpuk kesalahan yang dia perbuat. Berikut ini disajikan pada tabel 3.27 mengenai tanggapanresponden terhadap ketika melakukan kesalahan dalam bekerja, karyawan akan bertanggung jawab untuk menyelesaikannya:

Tabel 3.27

Tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan yang salah

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu	9	12.2
2.	Sering	43	58.1
3.	Netral	22	29.7
4.	Kadang-kadang	0	0.0
5.	Tidak pernah	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi 58,1% menyatakan sering bertanggung jawab menyelesaikan kesalahan yang dilakukannya. Namun 29,7% menyatakan menyelesaikan akan tetapi tidak selalu diselesaikan secara tuntas, contohnya ketika melakukan kesalahan di jam akhir shift, mau tidak mau harus diselesaikan oleh pegawai shift berikutnya.

5. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Karyawan akan berusaha mengerjakan pekerjaannya secara maksimal dan penuh tanggung jawab agar sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan. Dengan tercapainya target hasil pekerjaan masing-masing pegawai, akan memudahkan perusahaan dalam mencapai target pekerjaan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.28 mengenai tanggapanresponden terhadap karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya:

Tabel 3.28

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat mampu	4	5.4
2.	Mampu	55	74.3
3.	Netral	15	20.3
4.	Tidak mampu	0	0.0
5.	Sangat tidak mampu	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi 74,3% menyatakan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Namun 20,3% menyatakan netral karena terkadang ada beberapa pegawai merasa tidak mampu menyelesaikan, terutama apabila kondisi badan sedang menurun, karena butuh konsentrasi dan badan yang bugar untuk melakukan pekerjaan sebagai operator.

6. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Setiap karyawan operator baik itu secara individu ataupun kelompok berusaha memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien untuk mengerjakan pekerjaannya agar dapat diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditentukan. Jika pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari target waktu, maka dapat lebih cepat pula mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan berikutnya. Berikut ini disajikan pada tabel 3.29 mengenai tanggapan responden terhadap karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu:

Tabel 3.29
Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu	6	8.1
2.	Sering	48	64.9
3.	Netral	20	27.0
4.	Kadang-kadang	0	0.0
5.	Tidak pernah	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi 64,9% menyatakan sering menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Namun 27,0% menyatakan terkadang apabila sedang penuh trailer, penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu.

7. Kemampuan mencapai target yang ditetapkan

Target berfungsi sebagai pendorong agar karyawan mau mengerjakan pekerjaannya secara maksimal, sehingga dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan. Target pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah 25 box / jam – 40 box / jam. Berikut ini disajikan pada tabel 3.30 mengenai tanggapan responden terhadap Pegawai dalam bekerja dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Tabel 3.30
Kemampuan mencapai target yang ditetapkan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu	18	24.3
2.	Sering	37	50.0
3.	Netral	19	25.7
4.	Kadang-kadang	0	0.0
5.	Tidak pernah	0	0.0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase 50% menyatakan sering mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun 25,7% menyatakan hanya beberapa kali yang tidak mencapai target perusahaan. Karena di operator prinsip bekerja secara individu, akan tetapi menjalankannya secara kelompok. Terkadang ada individu yang tidak dapat mencapai target perusahaan, imbasnya pada hasil kelompok tersebut.

3.2.1.1. Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Variabel Kinerja Karyawan

Setelah memberikan skor pada masing-masing jawaban responden, maka dapat diketahui berapa nilai rata-rata skor variabel Kinerja Karyawan pada tabel dibawah ini. Penilaian ini dapat diketahui melalui penyusunan tabel rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel Budaya Organisasi dari 74 responden :

Tabel 3.31
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No	Item Pert.	Total Resp.	Skor										Skor Total	Mean
			5		4		3		2		1			
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X _{3,1}	74	18	24,3	43	58,1	13	1,6	0	0	0	0	301	4,07
2	X _{3,2}	74	15	20,3	48	64,9	11	14,9	0	0	0	0	300	4,05
3	X _{3,3}	74	13	17,6	42	56,8	19	25,7	0	0	0	0	290	3,92
4	X _{3,4}	74	9	12,2	43	58,1	22	29,7	0	0	0	0	283	3,82
5	X _{3,5}	74	4	5,4	55	74,3	15	20,3	0	0	0	0	285	3,85
6	X _{3,6}	74	6	8,1	48	64,9	20	27,0	0	0	0	0	282	3,81
7	X _{3,7}	74	18	24,3	37	50,0	19	25,7	0	0	0	0	295	3,99
Mean Skor Variabel													2.036	3,93

Keterangan:

X_{3,1} = Standar pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

X_{3,2} = Pegawai merasa kesulitan mengikuti standar pekerjaan yang telah ditetapkan

X_{3,3} = Pegawai pernah melakukan kesalahan dalam bekerja

X_{3,4} = Ketika melakukan kesalahan dalam bekerja, pegawai akan bertanggung jawab untuk menyelesaikannya

X_{3,5} = Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

X_{3,6} = Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

X_{3,7} = Pegawai dalam bekerja dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel 3.31 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata skor variabel Kinerja Karyawan adalah 3,93 artinya variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori baik. Dapat dilihat bahwa terdapat 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata diatas nilai rata-rata skor variabel dan terdapat 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata dibawah nilai rata-rata skor variabel. Namun hanya terdapat 1 item pertanyaan terendah yaitu X_{3,6} dengan rata-rata 3,81. Dimana artinya menurut responden kinerja karyawan bagian operator divisi operasi sudah baik, namun responden berpendapat bahwa kinerja yang dihasilkan perlu ditingkatkan dalam hal pemahaman tugas dan kerjasama tim serta yang paling utama adalah mengerjakan setiap pekerjaan dengan teliti dan kompak.

3.2.3.2. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Masing-masing indikator yang sebelumnya sudah di tanggapi, selanjutnya akan dibentuk kategorisasi yang mencakup keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kinerja karyawan. Untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja karyawan PT.Pelabuhan Indonesia III (Persero) Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS), masing-masing indikator mempunyai bobot nilai dengan interval 1-5, kategorisasi yang digunakan dalam variabel ini adalah Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Tidak Baik dan Sangat Tidak Baik, dengan indikatornya yaitu: Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, Frekuensi melakukan kesalahan, Tanggung jawab ketika melakukan kesalahan dalam bekerja, Tanggung jawab ketika menyelesaikan pekerjaan, dan Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk memberikan penilaian terhadap variabel Kinerja karyawan, maka digunakan tingkat pengukuran interval agar dapat mengkategorisasikan tingkatan persepsi responden terhadap kinerja karyawan berdasarkan data yang diperoleh. Lebar interval (I) diperoleh dengan menggunakan rumus interval yaitu:

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana : I = Interval Kelas

R = Rentang (Skor Tertinggi – Skor Terendah)

K = Jumlah Kelas

Seluruh pertanyaan pada variabel Kinerja karyawan terdiri dari 7 pertanyaan, berikut merupakan perhitungan interval kelas untuk variabel ini:

$$I = \frac{(7 \times 5) - (7 \times 1)}{5} = \frac{35 - 7}{5} = 5,6$$

$$I = 5,6$$

Dengan demikian kategorisasi variable kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Sangat Tidak Baik : 6.0 – 12.6
- b) Tidak Baik : >12.6 – 18.2
- c) Netral : >18.2 – 23.8
- d) Baik : >23.8 – 29.4
- e) Sangat Baik : >29.4 – 35.0

