



**PENGARUH PELAKSANAAN KOMUNIKASI ORGANISASI,
LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP
SEMANGAT KERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
(SETDA) KABUPATEN GROBOGAN**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi Administrasi
Perkantoran Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh :

TUTIK INDRIATI

3364990047

FAKULTAS ILMU SOSIAL

JURUSAN EKONOMI

2005

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Sabtu

Tanggal : 27 Agustus 2005

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 131813655

Drs. Widiyanto, MBA,MM
NIP. 132208714

Mengetahui
Ketua Jurusan Ekonomi

Drs. Kusmuriyanto, M.Si
NIP. 131404309

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang Panitia Skripsi Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Sabtu

Tanggal : 27 Agustus 2005

Penguji Skripsi

Dra. Harnanik, M.Si
NIP. 130812918

Anggota I

Anggota II

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 131813655

Drs. Widiyanto, MBA,MM
NIP. 132208714

Mengetahui
Dekan

Drs. Sunardi, MM
NIP. 130367998

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, Agustus 2005

Tutik Indriati
NIM.3364990047

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sesungguhnya beserta kesulitan itu sesudahnya terbentang kemudahan”
(QS. AL – Insyirah)

“Hidup hanya sekali, kita harus mengisinya dengan sesuatu yang berarti”
(Sam Ratulangi)

“Tinggi hati mendahului kehancuran tetapi kerendahan hati mendahului kehormatan”

Persembahan :

1. Bapak dan ibu
2. Mas Pri, Mas Yanto, Mbak Endang,
Mbak Marta, Mbak Rini, dan Hery
3. Ap ‘99
4. Almamaterku

PRAKATA

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Pegawai Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan” dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan terselesaikannya skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Dr. H. A. T. Soegito, SH. MM. selaku Rektor Universitas Negeri Semarang
2. Drs. Sunardi, MM selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
3. Drs. Kusmuriyanto, M.Si. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ilmu Sosial.
4. Drs. S. Martono, M.Si. selaku dosen pembimbing pertama yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Drs. Widiyanto, MBA, MM. selaku dosen pembimbing kedua yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Pimpinan Kantor Setda Kabupaten Grobogan yang telah memberikan ijin penelitian.

7. Seluruh pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan yang telah bersedia mengisi angket penelitian.
8. Bapak, Ibu, Mas Pri, Mas Yanto, Mbak Endang, Mbak Marta, Mbak Rini, terima kasih atas doa, bantuan dan dukungannya.
9. Hana, Diaz, Eni S, Mbak Ida, adik-adik kos Anita 3, terima kasih atas dukungan dan bantuannya.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan yang membutuhkannya.

Semarang, Agustus 2005

Penulis

SARI

Tutik Indriati. 2005. *Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.* Pendidikan Ekonomi Administrasi Perkantoran. Fakultas Ilmu sosial. Universitas Negeri Semarang. Drs. S. Martono M.si. Drs. Widiyanto MBA, MM. 120 halaman

Kata Kunci: Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan kerja, Pengembangan Pegawai, dan Semangat Kerja

Dalam bekerja, tentunya para pegawai akan selalu berkomunikasi satu sama lain baik dengan atasan, bawahan, maupun dengan rekan sejawat agar tidak terjadi kesimpangsiuran informasi. Hubungan yang harmonis antar pegawai akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Selain itu pegawai juga membutuhkan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan yang membuat para pegawai merasa lebih betah bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Pegawai merupakan sumber daya manusia sekaligus merupakan aset yang paling penting, yang apabila diberikan latihan dan pengembangan yang tepat akan mampu memberikan prestasi dengan lebih baik.

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: 1) Adakah pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan? 2) jika ada pengaruh, seberapa besar pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor setda kabupaten Grobogan?. Tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan dan seberapa besar pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan yang berjumlah 229 orang dan sampel yang diambil sebesar 144 responden. Tehnik penarikan sampel yaitu random sampling. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini adalah : pelaksanaan komunikasi organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), pengembangan pegawai (X_3), dan semangat kerja (Y). Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah metode kuesioner dan metode dokumentasi. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif persentase dan regresi linier berganda.

Setelah dianalisa dan dilakukan pengujian hipotesis dengan SPSS 11.0, diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 124,289 pada taraf signifikansi 0,000 dan F_{tabel} sebesar 2,67 pada taraf signifikansi 0,05. dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa ada pengaruh yang nyata antara pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai. Besarnya pengaruh atau kontribusi yang diberikan pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai adalah sebesar 0,727 atau 72,7% dan sisanya sebesar 27,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Peneliti menyarankan agar kantor Setda Kabupaten Grobogan lebih meningkatkan pelaksanaan komunikasi organisasinya terutama komunikasi ke atas karena dari hasil penelitian diketahui bahwa para pegawai merasa tidak mendapat tanggapan saat

menyampaikan keluhan ataupun pendapat. Selain itu lingkungan kerja juga perlu mendapat perhatian karena dari hasil penelitian lingkungan kerja memberikan sumbangan yang besar bagi peningkatan semangat kerja pegawai sedangkan para pegawai merasa belum terpenuhi dalam hal perlengkapan dan fasilitas, kebersihan dan musik. Untuk pengembangan pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan diharapkan lebih memperhatikan dalam hal pengadaan program pendidikan dan latihan karena hal ini memberi pengaruh yang positif terhadap semangat kerja pegawai.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN KELULUSAN	ii
PERNYATAAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PRAKATA.....	v
SARI.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Alasan Pemilihan Judul.....	1
1.2 Permasalahan	6
1.3 Penegasan Istilah	6
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.5 Sistematika Skripsi	10
BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS	
2.1. Semangat kerja.....	11
2.1.1 Hasil Penelitian Sebelumnya	11
2.1.2 Pengertian Semangat Kerja.....	12
2.1.3 Unsur-unsur Semangat Kerja.....	12
2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja.....	15
2.1.5 Cara Meningkatkan Semangat Kerja	16
2.2. Pelaksanaan Komunikasi Organisasi	
2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi	16
2.2.2 Unsur-unsur Komunikasi	18
2.2.3 Prinsip-prinsip Komunikasi	19
2.2.4 Komunikasi Menurut Pelaksanaannya	20
2.2.5 Karakteristik Komunikasi Yang Baik	29

2.2.6 Hambatan dan Keuntungan Dalam Berkomunikasi	29
2.3 Lingkungan Kerja	30
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	30
2.3.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja	31
2.4 Pengembangan Pegawai.....	41
2.4.1 Pengertian Pengembangan Pegawai.....	41
2.4.2 Tujuan Pengembangan	42
2.4.3 Manfaat Pengembangan	43
2.4.4 Cara Pengembangan.....	44
2.5 Kerangka Berpikir.....	52
2.6 Hipotesis.....	55

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi.....	56
3.2 Sampel	56
3.3 Variabel Penelitian	57
3.4 Metode Pengumpulan Data	58
3.5 Validitas dan Reliabilitas	59
3.5.1 Validitas	59
3.5.2 Reliabilitas	60
3.6 Metode Analisis Data.....	61
3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase.....	62
3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda	63