Berdasarkan kategorisasi dari variabel Kinerja Karyawan tersebut, maka kinerja karyawan dapat dikatakan baik jika tanggapan karyawan mengenai 5 indikator variabel yang digunakan untuk mengukur dapat menunjukkan hasil yang baik. Sesuai kategori tersebut dan setelah dilakukan inventarisasi skor pada tabel induk, maka diperoleh tabel akumulasi untuk variabel Kepemimpinan yaitu :

Tabel 3.32
Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

No	Persepsi	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Tidak Baik	0	0
2	Tidak Baik	0	0
3	Netral	4	5.4
4	Baik	52	70.3
5	Sangat Baik	18	24.3
Jumlah		74	100

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan data pada Tabel 3.32 di atas, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel Kinerja Karyawan berada pada kategorisasi baik sebesar 70,3%. Dimana artinya bahwa lebih dari setengah jumlah karyawan bagian teknik merasa kinerja yang dihasilkan sudah baik. Sebesar 24,3% berada pada kategorisasi sangat baik. Sebesar 5,4% berada pada kategorisasi netral. Hal ini mengartikan bahwa sebagian kecil karyawan merasa kinerja yang dikerjakan biasa saja, akan tetapi sebagian besar karyawan merasa sudah sangat baik kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan.

3.2.2. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah variabel pertama yang akan diteliti keterkaitannya dengan kinerja karyawan pada operator Terminal Peti Kemas (TPKS) Pelindo III. Mengenai bagaimana sikap atasan kepada karyawannya Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini memiliki 5 indikator yaitu : (1) Kemampuan atasan berkomunikasi, (2) Kemampuan atasan untuk menguasai / mempengaruhi orang lain, (3) Perhatian atasan kepada karyawan, (4) Atasan terbuka terhadap saran, (5) Ketegasan atasan dalam mengambil keputusan. Masing-masing indikator memiliki minimal 1 item pertanyaan. Berikut adalah jawaban responden mengenai item-item pertanyaan.

1. Kemampuan atasan dalam berkomunikasi

Seorang atasan yang baik adalah atasan yang dapat berkomunikasi dengan karyawannya, sehingga akan sedikit terjadinya kesalah pahaman antara satu dengan yang lainnya, apabila seorang atasan takut atau bahkan tidak mau menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, ada kemungkinan karyawan dapat merasa kurang nyaman dengan atasan tersebut. Berikut ini disajikan pada tabel 3.5 mengenai tanggapanresponden terhadap kemampuan atasan dalam berkomunikasi.

Tabel 3.5
Kemampuan atasan dalam berkomunikasi

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat baik	21	28,4
2.	Baik	37	50
3.	Netral	16	21,6
4.	Tidak baik	0	0
5.	Sangat tidak baik	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.5 di atas, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi yaitu 50% yang menyatakan bahwa kemampuan atasan operator TPKS tergolong baik, namun 21,6%

menyatakan terkadang atasan dapat berkomunikasi dengan baik, akan tetapi terkadang tidak begitu baik dalam berkomunikasi dengan karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dilihat dari baiknya penilaian kemampuan atasan dalam berkomunikasi, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) memiliki komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang baik.

2. Dorongan atasan kepada karyawan dalam pencapaian target

Atasan harus dapat mendorong karyawannya untuk memiliki motivasi bekerja agar dapat mencapai target yang sesuai dan telah ditentukan. Karena dorongan dari atasan lah yang menjadi salah satu alasan seorang karyawan merasa semangat dalam bekerja. Berikut ini disajikan pada tabel 3.6 mengenai tanggapanresponden terhadap atasan mendorong karyawan agar dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Tabel 3.6
Dorongan atasan kepada karyawan dalam pencapaian target

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu	37	50
2.	Sering	24	32,4
3.	Netral	13	17,6
4.	Kadang-kadang	0	0
5.	Tidak pernah	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.6 di atas, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi yaitu 50%, artinya beberapa karyawan atasan operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) dapat mendorong karyawan untuk mencapai target perusahaan. Namun persentase terendah yaitu 17,6%, menyatakan bahwa atasan hanya kadang-kadang dalam mendorong karyawan untuk mencapai target perusahaan. Hal ini terjadi karena terkadang adanya perbedaan pendapat antara atasan dan karyawan, sehingga terdapat kesenjangan di dalamnya. Tetapi adapula atasan yang hanya

memberikan dorongan ketika karyawan memberikan suatu tanda, seperti semangat kerja yang menurun, mengakibatkan target perusahaan menjadi anjlok.

3. Kemampuan atasan memengaruhi karyawan dalam bekerja

Atasan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi karyawan dalam bekerja, apabila atasan berhasil mempengaruhi karyawannya, besar kemungkinan karyawan dapat bekerja sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Namun apabila atasan gagal mempengaruhi karyawan, ada kemungkinan pekerjaan karyawam selalu salah di mata atasan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.7 mengenai tanggapanresponden terhadap kemampuan atasan mempengaruhi karyawan dalam bekerja.

Tabel 3.7
Kemampuan atasan memengaruhi karyawan dalam bekerja

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat baik	18	24,3
2.	Baik	40	54,1
3.	Netral	16	21,6
4.	Tidak baik	0	0
5.	Sangat tidak baik	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.7, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi adalah 54,1% menyatakan bahwa kemampuan atasan mempengaruhi karyawan dalam bekerja sudah baik. Namun terdapat 21,6% yang menyatakan netral, hal ini dikarenakan tidak semua karyawan menganggap bahwa atasan dapat mempengaruhi karyawan tersebut.

4. Perhatian atasan kepada karyawan dengan baik

Seorang atasan harus mempunyai rasa kepedulian kepada karyawannya, dapat berupa pemberian perhatian kecil, contohnya bila ada kendala dalam shift kerja, atasan langsung bertindak, dari hal sederhana tersebut karyawan dapat merasa senang, karena secara tidak

langsung dapat menyuport karyawan, sehingga karyawan memiliki semangat untuk bekerja. Berikut ini disajikan pada tabel 3.8 mengenai tanggapanresponden terhadap atasan memberi perhatian kepada karyawan.

Tabel 3.8

Atasan memberi perhatian kepada bawahan dengan baik

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	20	27,0
2.	Setuju	36	48,7
3.	Netral	18	24,3
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.8, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi adalah 48,7% menyatakan bahwa perhatian yang diberikan atasan sudah baik. Namun terdapat 24,3% menyatakan bahwa atasan tidak terlalu memberi perhatian akan tetapi juga tidak terlalu cuek terhadap karyawannya.

5. Kesempatan karyawan mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan

Pentingnya atasan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah dengan atasan, agar karyawan juga mengetahui tentang proses menyelesaikan masalah, sehingga karyawan tidak tergantung dengan atasan ketika ada suatu masalah, selain itu juga untuk menjalin hubungan antara atasan dengan karyawan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.9 mengenai tanggapanresponden terhadap atasan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan.