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	67
4.1.1 Gambaran Umum Kantor Setda Kabupaten Grobogan.....	67
4.1.2 Letak Geografis dan Keadaan Alam Kabupaten Grobogan	67
4.1.3 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah.....	68
4.2 Hasil Analisis Data.....	75
4.2.1 Analisis Deskriptif Persentase.....	75
4.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda	107
4.3 Pembahasan.....	110

BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan	125
5.2 Saran	126

DAFTAR PUSTAKA	127
----------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 Data Peningkatan Absen Pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan.....	5
2 Kelas Interval Penskoran dan Kategorinya.....	63
3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Pelaksanaan Komunikasi Organisasi.....	75
4 Jawaban Responden Tentang Tindakan Pimpinan Dalam Pemberian Petunjuk.....	75
5 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Petunjuk Dari Pimpinan.....	76
6 Jawaban Responden Tentang Tindakan Pimpinan Dalam Pemberian Keterangan Umum.....	76
7 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Dalam Pemberian Keterangan Tambahan.....	77
8 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Dalam Pemberian Perintah.....	77
9 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Perintah Dari Pimpinan.....	78
10 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Dalam Pemberian Teguran.....	78
11 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Teguran Dari Pimpinan.....	79
12 Jawaban Responden Tentang Kuantitas Laporan Kepada Pimpinan.....	79
13 Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Laporan.....	80
14 Jawaban Responden Tentang Penyampaian Keluhan oleh Bawahan.....	80
15 Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Keluhan.....	80
16 Jawaban Responden Tentang Pemberian Saran Oleh Bawahan.....	81
17 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Bawahan Dalam Pemberian Pendapat.....	81

18	Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Saran dan Pendapat.....	82
19	Jawaban Responden Tentang Kerja Sama Pegawai Dengan Mitra	82
20	Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pegawai Dalam Keikutsertaan Dalam Musyawarah.....	83
21	Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pegawai Dalam Keikutsertaan Dalam Rapat Kerja.....	83
22	Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Lingkungan Kerja.....	84
23	Jawaban Responden Tentang Peranan Perlengkapan dan Fasilitas Kantor.....	84
24	Jawaban Responden Tentang Kondisi Sarana Ibadah.....	85
25	Jawaban Responden Tentang Keamanan Kerja Pegawai	85
26	Jawaban Responden Tentang Keamanan Barang Milik Pribadi Pegawai	85
27	Jawaban Responden Tentang Peranan Kepercayaan Pimpinan dan Rekan Sejawat.....	86
28	Jawaban Responden Tentang Penghargaan Dari Pimpinan dan Rekan Sejawat.....	86
29	Jawaban Responden Tentang Penerangan Dalam Ruang Kantor	87
30	Jawaban Responden Tentang Penerangan Cahaya Matahari.....	87
31	Jawaban Responden Tentang Kebersihan Ruang Kerja	88
32	Jawaban Responden Tentang Perhatian Kantor Terhadap Kebersihan Lingkungan Kerja	88
33	Jawaban Responden Tentang Perhatian Kantor Terhadap Kebersihan Kamar Kecil/WC	88
34	Jawaban Responden Tentang Tata Warna Dalam Ruang Kantor	89
35	Jawaban Responden Tentang Pemilihan Warna Ruang Kerja.....	89
36	Jawaban Responden Tentang Sarana Sirkulasi Udara Dalam Kantor	90
37	Jawaban Responden Tentang Pengaturan Suhu Udara Pada AC/kipas Angin	90
38	Jawaban Responden Tentang Musik Dalam Ruang Kerja.....	91

39	Jawaban Responden Tentang Alunan Musik Dalam Pelaksanaan Pekerjaan.....	91
40	Jawaban Responden Tentang Situasi Ruang Kerja Dengan Lalu Lalang Pegawai.....	91
41	Jawaban Responden Tentang Penyusunan Perlengkapan dan Mesin-mesin Kantor.....	92
42	Analisis Deskriptip Persentase Variabel Pengembangan Pegawai.....	92
43	Jawaban Responden Tentang Pengadaan Program Pendidikan dan Latihan.....	93
44	Jawaban Responden Tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan.....	93
45	Jawaban Responden Tentang Minat Pegawai Dalam Mengikuti Program Promosi.....	94
46	Jawaban Responden Tentang Jabatan Dalam Promosi.....	94
47	Jawaban Responden Tentang Program Mutasi.....	94
48	Jawaban Responden Tentang Pengawasan Pimpinan Kepada Pegawai Setelah Dimutasi.....	95
49	Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Semangat Kerja.....	95
50	Jawaban Responden Tentang Intensitas Kehadiran.....	96
51	Jawaban Responden Tentang Absen.....	96
52	Jawaban Reponden Tentang Waktu Berangkat Kerja.....	96
53	Jawaban Responden Tentang Waktu Pulang kerja.....	97
54	Jawaban Responden Tentang Hubungan dengan Teman Sekerja.....	97
55	Jawaban Responden Tentang Hubungan Atasan Dengan Bawahan.....	98
56	Jawaban Responden Tentang Tanggung Jawab Karyawan bila Kerja Tanpa Pengawas.....	98
57	Jawaban Responden Tentang Pemeliharaan Peralatan Kerja.....	98
58	Jawaban Responden Tentang Tanggung Jawab ATasan.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Berpikir	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian	121
2. Hasil Perhitungan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	134
3. Contoh Perhitungan Tes Uji Coba Instrumen Penelitian	136
4. Tabulasi Data Hasil Penelitian	137
5. Tabel Persiapan Analisis Data	141
6. Analisis Data Hasil Penelitian.....	143
7. Ijin Penelitian	149
8. Surat Rekomendasi KESBANGLINMAS	150
9. Pelaksanaan Penelitian	151

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Alasan Pemilihan Judul

Dalam suatu instansi atau organisasi diperlukan suatu sistem yang dapat menunjang kinerja organisasi tersebut. Salah satunya adalah semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja merupakan keadaan yang harus ada bila aktivitas / proses kerja ingin berjalan lancar. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi, maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. (Nitisemito, 1982:160).

Hal –hal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi dan lingkungan kerja (Nitisemito, 1982 ; 183). Sedangkan Buchairi Zainun mengatakan bahwa komunikasi juga mempengaruhi semangat kerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa semangat kerja pegawai dipengaruhi oleh komunikasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai.

Apabila suatu organisasi atau instansi mampu meningkatkan semangat kerja pegawai, maka organisasi atau instansi tersebut akan memperoleh banyak keuntungan seperti pekerjaan lebih cepat selesai, kerusakan berkurang, absensi berkurang dan sebagainya.

Dalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang efektif. Para anggota organisasi mutlak perlu berkomunikasi satu sama yang lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen melalui komunikasi yang efektif, kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan (Nitisemito, 1982; 22). Seperti yang dikatakan pula oleh GR Terry (1992;207) bahwa komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan motivasi efektif, usaha-usaha komunikatif berpengaruh terhadap antusiasme kerja.

Melalui komunikasi maka dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat karyawan dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para keryawan. Adanya kerja sama yang harmonis ini diharapkan dapat meningkatkan kerja para pegawai, karena komunikasi berhubungan dengan keseluruhan proses pembinaan perilaku manusia dalam organisasi.