Tabel 3.9

Atasan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	22	29,7
2.	Setuju	38	51,4
3.	Netral	14	18,9
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.9, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi adalah 51,4% menyatakan bahwa atasan akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah hingga bertukar pikiran mengenai masalah yang ada di lapangan bersama dengan atasan, biasanya hal tersebut tidak selalu dilakukan dengan bertemu langsung, apabila ada masalah yang mendesak, karyawan dapat mendiskusikan dengan atasan melalui internet (*Whatsapp*). Namun sebanyak 18,9% menyatakan bahwa terkadang atasan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan opsi / saran, adapula atasan terkadang tidak menanggapi saran dari karyawan.

6. Atasan terbuka terhadap saran dari karyawan

Sangat penting untuk atasan menerima saran dari bawahan, karena tidak semua saran dari karyawan itu salah, bisa saja saran yang dari karyawan merupakan saran yang membangun. Atasan yang baik tidak boleh egois, jangan hanya mau didengarkan akan tetapi tidak mau mendengarkan saran / masukan dari orang lain. Berikut ini disajikan pada tabel 3.10 mengenai tanggapan responden terhadap atasan terbuka terhadap saran dari seluruh karyawan.

Tabel 3.10
Atasan terbuka terhadap saran dari karyawan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat terbuka	17	23,0
2.	Terbuka	47	63,5
3.	Netral	10	13,5
4.	Tidak terbuka	0	0
5.	Sangat tidak terbuka	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.10, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi adalah 63,5% menyatakan bahwa atasan sering melakukan komunikasi dengan karyawan untuk menanyakan saran yang tepat ketika ada masalah di lapangan. Contohnya ketika sedang melakukan bongkar muat ternyata container ada yang tertukar sedangkan masih banyak container yang harus dipindahkan dari trailer menuju kapal, karyawan akan memberi saran agar temannya yang menggantikan tugasnya, sementara karyawan yang melakukan kekeliruan menyelesaikan masalahnya, atasan pun mengiyakan saran karyawan tersebut. Akan tetapi, 13,5% menyatakan bahwa terkadang atasan dirasa terbuka, namun terkadang atasan dirasa tidak mau mendengar saran dari karyawan.

7. Ketegasan atasan dalam mengambil keputusan

Sebagai atasan harus mempunyai kekuatan ketika mengambil keputusan, karena bagaimanapun pengambil keputusan terakhir adalah atasan. Ketika ada masalah atasan akan memikirkan matang-matang tentang keputusan yang akan diambilnya, karena setiap keputusan mengandung resiko, dan atasan harus tegas terhadap keputusan akhir yang telah dipilihnya. Masalah yang biasanya terjadi berkaitan dengan kondisi alat dan kelancaran sirkulasi bongkar muat. Berikut ini disajikan pada tabel 3.11 mengenai tanggapanresponden terhadap atasan tegas dalam mengambil keputusan ketika ada masalah.

Tabel 3.11

Atasan tegas dalam mengambil keputusan ketika ada masalah

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat tegas	10	13,5
2.	Tegas	48	64,9
3.	Netral	16	21,6
4.	Tidak tegas	0	0
5.	Sangat tidak tegas	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.11, dapat dilihat bahwa persentase tertinggi adalah 64,9% menyatakan bahwa atasan sudah dirasa tegas dalam mengambil keputusan ketika dalam masalah. Namun terdapat 21,6% menyatakan bahwa kemampuan atasan dalam mengambil keputusan dirasa masih ada sifat kurang tegas dalam mengambil keputusan.

3.2.1.2. Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Variabel Kepemimpinan

Setelah memberikan skor pada masing-masing jawaban responden, maka dapat diketahui berapa nilai rata-rata skor variabel Kepemimpinan pada tabel dibawah ini. Penilaian ini dapat diketahui melalui penyusunan tabel rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel Kepemimpinan dari 74 responden :

Tabel 3.12
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

No	Item Pert.	Total Resp.	Skor										Skor Total	Mean
			5		4		3		2		1			
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X _{1.1}	74	21	28,4	37	50	16	21,6	0	0	0	0	301	4,07
2	X _{1.2}	74	37	50	24	32,4	13	17,6	0	0	0	0	320	4,32
3	X _{1.3}	74	18	24,3	40	54,1	16	21,6	0	0	0	0	298	4,02
4	X _{1.4}	74	20	27,0	36	48,7	18	24,3	0	0	0	0	298	4,02
5	X _{1.5}	74	22	29,7	38	51,4	14	18,9	0	0	0	0	304	4,10
6	X _{1.6}	74	17	23,0	47	63,5	10	13,5	0	0	0	0	303	4,09
7	X _{1.7}	74	10	13,5	48	64,9	16	21,6	0	0	0	0	290	3,91
Mean Skor Variabel													2.114	4,07

Keterangan:

X_{1.1} = Kemampuan atasan dalam berkomunikasi

X_{1.2} = Atasan mendorong bawahan agar dapat mencapai target yang telah ditentukan

X_{1.3} = Kemampuan atasan mempengaruhi bawahan dalam bekerja

X_{1.4} = Atasan memberi perhatian kepada bawahan dengan baik

X_{1.5} = Atasan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan

X_{1.6} = Atasan terbuka terhadap saran dari seluruh karyawan

X_{1.7} = Atasan tegas dalam mengambil keputusan ketika ada masalah

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel 3.12 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata skor variabel Kepemimpinan adalah 4,07 artinya variabel kepemimpinan termasuk dalam kategori kuat. Dapat dilihat bahwa terdapat 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata diatas nilai rata-rata skor variabel dan terdapat 1 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sama dengan nilai rata-rata skor variabel. Namun terdapat 1 item pertanyaan terendah yaitu X_{1.7} dengan rata-rata 3,91.

3.2.1.2. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

Masing-masing indikator yang sebelumnya sudah di tanggapi, selanjutnya akan dibentuk kategorisasi yang mencakup keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan. Untuk mengetahui baik atau tidaknya kepemimpinan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS), masing-masing indikator mempunyai bobot

nilai dengan interval 1-5, kategorisasi yang digunakan dalam variabel ini adalah Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Tidak Baik dan Sangat Tidak Baik, dengan indikatornya yaitu: Kemampuan atasan berkomunikasi secara efektif, Kemampuan atasan untuk menguasai / mempengaruhi orang lain, Perhatian pemimpin kepada bawahan, Atasan terbuka terhadap saran, dan Ketegasan atasan dalam mengambil keputusan. Untuk memberikan penilaian terhadap variabel Kepemimpinan, maka digunakan tingkat pengukuran interval agar dapat mengkategorisasikan tingkatan persepsi responden terhadap Kepemimpinan berdasarkan data yang diperoleh. Lebar interval (I) diperoleh dengan menggunakan rumus interval yaitu:

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana : I = Interval Kelas

R = Rentang (Skor Tertinggi – Skor Terendah)

K = Jumlah Kelas

Seluruh pertanyaan pada variabel Kepemimpinan terdiri dari 7 pertanyaan, berikut merupakan perhitungan interval kelas untuk variabel ini:

$$I = \frac{(7 \times 5) - (7 \times 1)}{5} = \frac{35 - 7}{5} = 5,6$$

$$I = 5,6$$

Dengan demikian kategorisasi variable kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- | | |
|-----------------|----------------|
| a. Sangat Lemah | : 6.0 – 12.6 |
| b. Lemah | : >12.6 – 18.2 |
| c. Cukup Kuat | : >18.2 – 23.8 |
| d. Kuat | : >23.8 – 29.4 |
| e. Sangat Kuat | : >29.4 – 35.0 |

Berdasarkan kategorisasi dari variabel Kepemimpinan tersebut, maka kepemimpinan dapat dikatakan kuat jika tanggapan karyawan mengenai 5 indikator variabel yang digunakan untuk mengukur dapat menunjukkan hasil yang baik. Sesuai kategori tersebut dan setelah dilakukan

inventarisasi skor pada tabel induk, maka diperoleh tabel akumulasi untuk variabel Kepemimpinan yaitu :

Tabel 3.13
Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

No	Persepsi	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Lemah	0	0
2	Lemah	0	0
3	Cukup Kuat	6	8,1
4	Kuat	41	55,4
5	Sangat Kuat	27	36,5
Jumlah		74	100

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan data pada Tabel 3.13 , dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel Kepemimpinan berada pada kategorisasi sangat kuat sebesar 36,5%. Dimana artinya bahwa karyawan bagian operator divisi operasi sudah sangat puas dengan kepemimpinan yang tercipta dalam perusahaan. Namun, 8,1% berada pada kategorisasi netral. Lalu 55,4% berada pada kategorisasi baik. Hal ini mengartikan bahwa sebagian karyawan yang lain merasa atasan sudah baik dalam menjalankan tugasnya.

3.2.2. Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan variabel kedua yang akan diteliti keterkaitannya dengan kinerja karyawan pada operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III. Budaya organisasi dibagi menjadi 3 (tiga) sub-variabel, yaitu fokus kerja untuk kepuasan pelanggan, peduli kepada pelanggan dan memiliki integritas yang tinggi. Fokus kerja untuk kepuasan pelanggan menggunakan 4 (empat) indikator yaitu : (1) Ramah dan santun dalam melayani pelanggan, (2) Tanggap dalam melayani kebutuhan dan keluhan pelanggan, (3) Tekun dalam menjalankan tugas, (4) Ada kemauan untuk memperbaiki diri dalam bekerja. Peduli kepada pelanggan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu : (1) Tanggap terhadap kesulitan pelanggan (2) Kesiediaan dalam memberi solusi pada kesulitan pelanggan. Memiliki integritas yang tinggi

menggunakan 3 (tiga) indicator yaitu : (1) Mampu memuaskan pelanggan (2) Meningkatkan kualitas diri.

1. Sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan

Setiap perusahaan harus membiasakan pegawainya untuk bersikap ramah dan santun ketika melayani semua pelanggan, agar pelanggan merasa senang dan puas. Walaupun hal tersebut terlihat sepele, akan tetapi sangat fatal akibatnya apabila karyawan tidak memiliki sikap tersebut. Berikut ini disajikan pada tabel 3.14 mengenai tanggapanresponden terhadap dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan:

Tabel 3.14

Dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan			
No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	30	40,6
2.	Setuju	34	45,9
3.	Netral	10	13,5
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.14 menunjukkan presentase tertinggi adalah 45,9% menyatakan bahwa setuju bahwa dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan. Namun 13,5% menyatakan bahwa tidak terlalu dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan, akan tetapi juga tidak dapat terlalu cuek terhadap pelanggan.

2. Tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan

Para karyawan harus dapat tanggap ketika pelanggan membutuhkan bantuan terkait kebutuhannya, jangan sampai pelanggan merasa pegawai tidak peduli terhadap pelanggan. Kebutuhan pelanggan merupakan prioritas bagi perusahaan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.15

mengenai tanggapanresponden terhadap setiap karyawan harus tanggap melayani kebutuhan pelanggan:

Tabel 3.15

Setiap karyawan harus tanggap melayani kebutuhan pelanggan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	23	31.1
2.	Setuju	45	60.8
3.	Netral	6	8.1
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan presentase tertinggi adalah 60,8% menyatakan bahwa setuju mengenai setiap karyawan harus tanggap melayani kebutuhan pelanggan. Kebutuhan pelanggan yaitu ketika trailer datang, alat untuk memindahkan sudah siap. Namun 8,1% menyatakan bahwa pegawai memang harus segera tanggap untuk melayani kebutuhan pelanggan, akan tetapi tidak semua kebutuhan pelanggan dapat ditanggapi secara langsung, hal ini disebabkan apabila trailer yang datang sedang penuh dan terjadi penumpukkan, secara otomatis akan terjadi antri panjang dan membutuhkan waktu yang lama. Pegawai tidak dapat berbuat banyak selain meminta untuk sabar, dikarenakan terkadang jumlah alat yang tersedia tidak sesuai dengan jumlah trailer yang datang.

3. Tanggap terhadap kesulitan pelanggan

Setiap pelanggan pasti memiliki kesulitan yang berbeda-beda, perusahaan harus dapat memberikan respon yang baik kepada pelanggannya. Dengan perusahaan memberikan respon yang baik, dapat membuat pelanggan merasa kesulitannya terpecahkan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.16 mengenai tanggapanresponden terhadap memberikan respon ketika dihadapkan dengan pelanggan yang mendapatkan kesulitan:

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Line spacing: single

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Line spacing: single

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Line spacing: single

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Line spacing: single

Tabel 3.16
Tanggap respon terhadap kesulitan pelanggan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu	26	35,1
2.	Sering	34	45,9
3.	Netral	13	17,6
4.	Kadang-kadang	1	1,4
5.	Tidak pernah	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.16 menunjukkan presentase tertinggi adalah 45,9% menyatakan pegawai operator TPKS sering memberikan respon ketika dihadapkan pelanggan yang mendapatkan kesulitan. Biasanya kesulitan yang dialami oleh pelanggan adalah lamanya waktu pemindahan trailer, butuh waktu berjam-jam hanya untuk menunggu hal tersebut. Namun 1,4% menyatakan bahwa kadang-kadang melakukan respon terhadap pelanggan, karena biasanya pelanggan mengalami kesulitan yang sama dan mengeluh secara bersama-sama.

4. Tanggap menerima keluhan pelanggan

Perusahaan juga harus tanggap ketika pelanggan mulai memberikan keluhan, karena apabila pelanggan sudah memberikan keluhan, berarti perusahaan mempunyai kekurangan yang harus segera diperbaiki. Berikut ini disajikan pada tabel 3.17 mengenai tanggapan responden terhadap setiap karyawan harus tanggap menerima keluhan pelanggan:

Tabel 3.17
Setiap karyawan harus tanggap menerima keluhan pelanggan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	26	35,1
2.	Setuju	35	47,3
3.	Netral	13	17,6
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel menunjukkan presentase tertinggi adalah 47,3% menyatakan bahwa setuju apabila setiap karyawan harus tanggap menerima keluhan pelanggan. Namun 17,6% menyatakan netral dikarenakan tidak semua keluhan pelanggan dapat ditanggapi langsung oleh pegawai, hal ini disebabkan hanya para pegawai RTG yang dapat langsung menerima keluhan pelanggan. Untuk pegawai CC keluhan pelanggan akan diterima oleh kantor, karena jalur untuk menerima keluhan ke planner (kantor) / formen (container office)

5. Kesiadaan memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan

Selain respon dan tanggap perusahaan juga harus memberikan solusi ketika pelanggan mengalami kesulitan. Kesulitan pelanggan yang biasanya dialami oleh pelanggan lamanya waktu pengangkutan barang, sehingga membuat pelanggan lama menunggu di pelabuhan. Berikut ini disajikan pada tabel 3.18 mengenai tanggapan responden terhadap bersedia memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan:

Tabel 3.18
Kesiadaan memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat bersedia	20	27,0
2.	Bersedia	46	62,2
3.	Netral	8	10,8
4.	Tidak bersedia	0	0
5.	Sangat tidak bersedia	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.18 menunjukkan presentase tertinggi adalah 62,2% menyatakan bahwa bersedia untuk memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan. Biasanya kesulitan yang dialami oleh pelanggan adalah kesulitan pelanggan biasanya terjadi ketika sedang ada penumpukkan trailer, sehingga pelanggan tidak sedikit yang tidak dapat bersabar ketika sedang terjadi penumpukkan trailer. Namun 10,8% menyatakan netral karena solusi yang diberikan

biasanya hanya meminta untuk bersabar, karena pegawai tidak dapat berbuat banyak ketika sedang terjadi penumpukkan trailer.