Salah satu tantangan besar di dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi dimana dalam aliran informasi ada tiga cara yaitu serentak, berurutan dan kombinasi keduanya. Maka dalam hal itu sangat dibutuhkan suatu kerja sama yang baik, baik dengan pimpinan, dengan bawahan, maupun dengan sesama pegawai dalam hal pemberian perintah/laporan ataupun bermusyawarah. Suatu hubungan yang tercipta dalam organisasi baik antara pimpinan dengan pegawai, dengan bawahan atau dengan sesama pegawai sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai.

Komunikasi sebagai proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan lain sebagainya (Nitisemito, 1982; 239)

Dari pengertian tersebut pelaksanaan komunikasi dapat dibedakan dalam tiga macam:

1. Keterangan dan ide-ide yang disampaikan oleh pimpinan
2. Keterangan dan ide-ide yang disampaikan oleh bawahan
3. Keterangan dan ide-ide yang disampaikan oleh sejawat

Dengan demikian pelaksanaan komunikasi organisasi sangat diperlukan untuk melancarkan tugas-tugas pegawai. Sering terlihat dalam kehidupan sehari-hari jika hubungan antara pimpinan dan bawahan kurang baik maka para pegawai dalam melaksanakan tugasnya akan semakin malas. Tetapi sebaliknya jika hubungan atasan dan bawahan baik maka mereka juga dalam melaksanakan pekerjaan akan semakin baik pula.

Di samping faktor komunikasi, masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja dalam pelaksanaan tugas yaitu lingkungan kerja dan pengembangan pegawai.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1982; 183). Kondisi lingkungan kerja yang baik yang ditandai oleh baiknya peredaran udara yang cukup, penerangan lampu yang terang dan jauh dari kebisingan suara yang mengganggu konsentrasi kerja, tata ruang yang baik dan warna yang indah, serta kebersihan yang terjaga sangat membuat pegawai betah bekerja.

Lingkungan kerja yang seperti itu akan meningkatkan semangat dalam bekerja (Nitisemito, 1982: 185-197).

Meskipun faktor lingkungan kerja ini adalah penting dan besar pengaruhnya, tapi masih banyak instansi yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Misalnya soal musik yang merdu, meskipun kelihatannya remeh, tapi besar pengaruhnya terhadap kegairahan dalam pelaksanaan tugas, sebab akan mengurangi kelelahan.

Pengembangan pegawai merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai karena memberi kesempatan para pegawai untuk maju. Pengembangan pegawai yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi akan membantu para pegawai untuk menambah pengetahuan serta ketrampilan dalam melaksanakan tugas agar lebih baik dan bermutu.

Seperti yang dikatakan oleh Moekijat (1991: 8) pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan adanya program pengembangan pegawai maka akan mempengaruhi pegawai untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Fakta yang ada di lapangan menunjukkan adanya gejala-gejala terjadinya penurunan semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan. Hal ini dapat dilihat dari daftar ketidakhadiran yang selalu naik.

Tabel 1. Data peningkatan ketidakhadiran pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan

Bulan	Jumlah ketidakhadiran pegawai	
	Orang	%
Januari	-	-
Februari	-	-
Maret	3	1,31 %
April	-	-
Mei	3	1,31 %
Juni	4	1,75 %
Juli	4	1,75 %
Agustus	-	-
September	5	2,18 %
Oktober	5	2,18 %
November	6	2,62 %

Sumber data : Kantor Setda Kabupaten Grobogan tahun 2004.

Dari informasi yang diperoleh ketidakhadiran para pegawai dikarenakan oleh beberapa faktor, ada yang mengatakan tidak nyaman sehingga mereka merasa tidak betah berada dikantor. Ada pula yang memang dikarenakan sakit atau ada keperluan lain sehingga harus meminta ijin tidak hadir.

Semangat kerja sangat diperlukan bagi para pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan, karena kantor Setda Kabupaten Grobogan mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat yang membutuhkan suatu pelayanan yang sangat memuaskan. Tanpa adanya semangat kerja pegawai sebagai pelaku utama kegiatan kantor tersebut, maka segala pekerjaan tidak akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk itu dalam meningkatkan semangat kerja para pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan semangat kerja para pegawainya, dengan demikian para pegawai akan mengerjakan pekerjaan dengan penuh antusias dan disiplin.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka peneliti ingin meneliti apakah pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja dan pengembangan

pegawai berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai kantor Pemerintah Kabupaten Grobogan, dengan judul penelitian “PENGARUH PELAKSANAAN KOMUNIKASI ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH (SETDA) KABUPATEN GROBOGAN”

1.2 Permasalahan

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dirumuskan beberapa permasalahan, sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Setda Kabupaten Grobogan ?
2. Jika ada pengaruh, seberapa besar pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Setda Kabupaten Grobogan ?

1.3 Penegasan Istilah

Untuk memperjelas pengertian dari judul penelitian, maka diperlukan beberapa penegasan istilah sebagai berikut:

1. Pengaruh

Adalah daya yang ada atau yang timbul dari sesuatu (benda, orang dan sebagainya) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1985; 595).

Pengaruh adalah daya kekuatan yang datang atau mempengaruhi. (Wasito, 1972;216).

Yang dimaksud pengaruh dalam penelitian ini adalah daya yang timbul dari pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan sebagainya (Nitisemito, 1982; 239).

Organisasi adalah suatu sistem yang di dalamnya terjadi interaksi dan saling pengaruh antar anggota keseluruhan, anggota tersebut berada dalam suatu kelompok yang bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga suatu organisasi pada dasarnya terdapat unsur : sekelompok orang, kerjasama, tujuan yang ingin dicapai.

Yang dimaksud komunikasi organisasi dalam penelitian ini adalah komunikasi yang terjadi di dalam kantor Pemerintah Kabupaten Grobogan baik itu komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah (vertikal), dan komunikasi mendatar (horizontal) yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas.

3. Lingkungan Kerja

Adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1982; 183).

Yang dimaksud lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah keadaan fisik dan non fisik yang ada di sekitar pegawai kantor Pemerintah Kabupaten Grobogan yang mempengaruhi diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

4. Pengembangan Pegawai

pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan. Sedangkan menurut Robert L.Mathis, pengembangan pegawai adalah kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berrkesinambungan di dalam organisasi (Moenir, 1983: 160).

Yang dimaksud pengembangan pegawai dalam penelitian ini adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk memajukan pegawai dalam segi karir, pengetahuan maupun kemampuan serta kecakapan melalui pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi.

5. Semangat Kerja

Adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1982; 160).

Semangat kerja adalah perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk mendapatkan penghasilan yang lebih banyak dan lebih baik (Halsey, 1992; 65).

Yang dimaksud semangat kerja dalam penelitian ini adalah sikap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih giat dan tanpa paksaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui adakah pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan

2. Kegunaan penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut

a. Kegunaan teoritis

- 1) Bagi lembaga akademik diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama ilmu ekonomi.
- 2) Bagi peneliti untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam melakukan penelitian baik secara teoritis maupun praktis

b. Kegunaan praktis

Memberikan masukan kepada Kantor Setda Kabupaten Grobogan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya peningkatan semangat yang salah satu caranya melalui pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai.