6. Keberhasilan ketekunan kerja

Dalam perusahaan sangat diperlukan ketekunan agar berhasil, karena persaingan tidak hanya berasal dari internal perusahaan (antar karyawan) akan tetapi juga berasal dari eksternal perusahaan (antar perusahaan). Perusahaan yang dikatakan sukses berasal dari berhasilnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Berikut ini disajikan pada tabel 3.19 mengenai tanggapan responden terhadap berhasil bekerja di perusahaan dibutuhkan ketekunan:

Tabel 3.19
keberhasilan kerja dibutuhkan ketekunan

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat setuju	26	35,1
2.	Setuju	35	47,3
3.	Netral	13	17,6
4.	Tidak setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.19 menunjukkan presentase tertinggi yaitu 47,3% menyatakan setuju untuk berhasil bekerja di perusahaan dibutuhkan ketekunan. Namun sebanyak 17,6% menyatakan tidak hanya ketekunan saja yang dibutuhkan pengembangan skill dan speed dalam bekerja juga sangat dibutuhkan.

7. Kemampuan dari karyawan yang memuaskan pelanggan

Pelanggan dikatakan puas atau tidak, tergantung sikap pegawai dalam melayani pelanggannya, apabila pegawai menganggap pelanggan itu 'seorang yang berharga', pelayanan yang diberikan akan baik. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, keberadaan pelanggan sangatlah penting, oleh sebab itu tidak heran apabila perusahaan menganggap bahwa pelanggan

adalah raja. Berikut ini disajikan pada tabel 3.20 mengenai tanggapan responden terhadap untuk dapat memuaskan pelanggan, para pegawai sudah merasa mampu dalam melayani pelanggan:

Tabel 3.20

Kemampuan dari karyawan yang memuaskan pelanggan			
No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Sangat mampu	17	22,9
2.	Mampu	48	64,9
3.	Netral	9	12,2
4.	Tidak mampu	0	0
5.	Sangat tidak mampu	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.20 menunjukkan presentase tertinggi 64,9% menyatakan mampu memuaskan pelanggan dengan cara melayani pelanggan sebaik mungkin. Namun 12,2% menyatakan netral dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

8. Peningkatan Kualitas Diri

Pentingnya untuk setiap pegawai memperbaiki kualitas diri dengan mengevaluasi setiap pekerjaannya, tujuannya agar para pegawai semakin baik dalam melayani pelanggannya, sehingga semakin sedikit complain yang didapat. Memperbaiki kualitas diri contohnya dengan cara menambah wawasan serta pengalaman dalam bekerja, bisa juga dengan bertanya langsung dengan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan, sudah cukup puaskah pelanggan atau perlu adanya pembenahan, serta bisa juga dengan evaluasi diri sendiri. Contoh lain perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan terpilih. Berikut ini disajikan pada tabel 3.21 mengenai tanggapan responden terhadap pegawai masih perlu memperbaiki kualitas diri untuk dapat melayani dengan baik:

Tabel 3.21
Kebutuhan Peningkatan Kualitas Diri

No.	Jawaban	Total Frekuensi	Total Persentase
1.	Selalu perlu	16	21,6
2.	Perlu	50	67,6
3.	Netral	8	10,8
4.	Tidak perlu	0	0
5.	Sangat tidak perlu	0	0
	Total	74	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.21 menunjukkan presentase tertinggi 67,6% menyatakan perlu untuk pegawai memperbaiki kualitas diri untuk dapat melayani dengan baik. Namun 10,8% menyatakan netral, karena tidak hanya kualitas diri saja yang perlu diperbaiki, keterampilan dan kecepatan dalam bekerja juga perlu diperbaiki.

3.2.2.2.1.Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Variabel Budaya Organisasi

Setelah memberikan skor pada masing-masing jawaban responden, maka dapat diketahui berapa nilai rata-rata skor variabel Budaya Organisasi pada tabel dibawah ini. Penilaian ini dapat diketahui melalui penyusunan tabel rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel Budaya Organisasi dari 74 responden :

Tabel 3.22
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

No	Item Pert.	Total Resp.	Skor										Skor Total	Mean
			5		4		3		2		1			
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X _{2,1}	74	30	40,6	34	45,9	10	13,5	0	0	0	0	316	4,27
2	X _{2,2}	74	23	31,1	45	60,8	6	8,1	0	0	0	0	313	4,23
3	X _{2,3}	74	26	35,1	34	45,9	13	17,6	1	1,4	0	0	307	4,15
4	X _{2,4}	74	26	35,1	35	47,3	13	17,6	0	0	0	0	309	4,18
5	X _{2,5}	74	20	27,0	46	62,2	8	10,8	0	0	0	0	308	4,16
6	X _{2,6}	74	26	35,1	35	47,3	13	17,6	0	0	0	0	309	4,18
7	X _{2,7}	74	17	22,9	48	64,9	9	12,2	0	0	0	0	304	4,11
8	X _{2,8}	74	16	21,6	50	67,6	8	10,8	0	0	0	0	304	4,11
Mean Skor Variabel													2516	4,17

Keterangan:

X_{2,1} = Dibutuhkan sikap ramah dan santun dalam melayani pelanggan

X_{2,2} = Setiap karyawan harus tanggap melayani kebutuhan pelanggan

X_{2,3} = Memberikan respon ketika dihadapkan dengan pelanggan yang mendapatkan kesulitan

X_{2,4} = Setiap karyawan harus tanggap menerima keluhan pelanggan

X_{2,5} = Bersedia memberikan solusi pada saat pelanggan mengalami kesulitan

X_{2,6} = Berhasil bekerja di perusahaan dibutuhkan ketekunan

X_{2,7} = Untuk dapat memuaskan pelanggan, para pegawai sudah merasa mampu dalam melayani pelanggan

X_{2,8} = Pegawai masih perlu memperbaiki kualitas diri untuk dapat melayani dengan baik

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel 3.22 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata skor variabel Budaya Organisasi adalah 4,17, artinya variabel Budaya Organisasi termasuk dalam kategori kuat. Dapat dilihat bahwa terdapat 4 item pertanyaan dengan nilai rata-rata diatas nilai rata-rata skor variabel dan terdapat 2 item pertanyaan dengan nilai rata-rata dibawah nilai rata-rata skor variabel. Namun hanya terdapat 2 item pertanyaan terendah yaitu X_{2,7} dan X_{2,8} dengan rata-rata 4,11.

1.2.2.2. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi

Masing-masing indikator yang sebelumnya sudah di tanggapi, selanjutnya akan dibentuk kategorisasi yang mencakup keseluruhan jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi. Untuk mengetahui baik atau tidaknya kepemimpinan PT.Pelabuhan Indonesia III (Persero) Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS), masing-masing indikator

mempunyai bobot nilai dengan interval 1-5, kategorisasi yang digunakan dalam variabel ini adalah Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Tidak Baik dan Sangat Tidak Baik, dengan indikatornya yaitu: Fokus kerja untuk kepuasan pelanggan, Peduli kepada pelanggan, dan Memiliki integritas yang tinggi. Untuk memberikan penilaian terhadap variabel Budaya Organisasi, maka digunakan tingkat pengukuran interval agar dapat mengkategorisasikan tingkatan persepsi responden terhadap Kepemimpinan berdasarkan data yang diperoleh. Lebar interval (I) diperoleh dengan menggunakan rumus interval yaitu:

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana : I = Interval Kelas

R = Rentang (Skor Tertinggi – Skor Terendah)

K = Jumlah Kelas

Seluruh pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi terdiri dari 8 pertanyaan, berikut merupakan perhitungan interval kelas untuk variabel ini:

$$I = \frac{(8 \times 5) - (8 \times 1)}{5} = \frac{40 - 8}{5} = 6,4$$

$$I = 6,4$$

Dengan demikian kategorisasi variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Lemah : 7.0 – 14.4
- b. Lemah : >14.4 – 20.8
- c. Cukup Kuat : >20.8 – 27.2
- d. Kuat : >27,2 – 33,6
- e. Sangat Kuat : >33,6 – 40.0

Berdasarkan kategorisasi dari variabel Budaya Organisasi tersebut, maka budaya organisasi dapat dikatakan baik jika tanggapan karyawan mengenai 4 indikator variabel yang digunakan

untuk mengukur dapat menunjukkan hasil yang baik. Sesuai kategori tersebut dan setelah dilakukan inventarisasi skor pada tabel induk, maka diperoleh tabel akumulasi untuk variabel Budaya Organisasi yaitu :

Tabel 3.23
Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi

No	Persepsi	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Lemah	0	0
2	Lemah	0	0
3	Cukup Kuat	2	2,70
4	Kuat	33	44,60
5	Sangat Kuat	39	52,70
Jumlah		74	100,0

Sumber: *Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan data pada Tabel 3.23 di atas, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel Budaya Organisasi berada pada kategorisasi sangat baik sebanyak 39 orang atau sebesar 52,70%. Dimana artinya bahwa karyawan bagian operator divisi operasi sudah sangat puas dengan budaya organisasi yang tercipta dalam perusahaan. Namun, sebanyak 2 orang atau sebesar 2,70% berada pada kategorisasi netral. Lalu sebanyak 33 orang atau sebesar 44.60% berada pada kategorisasi baik. Hal ini mengartikan bahwa sebagian karyawan yang lain merasa budaya organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan sudah sangat baik.

3.3. Analisis Data

3.3.1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III

1. Tabel Silang antara Variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Variabel Kinerja karyawan (Y)

Statistik deskriptif *crosstab* (tabulasi silang) termasuk dalam analisis deskripsi. Deskriptif *crosstab* menyajikan data dalam bentuk tabulasi, yang meliputi baris dan kolom.

Tabel 3.33
Analisis Tabulasi Silang Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan (X ₁)					Total
	Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Sangat Tidak Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Tidak Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Cukup Baik	0 0,0%	0 0,0%	1 25%	2 50%	1 25%	4 100,0%
Baik	0 0,0%	0 0,0%	5 9,6%	34 65,4%	13 25%	52 100,0%
Sangat Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 27,8%	13 72,2%	18 100,0%
Total	0 0,0%	0 0,0%	6 8,1%	41 55,4%	27 36,5%	74 100,0%

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.33 diketahui bahwa 34 responden dari 52 responden menyatakan kepemimpinan yang baik diikuti dengan kinerja karyawan yang baik pula. Sedangkan 1 responden yang menyatakan kepemimpinan cukup baik memiliki kinerja yang cukup baik. Jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dari atasan operator TPKS maka kinerja karyawan semakin baik pula.

2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III melalui SPSS dengan metode *Product Moment*. Besarnya tingkat korelasi dapat dilihat pada kolom R hasil perhitungan melalui SPSS kemudian disesuaikan dengan tabel interpretasi koefisien korelasi. Adapun hasil perhitungan korelasi antara Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bagian operasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 34
Hasil Uji Korelasi

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.679 ^a	.462	.454	2.033

- a. Predictors: (Constant), X1
- b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Dari tabel perhitungan 3.34, diperoleh nilai koefisien korelasi antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi sebesar 0,679, dimana nilai tersebut berada pada interval 0,60 - 0,799 (Tabel 1.3). Berdasarkan perolehan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III divisi operasi.

3. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase sumbangan variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Perhitungan koefisien determinasi (r^2) dari hasil SPSS pada Tabel 3.30 diperoleh nilai sebesar 0,462. Untuk memperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) dalam bentuk persentase, maka digunakan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 KD &= (r^2) \times 100\% \\
 &= 0,462 \times 100\% \\
 &= 46,2\%
 \end{aligned}$$

Hasil tersebut berarti, kontribusi yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan bagian teknik sebesar 46,2%, sedangkan sisanya sebesar 53,8% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

4. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bagian operasi, dengan alat bantu hitung SPSS. Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.35
Hasil Uji Regresi Sederhana
Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
B	Std. Error	Beta	T	Sig.
11.995	1.989		6.029	.000
.543	.069	.679	7.856	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Tabel di atas memperlihatkan bahwa koefisien regresi untuk Kepemimpinan sebesar 0,543 dan nilai konstantanya sebesar 11,995. Berdasarkan keterangan tersebut maka dapat dibentuk persamaan linier sederhana :

$$Y = a + bX_1$$

$$Y = 11,995 + 0,543X_1$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan
a : Konstanta
b : Koefisien Regresi
X1 : Kepemimpinan

Dari persamaan di atas, maka dapat diasumsikan bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 0,543 menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan bernilai 0 (nol), maka Kinerja Karyawan bernilai 11,995. Artinya, tanpa adanya pengaruh Kepemimpinan pada karyawan bagian operasi, nilai Kinerja Karyawan bagian teknik sebesar 11,995.

- Nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar 0,543 menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,543. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan pada karyawan bagian teknik sebesar 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 0,543. Sehingga, semakin baik Kepemimpinan pada karyawan bagian operasi, maka semakin tinggi Kinerja Karyawan bagian operasi.

5. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

- H_0 diterima atau H_a ditolak jika tidak ada pengaruh positif antara variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- H_0 ditolak atau H_a diterima jika ada pengaruh positif antara variabel komunikasi interpersonal (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

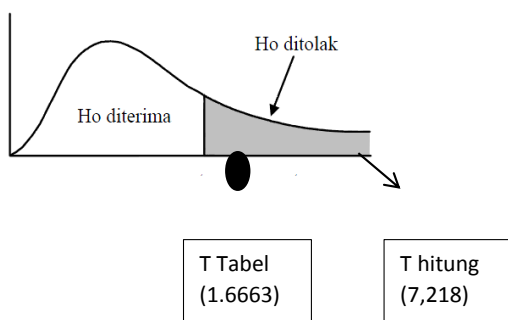
Nilai t_{tabel} diketahui dengan melihat tabel t yang disesuaikan dengan *degree of freedom* (df) dengan signifikansi 5 persen (0.05). Untuk memperoleh df digunakan perhitungan $df = n - 2$, dimana n adalah jumlah data sehingga $df = 74 - 2$ menghasilkan nilai sebesar 72. Berdasarkan ketentuan di atas, maka nilai t_{tabel} diperoleh sebesar 1.6663.

Sementara t hitung seperti dapat dilihat pada tabel 3.. pada variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 7,856. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa nilai t hitung ($7,856$) $>$ t tabel (1,6663), berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil uji signifikansi (Uji t) yang dilakukan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dihasilkan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat ditarik kesimpulan akhir bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi. Bentuk hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah positif, ditunjukkan oleh tanda positif pada koefisien regresi. Hubungan yang positif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik, maka akan berdampak pada kinerja karyawan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi yang semakin tinggi.

Gambar 3.1

Uji t (one tail) Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

3.3.2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi

1. Tabel Silang antara Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Statistik deskriptif *crosstab* (tabulasi silang) termasuk dalam analisis deskripsi. Deskriptif *crosstab* menyajikan data dalam bentuk tabulasi, yang meliputi baris dan kolom.

Tabel 3.36
Analisis Tabulasi Silang Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi					Total
	Sangat Lemah	Lemah	Cukup Kuat	Kuat	Sangat Kuat	
Sangat Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 11,1%	16 88,9%	18 100,0%
Baik	0 0,0%	0 0,0%	2 3,8%	28 53,8%	22 42,4%	52 100,0%
Cukup Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Tidak Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Sangat Tidak Baik	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Total	0 0,0%	0 0,0%	2 2,7%	33 44,6%	39 52,7%	74 100,0%

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.34 diketahui bahwa 28 responden dari 52 responden menyatakan budaya organisasi yang kuat diikuti dengan kinerja karyawan yang baik pula. Sedangkan 2 responden yang menyatakan budaya organisasi cukup baik memiliki kinerja yang baik. Jawaban responden

tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang telah dibentuk maka dapat membuat kinerja karyawan semakin baik pula.

2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi melalui SPSS dengan metode *Product Moment*. Besarnya tingkat korelasi dapat dilihat pada kolom R hasil perhitungan melalui SPSS kemudian disesuaikan dengan tabel interpretasi koefisien korelasi. Adapun hasil perhitungan korelasi antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bagian teknik adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 37
Hasil Uji Korelasi
Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 ^a	.420	.412	2.110

- a. Predictors: (Constant), X2
- b. Dependent Variable: Y

Sumber : *Data Primer yang diolah, 2018*

Dari tabel perhitungan di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi sebesar 0,648, dimana nilai tersebut berada pada interval 0.60 – 0.799 (Tabel 1..). Berdasarkan perolehan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi

3. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase sumbangan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Perhitungan koefisien determinasi (r^2) dari hasil SPSS pada Tabel 3... diperoleh nilai sebesar 0,420. Untuk memperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) dalam bentuk persentase, maka digunakan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KD} &= (r^2) \times 100\% \\ &= 0,420 \times 100\% \\ &= 42,0\% \end{aligned}$$

Hasil tersebut berarti, kontribusi yang diberikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 42%, sedangkan sisanya sebesar 58% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

4. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bagian teknik, dengan alat bantu hitung SPSS. Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 38
Hasil Uji Regresi Sederhana
Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.332	2.393		4.318	.000
X2	.515	.071	.648	7.218	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Tabel di atas memperlihatkan bahwa koefisien regresi untuk Kepemimpinan sebesar 0,515 dan nilai konstantanya sebesar 10,332. Berdasarkan keterangan tersebut maka dapat dibentuk persamaan linier sederhana :

$$Y = a + bX_2$$

$$Y = 10,332 + 0,515 X_2$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

X₂ : Budaya Organisasi

Dari persamaan di atas, maka dapat diasumsikan bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 0,515 menunjukkan bahwa jika Budaya Organisasi bernilai 0 (nol), maka Kinerja Karyawan bernilai 10,332. Artinya, tanpa adanya pengaruh Budaya Organisasi pada karyawan bagian operasi, nilai Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 10,332.
- Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0,515 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,515. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi pada karyawan bagian operasi sebesar 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan bagian teknik sebesar 0,515. Sehingga, semakin baik Budaya Organisasi pada karyawan bagian operasi, maka semakin baik Kinerja Karyawan bagian operasi.

5. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t merupakan pengujian secara individual, pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Budaya Organisasi (X2) secara individual berpengaruh atau tidak terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Uji t digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yaitu:

- Ho diterima atau Ha ditolak jika tidak ada pengaruh positif antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
- Ho ditolak atau Ha diterima jika ada pengaruh positif antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

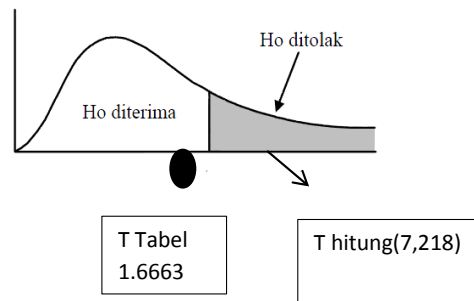
Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak yang artinya variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai t tabel diketahui dengan melihat tabel t yang disesuaikan dengan *degree of freedom* (df) dengan signifikansi 5 persen (0.05). Untuk memperoleh df digunakan perhitungan $df = n - 2$, dimana n adalah jumlah data sehingga $df = 74 - 2$ menghasilkan nilai sebesar 72. Berdasarkan ketentuan di atas, maka nilai t tabel diperoleh sebesar 1,6663. Sementara t hitung dapat dilihat pada tabel 3.53 variabel lingkungan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 7,218. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa nilai t hitung (7,218) $>$ t tabel (1,6663), berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS)

Pelindo III bagian operasi. Bentuk hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif, ditunjukkan oleh tanda positif pada koefisien regresi. Hubungan yang positif ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang semakin baik, maka akan berdampak pada kinerja karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi yang semakin tinggi.

Gambar 3.2
Uji t (one tail) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

3.3.1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi

1. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel Kepemimpinan(X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi, melalui SPSS dengan metode *Product Moment*. Besarnya tingkat korelasi antar variabel dapat dilihat pada kolom R hasil perhitungan melalui SPSS kemudian disesuaikan dengan tabel interpretasi

koefisien korelasi. Adapun hasil perhitungan korelasi antara variabel Kepemimpinan(X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 39
Hasil Uji Korelasi
Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
a. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.525	.511	1.923

- a. Predictors: (Constant), X2, X1
- b. Dependent Variable : Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Dari tabel perhitungan di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,724, dimana nilai tersebut berada pada interval 0.60 – 0.799 (Tabel 1..). Berdasarkan perolehan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja Karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III bagian operasi.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase sumbangan variabel Kepemimpinan(X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Perhitungan koefisien determinasi (*adjusted square*) dari hasil SPSS pada Tabel 3... diperoleh nilai sebesar 0,525. Untuk memperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) dalam bentuk persentase, maka digunakan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 KD &= (r^2) \times 100\% \\
 &= 0,525 \times 100\% \\
 &= 52,5\%
 \end{aligned}$$

Hasil tersebut berarti, sumbangan yang diberikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 52,5%, sedangkan sisanya sebesar 47,5% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kepemimpinan(X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), dengan alat bantu hitung SPSS. Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 40
Hasil Uji Regresi Berganda
Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.246	2.244		3.675	.000
X1	.355	.090	.444	3.955	.000
X2	.274	.089	.344	3.069	.003

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Tabel di atas memperlihatkan bahwa koefisien regresi untuk Kepemimpinan dan Budaya Organisasi masing-masing sebesar 0,355 dan 0,274, sedangkan nilai konstantanya sebesar 8,246.