1.5 Sistematika Skripsi

Untuk memudahkan dalam memahami skripsi ini secara keseluruhan, maka skripsi ini dibagi dalam tiga bagian, yaitu:

A. Bagian Pendahuluan

Bagian pendahuluan skripsi ini meliputi halaman judul, halaman persetujuan pembimbing, halaman pengesahan kelulusan, halaman pernyataan, halaman motto dan persembahan, prakata, sari, daftar isi, daftar tabel dan daftar lampiran.

B. Bagian Isi Skripsi

Bab I Pendahuluan, dalam bab ini diuraikan tentang alasan pemilihan judul, permasalahan, penegasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta garis besar sistematika skripsi

Bab II Landasan Teori dan Hipotesis, dalam bab ini diuraikan tentang teori yang digunakan sebagai dasar pembahasan selanjutnya, yaitu tentang teori lingkungan kerja, jansostek, insentif dan semangat kerja.

Bab III Metodologi Penelitian, dalam bab ini diuraikan tentang obyek penelitian yang meliputi: populasi dan sampel, variabel penelitian, metode penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas instrumen serta metode analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum kantor Setda Kabupaten Grobogan dan hasil penelitian serta pembahasan.

Bab V penutup, dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran bagi pihak terkait dengan penelitian ini.

C. Bagian Akhir

Bagian akhir skripsi berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran

BAB 11

LANDASAN TEORI

2.1 Semangat Kerja

2.1.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yulianta (2001:51) mengungkapkan bahwa semangat kerja pegawai dapat tumbuh apabila terjalin suatu hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya pelaksanaan komunikasi organisasi yang baik diharapkan terjalin hubungan antara atasan dengan bawahan yang seimbang, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan dengan penuh semangat.

Kemudian Setiasih (2004:79) dalam penelitiannya mengatakan bahwa agar dapat bekerja dengan penuh semangat, seseorang membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, setrampil apapun kemanapun seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, jika dihadapkan pada suatu kondisi lingkungan yang kotor, panas, dan intensitas cahaya yang kurang, maka akan mengalami kesulitan dan mengurangi kegairahan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2001:59) mengatakan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang lebih bersemangat dan tidak mudah jenuh maka organisasi harus memperhatikan keinginan pegawai yaitu keinginan untuk mengembangkan diri dengan cara memberikan kenaikan jabatan/promosi bagi yang telah berprestasi dan untuk menghindari rasa bosan dari pegawai maka organisasi perlu mengadakan mutasi kerja, sehingga pegawai tidak jenuh dan lebih bersemangat.

Dari beberapa hasil penelitian mengenai semangat kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh komunikasi, lingkungan, dan juga pengembangan pegawai.

2.1.2 Pengertian Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1982; 160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan lebih giat sehingga dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Alexander Leighten dalam Moekijat (1995;130) mendefinisikan semangat kerja sebagai kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Pendapat lain mengatakan bahwa semangat kerja merupakan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik (Hasley, 1992;65).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu atau kelompok untuk bekerja sama melakukan pekerjaan yang lebih giat dan sukarela sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

2.1.3 Unsur-unsur semangat kerja

Semangat kerja dapat diukur melalui presensi pegawai ditempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya (Hasley, 1992;67).

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut. Adapun penjelasan mengenai unsur-unsur semangat kerja akan diuraikan seperti berikut ini :

1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan karyawan datang atau pulang
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

2. Disiplin kerja

Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak (Nitisemito,1982;199).

Tingkat disiplin kerja dapat dilihat dari :

- a. Ketepatan waktu,
- b. Mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan dengan baik,
- c. Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan,

d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan (kepatuhan pada peraturan)

e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.

3. Kerja sama

Kerja sama merupakan tindakan kolektif seseorang dengan orang lain. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari tindakan kolektif orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu.

Untuk mengukur kerja sama yang ada dapat digunakan kriteria sebagai berikut :

a. Kesiediaan pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, bawahan maupun dengan teman sejawat,

b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan seseorang untuk melakukan secara selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab pegawai dapat diukur dari :

a. Kesanggupan pegawai dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh

b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar

c. Mempunyai perasaan bahwa pekerjaan yang dikerjakan bukan hanya untuk kepentingan dirinya saja.

2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Buchairi Zainun (1989;21) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan
2. Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya
3. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi
4. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya sebagai imbalan jerih payahnya.
5. Adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama.
6. Adanya ketenangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan dari organisasi.

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, lingkungan kerja, dan sebagainya (Nitisemito, 1982; 183).

Menurut (Anoraga, 1990; 78) hal-hal yang mempengaruhi semangat kerja adalah gaji yang cukup atau memadai, harga diri yang mendapat perhatian, posisi yang tepat, kesempatan untuk maju, dan rasa aman menghadapi masa depan.

Dari beberapa pendapat tersebut, penelitian ini menetapkan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh komunikasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai.

2.1.5 Cara meningkatkan semangat kerja pegawai

Menurut Nitisemito beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja adalah:

- a. Gaji yang cukup.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapat perhatian
- e. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Berikan kesempatan mereka untuk maju
- g. Persaan aman untuk menghadapi masa depan
- h. Usahakan pada karyawan untuk mempunyai loyalitas
- i. Sesekali para karyawan diajak untuk berunding
- j. Pemberian intensif yang terarah
- k. Fasilitas yang menyenangkan.

Dari uraian diatas maka dalam pembahasan ini hanya dibatasi pada Pelaksanaan komunikasi organisasi (X_1), Lingkungan kerja (X_2), dan Pengembangan pegawai (X_3).

2.2 Pelaksanaan Komunikasi Organisasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah

pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, baik pimpinan maupun para pegawai di lingkungan instansi sendiri.

Disini akan dikemukakan definisi komunikasi antara lain: dikemukakan oleh Nitisemito, (1982;239) bahwa komunikasi adalah proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan lain sebagainya. Menurut Darsowiryono (1989; 13) mendefinisikan komunikasi sebagai proses penggunaan bersama lambang-lambang yang bermakna mengandung arti oleh dua orang atau lebih dengan tujuan menciptakan saling pengertian demi tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Handoko, (1995; 271) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu hubungan dua orang atau lebih secara timbal balik dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna berupa simbol-simbol atau kata-kata yang dapat digunakan untuk menyampaikan gagasan, pendapat/informasi sehingga terjadi saling pengertian diantara keduanya.

Sedangkan organisasi menurut Gybson yaitu kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai berbagai tujuan yang tidak dapat dicapai hanya dengan kegiatan satu organisasi secara sendiri (Muhyadi, 1989; 5). Jadi organisasi adalah karena ketidak mampuan orang untuk mencapai tujuan secara sendirian, dengan demikian setiap organisasi selalu terdiri sekurang-kurangnya dua orang dan bekerjasama di dalamnya.

Scott mengartikan organisasi sebagai suatu mekanisme yang memiliki kemampuan untuk mengefektifkan semangat kerjasama para anggotanya (Muhyadi, 1989; 7). Jadi dalam hal ini pengertian organisasi lebih ditekankan pada upaya mewujudkan dan sekaligus mengkoordinasikan kerjasama antara individu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang di dalamnya terjadi interaksi dan saling pengaruh antar anggota keseluruhan, anggota tersebut berada dalam suatu kelompok yang bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga suatu organisasi pada dasarnya terdapat unsur : sekelompok orang, kerjasama, tujuan yang ingin dicapai.

2.2.2 Unsur-unsur Komunikasi

Dalam proses komunikasi dapat terjadi dalam situasi berbeda-beda. Namun demikian terdapat unsur-unsur tertentu yang di dalamnya merupakan persyaratan terjadinya komunikasi.

Mengenai unsur-unsur yang ada di dalam komunikasi, Wursanto (1990; 34) mengemukakan bahwa unsur-unsur dalam komunikasi meliputi lima unsur yaitu:

- d. Pengiriman berita atau komunikator
- e. Bentuk berita atau pesan
- f. Penerima berita
- g. Prosedur pengiriman berita
- h. Reaksi atau tanggapan

Sedangkan menurut Onong (1986;6) unsur-unsur komunikasi adalah sebagai berikut :

- a. Komunikator (orang yang menyampaikan pesan)
- b. Pesan (pernyataan yang didukung oleh lambang)

- c. Komunikasikan (orang yang menerima pesan)
- d. Media (sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya)
- e. Efek (dampak sebagai pengaruh dari pesan)

2.2.3 Prinsip-prinsip Komunikasi

Untuk mencapai hasil komunikasi yang diharapkan dan untuk menghindari hal-hal yang mudah menghambatnya, maka perlu diketahui prinsip-prinsip komunikasi. Adapun prinsip-prinsip komunikasi menurut Tarmuji (1992; 9) yaitu:

- a. Prinsip “hilang dalam perjalanan” (Principle of line loss)

Prinsip ini mengatakan bahwa efektifitas suatu komunikasi cenderung berubah menurut jaraknya, artinya makin banyak orang campur tangan dan makin jauh jarak komunikator dengan komunikan, maka besar kemungkinannya bahwa maksud dan pesan itu diputar balikan, ditunda atau dihilangkan.

- b. Prinsip “himbauan emosional” (Principle of emotional appeal)

Hubungan emosional (appeal to emotion) lebih cepat dikomunikasikan daripada himbauan pada akal pikiran (appeal to reason), maksudnya adalah bahwa agar komunikasi mengerti makna pesan perlu dicari (gantungan emosi).

- c. Prinsip aplikasi (Principle of application)

Makin banyak suatu cara komunikasi dipraktikkan, maka makin baik dimengerti dan dikenangkannya. Manusia bersifat pelupa sehingga agar pesan atau informasi terikat dalam ingatan orang (selalu diingat) maka perlu diulang-ulang.

2.2.4 Komunikasi Menurut Pelaksanaannya

Dalam setiap organisasi sebagai suatu usaha kerja sama pada pokoknya terdapat dua jenis komunikasi dilihat dari sudut pelaksanaannya yaitu:

1. Komunikasi internal

Komunikasi yang berlangsung dalam ruang lingkup/ lingkungan organisasi/perusahaan yang terjadi di antara anggota organisasi atau perusahaan tersebut saja. Komunikasi internal dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

a. Komunikasi Vertikal

Adalah proses penyampaian sesuatu warta dari pihak pimpinan kepada bawahan (vertikal ke bawah) maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal ke atas), (Liang Gie, 1996; 66).

Didalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan perintah (instruksi), petunjuk-petunjuk, penjelasan-penjelasan, keterangan-keterangan, larangan-larangan dan bahkan berupa pemberian hukuman atau sanksi. Sedangkan bawahan memberikan laporan, pendapat, saran, gagasan (ide), kreativitas, inisiatif kepada pimpinan (Nawawi, 1994; 124)

Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas yaitu komunikasi dari pimpinan ke bawahan, dari bawahan ke atasan (Anoraga dan Widiyanti, 1990; 98). Komunikasi vertikal dibagi dalam dua arus komunikasi yaitu :

1) Komunikasi Ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang dapat diberikan oleh pimpinan kepada anggota organisasi dengan maksud untuk memberikan pengertian kepada mereka mengenai apa yang mereka kerjakan di dalam kedudukan mereka selaku anggota organisasi (Darsowiryono; 1989: 79).

Komunikasi yang dapat diberikan oleh atasan kepada bawahan dapat berupa :

(a) Pemberian petunjuk-petunjuk

Petunjuk merupakan keterangan-keterangan pimpinan yang menjadi dasar pegangan personal pembantu dalam menyelenggarakan tugas pekerjaan dalam organisasi. Petunjuk yang diberikan oleh pimpinan hendaknya meliputi bidang operasional maupun penunjang serta mencakup baik aspek organisasi maupun teknis penyelenggaraan dengan adanya petunjuk-petunjuk di atas, maka pelaksanaan tugas organisasi akan berjalan dengan baik, karena ada alat yang membantu memberikan pengertian mengenai apa yang hendak dikerjakan dan dilain pihak dari segi pimpinan sendiri juga mempermudah pengawasan serta untuk keperluan pengadaan evaluasi atas pekerjaan yang telah dilakukan pegawai.

(b) Pemberian keterangan umum

Keterangan yang bersifat umum yang diberikan disini adalah keterangan yang hubungannya dengan pengetahuan serta berhubungan dengan bidangnya. Dimana tujuan dari pemberian

keterangan umum tersebut dimaksudkan untuk mengintensifkan tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam organisasi. Oleh karena itu diharapkan pimpinan suatu organisasi disamping memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melakukan tugasnya juga memberikan keterangan yang sifatnya tambahan tetapi mempunyai prospek untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

(c) Pemberian perintah

Pemberian perintah adalah salah satu fakta yang bersifat pribadi artinya perintah itu harus jelas menyebutkan tugas dan kewajiban apa yang harus dilakukan oleh seorang pegawai (Yuwono, 1985: 38). Meskipun demikian perintah yang diberikan akan menciptakan suatu kondisi pokok, untuk membuat rencana pekerjaan yang teratur rapi ini tidak dapat dikurangi seminim mungkin. Hal ini tidak berarti bahwa perintah dapat ditinggalkan sama sekali dengan kata lain pemberian perintah hendaknya dikurangi sedikit mungkin akan tetapi sebelumnya juga tidak boleh ditinggalkan sama sekali.

(d) Pemberian teguran

Teguran merupakan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan untuk menunjukkan kesalahan-kesalahan atau kekurangan yang ada pada para anggota organisasi dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Yuwono, 1985: 4). Dalam hal pemberian teguran ini seorang pimpinan hanya sebagai alat organisasi saja untuk menjadikan atau menjalankan kelancaran organisasi karena pemberian teguran

dilakukan seobyektif mungkin dan jangan sampai sentimen pribadi dibawa serta. Adapun pemberian teguran dimaksudkan untuk :

1. Memperbaiki hal-hal yang menyebabkan permasalahan sehingga kemungkinan permasalahan yang lebih merugikan dapat dihindari lebih lanjut (represif)
2. Mengusahakan agar permasalahan tersebut tidak terulang lagi (preventif)

Efek pemberian teguran adalah agar para pegawai yang ditegur merasa dengan insaf kalau melakukan kesalahan dan melakukan perbuatan yang seharusnya dilakukan.