Berdasarkan keterangan tersebut maka dapat dibentuk persamaan linier sederhana :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 8,246 + 0,355 X_1 + 0,274 X_2$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan
a : Konstanta
b : Koefisien Regresi
X1 : Kepemimpinan
X2 : Budaya Organisasi

Dari persamaan di atas, maka dapat diasumsikan bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 8,246 menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bernilai 0 (nol), maka Kinerja Karyawan bagian operasi bernilai 8,246. Artinya, tanpa adanya pengaruh Kepemimpinan pada karyawan bagian operasi dan budaya organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan, nilai Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 8,246.
- Nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar 0,355 menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 0,355. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan pada karyawan bagian teknik sebesar 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan bagian operasi sebesar 0,355. Sehingga, semakin baik Kepemimpinan pada karyawan bagian operasi, maka semakin tinggi Kinerja Karyawan bagian operasi.
- Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0,274 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan bagian teknik sebesar 0,274. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi untuk karyawan bagian operasi sebesar 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan bagian teknik sebesar 0,274. Sehingga, semakin baik Budaya Organisasi untuk karyawan bagian operasi, maka Kinerja Karyawan bagian operasi meningkat.

4. Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan (X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Adapun hipotesis antara variabel Kepemimpinan (X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah :

Ha : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada bagian operasi

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada bagian operasi

Adapun kriteria pengujiannya adalah :

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada bagian operasi.
- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada bagian operasi.

Nilai F tabel diketahui dengan melihat tabel F yang disesuaikan dengan *degree of freedom* 1 (df 1) dan *degree of freedom* 2 (df 2) dengan signifikansi 5 persen (0.05). Untuk memperoleh df 1 digunakan perhitungan $df_1 = \text{jumlah variabel} - 1$, sehingga $df_1 = 3 - 1$ menghasilkan nilai sebesar 2. Sedangkan untuk memperoleh df 2 digunakan perhitungan $df_2 = n - k - 1$, dimana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen, sehingga $df_2 = 74 - 2 - 1$ diperoleh nilai sebesar 71. Berdasarkan ketentuan di atas, maka nilai F tabel diperoleh sebesar 3,13. Sedangkan nilai F hitung dapat dilihat pada hasil perhitungan SPSS berikut :

Tabel 3. 41
Hasil Uji F

Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	289.838	2	144.919	39.175	.000 ^a
	Residual	262.649	71	3.699		
	Total	552.486	73			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

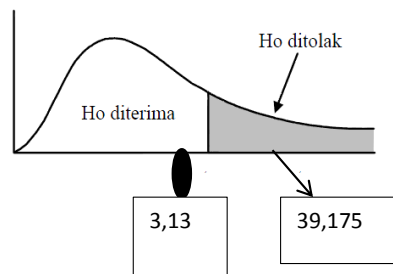
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Pada tabel di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 39,175. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa nilai F hitung ($39,175 > 3,13$), berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa secara bersama – sama Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan bagian operasi.

Gambar 3. 3
Kurva Uji F

Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)



Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

3.4. Pembahasan

Berdasarkan kategorisasi, variabel kepemimpinan dapat dikatakan kuat dengan skor rata-rata yaitu 4,07, begitu pula dengan variabel budaya organisasi dikatakan kuat dengan skor rata-rata 4,17 dan kinerja karyawan juga dikatakan baik dengan skor rata-rata 3,93. Variabel kepemimpinan termasuk kategori mempengaruhi kinerja karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III Bagian Operasi. Berdasarkan perhitungan analisis SPSS nilai koefisien determinasi variabel kepemimpinan sebesar 46,2% dan koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,543. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dilakukan atasan pada karyawan bagian operasi maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawannya, dengan catatan atasan juga perlu meningkatkan kemampuannya dalam memberikan instruksi kerja, pengawasan saat bekerja, *teamwork* serta pengambilan keputusan dengan tepat. Hasil perhitungan nilai t hitung ($7,856$) > t tabel ($1,6663$), sehingga Hipotesis pertamayang berbunyi diduga ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian Wisnu Pratama Putra Handoko (2015) yang menyatakan bahwa variabelkepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang. Hal ini juga mendukung teori yang dikemukakan Arep & Tanjung (2002:235) menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan yang baik maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan menjadi baik pula.

Pendapat karyawan mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan bagian operasi secara keseluruhan sudah menjalankan tugasnya dengan baik, namun menurut karyawan, atasan masih perlu mendekatkan diri dengan bawahannya serta meningkatkan kemampuannya terutama

dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang terjadi dalam bekerja, selain itu juga perlu kepedulian dari atasan kepada bawahannya

Variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan Operator Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) Pelindo III Bagian Operasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi variabel Budaya Organisasi sebesar 42% dan koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 0,515. Dapat dilihat pula hasil perhitungan nilai t hitung (7,218) > t tabel (1,6663), sehingga Hipotesis kedua yang berbunyi diduga ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, diterima. Hasil ini sesuai dengan teori menurut Kreitner&Knicki (2001) dalam Sudarmanto (2009) Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari/menjadi identitas perusahaan/organisasi. Bagaimanapun juga, budaya organisasi yang sudah terbentuk dengan baik akan mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain.

Pendapat karyawan mengenai Budaya Organisasi yang sudah terbentuk di dalam oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS) secara keseluruhan sudah dijalankan dengan baik, namun menurut karyawan budaya organisasi yang ada sekarang ini masih perlu ditingkatkan dalam hal pemberian pelatihan teori secara adil, pengawasan oleh pemimpin serta yang paling utama adalah pemberian pengarahan kerja serta pemberitahuan informasi dari atasan yang untuk sekarang ini dirasa masih sangat kurang.

Dari kedua variabel kepemimpinan dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti semakin kuat kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan dan kuatnya budaya organisasi yang dijalankan perusahaan maka kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karyawan bagian operasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien determinasi variabel kepemimpinan dan budaya organisasi

sebesar 52,5% dan hasil uji regresi linear berganda variabel kepemimpinan sebesar 0,355 dan variabel Budaya Organisasi 0,274 serta f hitung variabel kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebesar 39,175 dimana nilai f tersebut lebih besar daripada f tabel sebesar 3,13, maka Hipotesis ketigayang berbunyi “diduga ada pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan” diterima.

Dapat dilihat pula rekapitulasi nilai pada 3 variabel, total skor terendah yaitu 3,93 pada variabel kinerja. Total skor tertinggi yaitu 4,17 pada variabel Budaya Organisasi. Untuk variabel kepemimpinan mendapat skor 4,07.