2) Komunikasi Ke atas

Komunikasi ke atas diberikan oleh para anggota organisasi kepada pimpinan dengan maksud untuk memberikan bahan-bahan keterangan yang diperlukan pimpinan. Komunikasi ke atas merupakan saluran bagi penyampaian pikiran, perasaan para anggota organisasi yang bertalian dengan fungsinya (Yuwono, 1985: 25).

Komunikasi ke atas pada dasarnya mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor tahu kapan bawahan siap diberi informasi.
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, mengajukan ide dan saran-saran

- d. Komunikasi ke atas dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti dia maksudkan dari arus informasi ke bawah
- e. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas organisasi.

Keterangan-keterangan atau ide-ide dan pernyataan yang disampaikan oleh bawahan kepada pimpinan dapat digolongkan :

(a) Pemberian laporan

Laporan dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai bentuk penyampaian keterangan dari bawahan (pegawai) kepada atasan tentang segala hal yang ada kaitannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Yuwoono,1985: 50).

Penyampaian dapat mempergunakan cara berupa tulisan, angka, lisan dan penyampaian keterangan itu dapat diberikan secara ajeg pada waktu tertentu secara insidental.

Penyampaian atau pemberian laporan kepada atasan merupakan salah satu bentuk kewajiban dan keharusan bagi seorang pegawai yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya yang telah dikerjakan. Selanjutnya penyampaian laporan dari seorang pegawai kepada pimpinan dapat digolongkan dalam bentuk komunikasi ke atas. Laporan bagi seorang pegawai selain suatu kewajiban juga merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban kepada organisasi melalui pimpinan dalam organisasi

(b) Pemberian keluhan, saran, dan pendapat

Keluhan adalah rasa tidak puas mengenai segala hal yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Saran yang diberikan merupakan pemikiran mengenai pemecahan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pekerjaan oleh seorang pegawai (Yuwono, 1985: 57). Baik saran, pendapat, maupun keluhan pada awalnya merupakan hak dari setiap pegawai anggota organisasi. Saran, pendapat dan keluhan yang diberikan dalam organisasi diperlukan atas beberapa pertimbangan tertentu misalnya keterbatasan kemampuan pimpinan, semangat kerja, prestasi kerja pegawai dan lain-lain.

Disamping itu, dalam organisasi yang cukup terbuka dan yang komunikasinya cukup berkembang, komunikasi ke atas bisa juga berbentuk :

1. penyampaian ide dan saran perbaikan atau saran penyelesaian masalah tertentu.
2. Permohonan bantuan atau permintaan informasi tertentu.
3. Penyampaian sikap, perasaan atau keluhan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, baik secara langsung maupun tidak langsung (Suwito, 1989: 112).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke atas yang meliputi pemberian laporan, saran, pendapat, dan keluhan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Karena dengan komunikasi ke

atas ini seorang pegawai dapat menyampaikan berbagai saran, pendapat, maupun keluhan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya. Dengan adanya kesempatan untuk menyampaikan berbagai macam ide, saran, pendapat atau keluhan ini pegawai merasa dirinya diakui kedudukannya di dalam organisasi sehingga mereka bersemangat dalam bekerja.

b. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah hubungan komunikasi diantara para pejabat atau satuan pada tingkat jenjang organisasi yang kurang lebih sederajat (Liang Gie, 1996; 67). Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, misalnya antara anggota staff, pegawai tingkat menengah atau pegawai yang rendah dengan yang berpangkat rendah pula (Anoraga dan Widiyanti, 1990; 98).

Komunikasi mendatar dilakukan bertujuan untuk :

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas
- 2) Saling memberikan informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas
- 3) Memecahkan masalah-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama
- 4) Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya
- 5) Manjamin pemahaman yang sama
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal

Hubungan horizontal diantara para pegawai sendiri juga dapat dipelihara oleh pimpinan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan/kegiatan musyawarah, rapat-rapat, diskusi-diskusi.

(a) Mengadakan musyawarah

Musyawarah biasanya terjadi sebelum diambil suatu keputusan yang memerlukan keterangan dari bermacam-macam satuan organisasi. Musyawarah dilakukan dengan jalan meminta pendapat kepada pejabat lain yang dianggap perlu untuk memberikan pendapat atau keputusan yang diambil (Yuwono, 1985: 61).

Musyawarah yang dilakukan dalam organisasi lebih cenderung untuk mengesampingkan jabatan dan kedudukannya dalam organisasi dan biasanya sering dilakukan dengan cara bertukar pikiran atau pendapat antara pegawai dengan pertimbangan yang bermacam-macam, misalnya pengalaman dan pendidikan. Dalam organisasi dimana saja musyawarah dapat dilaksanakan secara non formal dalam suasana yang santai sehingga musyawarah pada dasarnya merupakan sarana bagi anggota organisasi untuk saling mengenal lebih dalam serta merupakan bentuk kerjasama dalam organisasi.

(b) Penyelenggaraan rapat

Rapat merupakan salah satu bentuk pertemuan antar anggota organisasi yang berkedudukan lebih sama jabatannya di bawah pimpinan dengan seorang pimpinan dalam organisasi itu sendiri untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut kepentingan bersama (Yuwono, 1985: 65).

Penyelenggaraan rapat yang diadakan dalam suatu organisasi mempunyai tujuan untuk pengaturan dan penyelenggaraannya kegiatan kerja tertentu yang harus dilaksanakan oleh organisasi. Secara umum bentuk pertemuan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi :

1. Pertemuan yang membahas masalah yang bersifat ilmiah yang melibatkan pihak luar organisasi misal, seminal, simposium.
2. Pertemuan yang membahas permasalahan yang bersifat praktis yang tidak melibatkan pihak lain.

Di dalam suatu rapat diharapkan komunikasi formal yang terjadi baik itu komunikasi timbal balik dan searah dapat berlangsung dengan baik yang akan menyebabkan komunikasi dalam organisasi dapat menjadi dinamis.

Dari uraian mengenai komunikasi mendatar yang meliputi musyawarah dan penyelenggaraan rapat secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena pada dasarnya musyawarah ini salah satu bentuk kerjasama dalam organisasi dan biasanya komunikasi yang meningkatkan kerjasama maka akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja.

2. Komunikasi eksternal

Komunikasi yang berlangsung antara orang/perusahaan dengan pihak masyarakat yang ada di luar organisasi/perusahaan tersebut.

Komunikasi dengan pihak luar dapat berbentuk:

- 1)Eksposisi, pameran, promosi, publikasi,
- 2)Komperensi pers

3) Siaran televisi, radio, dan sebagainya

4) Bakti sosial, pengabdian kepada masyarakat dan sebagainya.

Komunikasi eksternal dikaksudkan untuk mendapatkan pengertian, kepercayaan, bantuan dan kerja sama dengan masyarakat (Tarmudji, 1992; 16).

2.2.5 Karakteristik Komunikasi yang Baik

Suatu komunikasi dikatakan baik, menurut Nitisemito (1982; 241) apabila komunikasi tersebut memenuhi syarat-syarat antara lain:

1. Komunikasi harus mudah dimengerti
2. Komunikasi harus lengkap
3. Komunikasi harus tepat waktu dan sasaran
4. Komunikasi perlu landasan saling percaya
5. Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi
6. Komunikasi perlu menghindari kata-kata yang kurang enak didengar
7. Persuasi dalam komunikasi

2.2.6 Hambatan dan Keuntungan Dalam Berkomunikasi

Hambatan-hambatan dalam komunikasi tersebut menurut Nitisemito (1982: 252) adalah sebagai berikut:

1. Hambatan psikologis
2. Kurang adanya motivasi
3. Banyaknya perantara yang terlalu panjang
4. Kurang adanya partisipasi

Keuntungan-keuntungan dilaksanakan komunikasi yang baik :

1. Kelancaran tugas lebih terjamin
2. Pengeluaran dapat ditekan
3. Dapat meningkatkan dalam mengadakan pengawasan
4. Memudahkan dalam mengadakan pengawasan.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Nitisemito, (1982; 183) mengemukakan lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik dimana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun pabrik (Siagian, 1992; 139)

Sedangkan Nawawi dan Martini (1985; 129) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan insentif material dan non material (psikis). Untuk itu perlu dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersifat material dan non material.

Rofiq Ahmad (1984; 104) mengatakan selain lingkungan kerja fisik perlu juga diperhatikan lingkungan kerja non fisik atau psikologis.

Setelah mengetahui pendapat-pendapat tersebut di atas maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan dimana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik)

maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dimana kegiatan dilaksanakan, yaitu :

1. Perlengkapan dan fasilitas
2. Suasana kerja (*non physical working environment*)
3. Lingkungan tempat kerja (*physical working environment*)

(Sarwoto, 1981; 131)

Menurut Nitisemito (1982; 184) dikemukakan beberapa faktor fisik (material) yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu:

1. Pewarnaan
2. Kebersihan
3. Penerangan
4. Ventilasi udara
5. Musik
6. Keamanan
7. Kebisingan

Menurut Moekijat (1995; 135), faktor-faktor yang penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah:

1. Penerangan
2. Warna
3. Tata ruang

4. Udara

5. Suara

Dalam bukunya Anoraga (1990 ; 44), dikemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: musik, pertukaran udara, penerangan yang cukup, kebisingan.

Dari uraian diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah Perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik), lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik)

Penjelasan dari masing-masing faktor dapat dilihat dalam uraian berikut ini :

1. Perlengkapan dan fasilitas

Fasilitas menurut Moenir (1983; 197) adalah segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung maupun tidak langsung. Dari pengertian di atas yang dimaksud fasilitas di atas adalah :

- a. Fasilitas alat kerja yaitu semua benda yang berfungsi langsung digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Fasilitas perlengkapan yaitu merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan, tetapi tidak langsung digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan melainkan berfungsi sebagai pelancar dalam pekerjaan.
- c. Fasilitas sosial yaitu merupakan suatu fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan berfungsi sosial, misalnya dapat berupa penyediaan mess, asrama untuk pegawai yang belum menikah.

2. Suasana kerja (lingkungan non fisik)

Terdapat ungkapan atau pernyataan bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang, hal ini adalah suatu ungkapan yang biasa namun meskipun demikian hal ini menitik beratkan pada pentingnya orang-orang dalam pekerjaan pengorganisasian. Hal inilah yang menimbulkan ide pokok bahwa orang-orang membentuk pusat dimana keluar konsep-konsep organisasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan, otoritas dan lingkungan kerja (Moekijat, 1995; 223)

Dengan adanya suatu lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan maka pegawai akan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Suasana kerja dapat mendukung tumbuhnya semangat kerja pegawai dan sangat mempengaruhi pula bagi tercapainya tujuan organisasi. Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi, karena ini merupakan suatu alat yang memberikan pengelompokan kegiatan-kegiatan khusus dan mengelompokkan orang-orang dan menerapkan tujuan manajemen. Dengan penyusunan organisasi yang baik dan pembagian tugas yang jelas dapat menciptakan suasana kerja yang sehat sehingga dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai.

Nawawi dan Martini (1985; 129) mengemukakan bahwa faktor non fisik dalam lingkungan kerja adalah penghargaan, penghormatan, pengakuan dan perlakuan yang wajar serta bersifat manusiawi, toleransi, solidaritas, dan tanggung jawab.

Dari beberapa pokok-pokok di atas dapat dijelaskan bahwa, pegawai juga memerlukan adanya suatu penghargaan yang sifatnya nonfinansial baik dari pimpinan maupun dari rekan kerja, seperti pujian, pengakuan atas prestasi yang dicapainya, hal ini akan mendorong pegawai untuk lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu perlakuan yang wajar tanpa adanya tekanan-tekanan atau diskriminasi sangat dibutuhkan bagi para pegawai. Dengan demikian akan tercipta suatu suasana kerja yang menyenangkan. Struktur organisasi yang tepat, terdapat kerjasama antar pegawai tanpa adanya diskriminasi, hal ini akan mempengaruhi pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka.

3. Lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik)

a. Pewarnaan

Masalah pewarnaan ini bukan hanya pewarnaan dinding saja, tetapi sangat luas, sehingga dapat juga pewarnaan mesin-mesin, peralatan, bahkan pewarnaan dari seragam yang mereka pakai perlu mendapat perhatian. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara. Selain itu warna yang tepat akan mencegah kesilauan yang mungkin timbul karena cahaya yang berlebihan (Liang Gie, 1996; 216).

Komposisi warna yang salah dapat pula mengganggu pemandangan. Sehingga dapat menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi mereka

yang memandang. Dan rasa tidak menyenangkan ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para pegawai (Nitisemito, 1982; 185).

Pemilihan warna yang sesuai bukan hanya pada warna dinding saja, tetapi juga termasuk pewarnaan perabot, peralatan maupun perlengkapan, bahkan warna seragam yang dipakai pegawai juga harus diperhatikan. Dengan demikian akan timbul keseragaman komposisi warna yang enak dipandang mata.

Penggunaan warna yang baik akan memberikan keuntungan sebagai berikut :

- 1) Memungkinkan kantor menjadi tempat yang menyenangkan dan menarik
- 2) Mempunyai akibat yang tidak langsung terhadap produktivitas pegawai

(Moekijat, 1995; 161)

b. Kebersihan

Kebersihan merupakan syarat pertama untuk pegawai-pegawai yang sehat dan pelaksanaannya tidak akan memerlukan banyak ongkos. Dalam setiap urusan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain mempengaruhi kesehatan juga akan mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Lingkungan kerja yang bersih bisa menimbulkan rasa senang, dan rasa senang ini akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah lagi.

Kebersihan kantor mencakup kebersihan bangunan, perlengkapan dan perabotan. Karena menurut Liang Gie (1996; 363) istilah perabot berupa meja, kursi, lemari merupakan bagian dari perlengkapan, maka uraian mengenai perabot dimasukkan ke dalam kebersihan perlengkapan.

1) Kebersihan Bangunan

Semua bagian dari bangunan gedung hendaknya selalu bersih, seperti dinding, lantai, langit-langit, halaman sekitar gedung dan bagian gedung yang lain (kamar mandi dan WC).

Dinding, lantai hendaknya bebas dari corat-coret atau noda-noda lain, seperti bekas telapak kaki. Demikian juga tidak ada sarang laba-laba yang bergelantungan. Untuk menjaga agar lantai tetap bersih hendaknya lantai selalu disapu dan dipel. Selain itu hendaknya disediakan keset di setiap pintu masuk dan keranjang sampah di setiap ruangan.

Kamar mandi dan WC sebagai bagian yang diperlukan bagi para pegawai hendaknya selalu terjaga kebersihannya. Untuk menghindari bau yang tidak enak di kamar mandi/WC bisa dengan memberi bahan kimia seperti karbol misalnya. Hal yang lebih penting lagi adalah air, air harus selalu tersedia dan bersih adanya. Tidak ketinggalan pula perlengkapan kamar mandi seperti gayung, sabun mandi, lap/handuk hendaknya tersedia, karena tanpa itu kamar mandi/WC kurang berfungsi sebagaimana mestinya.

2) Kebersihan Perlengkapan

Perlengkapan kantor seperti meja, kursi, lemari, mesin kantor harus selalu bersih. Jika para karyawan akan bekerja tidak perlu lagi disibukkan dengan perlengkapan kantor yang masih kotor. Oleh karena itu setiap mulai jam kerja hendaknya semua perabot yang diperlukan sudah dalam keadaan bersih. Mesin-mesin juga secara rutin selalu dibersihkan sehingga tidak

macet jika sedang digunakan, karena kotoran-kotoran yang menumpuk di dalam mesin akan mengganggu bekerjanya mesin-mesin tersebut.

Dalam usaha menciptakan lingkungan kerja yang bersih, pimpinan harus dapat menanamkan pentingnya kebersihan bagi para pegawai. Mengingat para pegawai mempunyai tugas tersendiri, maka disana sangat diperlukan petugas kebersihan untuk menjaga kebersihan lingkungan.

c. Penerangan

penerangan di dalam lingkungan kerja maksudnya adalah cukupnya sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing-masing pegawai kantor. Dengan tingkat penerangan yang cukup di dalam ruang kerja, akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian pelaksanaan dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan menjadi lebih baik. Penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan para pegawai tidak jelas melihat dan mengamati pekerjaan yang dilaksanakannya. Dalam hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan para pegawai tersebut (Ahyari, 1994; 149).

Dalam hal penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas pegawai sering kali membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

Untuk melaksanakan penghematan biaya dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan

kaca-kaca pada jendela, plafon, serta dinding, meskipun demikian haruslah dijaga bahwa sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau atau pengap.

Penerangan atau cahaya yang cukup merupakan pertimbangan yang paling penting dalam fasilitas fisik kantor. Keuntungan yang dapat diperoleh sehubungan dengan dilaksanakannya penerangan yang baik bagi kantor adalah :

- 1) Adanya perbaikan kualitas pekerjaan para pegawai
- 2) Adanya kenaikan tingkat produksi
- 3) Berkurangnya tingkat kecelakaan
- 4) Terdapatnya kemudahan pengamatan dan pengawasan
- 5) Peningkatan gairah kerja pegawai
- 6) Tingkat perputaran pegawai berkurang
- 7) Kerusakan barang dalam proses berkurang
- 8) Biaya produksi akan tertekan

(Ahyari, 1994; 150).

d. Pertukaran udara

Pengaturan udara dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila di ruang tersebut penuh dengan pegawai. Pengaturan udara yang baik akan dapat menyebabkan kesegaran fisik pegawai. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para pegawai.

Suhu udara yang terlalu panas bagi pegawai akan dapat menjadi penyebab turunnya gairah kerja pegawai. Dalam keadaan seperti ini maka produktivitas kerja pegawai akan menurun, walaupun hal ini tidak disengaja oleh pegawai yang bersangkutan dan semata-mata dipengaruhi oleh panasnya suhu udara yang ada dalam ruang kerja (Ahyari, 1994; 168).

Selain suhu udara, pertukaran udara yang cukup baik, terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik pada pegawai. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang dapat menimbulkan rasa pengap sehingga menimbulkan kelelahan pada pegawai (Nitisemito, 1982; 193).

Sutarman dalam bukunya Liang Gie (1996; 249) mengemukakan beberapa hal mengenai udara, yaitu :

- 1) Mengatur suhu udara dalam ruangan kerja dengan alat Air Conditioning (AC).
- 2) Mengusahakan peredaran udara yang cukup dalam ruangan kerja
- 3) Mengatur pakaian kerja yang sebaik-baiknya dipakai oleh para pegawai.

Beberapa cara yang dapat ditempuh oleh kantor untuk pengaturan suhu udara dalam ruang kerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Ventilasi yang cukup pada gedung kantor
- 2) Pemasangan kipas angin
- 3) Pemasangan AC
- 4) Pemasangan humidifer

(Ahyari, 1994; 172)

sedangkan keuntungan yang diperoleh dari udara yang baik adalah :

- 1) Produktivitas kerja yang tinggi
- 2) Mutu pekerjaan yang lebih baik
- 3) Kesenangan dan kesehatan pegawai yang bertambah
- 4) Semangat kerja yang tinggi
- 5) Kesan yang lebih menyenangkan bagi para tamu.

(Moekijat, 1995; 145)

e. Musik

Musik dipergunakan untuk membantu pekerjaan, oleh karena musik mempergunakan kekuatan fisiologis dan psikologis dari pada suara dalam bentuk musik untuk menghasilkan pola tingkah laku yang baik. Penggunaan musik yang baik dimaksudkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi pekerjaan, meringankan kelelahan rohani dan penglihatan, mengurangi ketegangan saraf dan menjadikan pegawai-pegawai merasa lebih baik.

Hasil dari bermacam-macam percobaan mengenai ribuan pegawai kantor dalam kantor-kantor di mana diberi musik menunjukkan keuntungan yang besar baik bagi para atasan maupun bagi para pegawai. Keuntungan tersebut antara lain :

- 1) Menambah semangat kerja pegawai
- 2) Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- 3) Mengurangi pembicaraan pegawai yang tidak penting

f. Tata Ruang

Menurut Little Field dan Peterson dalam bukunya mereka yang berjudul “Modern Office Management” merumuskan Tata ruang adalah menyusun atau pengaturan perkakas dan peralatan dalam ruang lantai yang tersedia, sedangkan menurut Liang Gie mengatakan penyusunan alat-alat kantor pada letak yang tepat serta pengaturan tempat kerja yang menimbulkan kepuasan bekerja bagi karyawan.

Tujuan tata ruang kerja adalah : aliran pekerjaan yang efektif, ruang yang luas akan tetapi dipergunakan dengan baik, kesenangan dan rasa puas para pekerja, memudahkan pengawasan, kesan yang baik bagi para pelanggan dan tamu, dan fleksibilitas yang besar untuk kebutuhan-kebutuhan yang berlainan.

Prinsip-prinsip tata ruang adalah : arus pekerjaan yang sederhana membatasi mondar-mandir pekerja dan kertas sampai seminimum mungkin, ruang lantai harus bebas dari rintangan atau almari, meja-meja menghadap arah sama kepada pengawas, ruang kerja yang seminimum-minimumnya, perlengkapan harus diletakkan didekat pekerja yang menggunakannya, jumlah gang atau jalan sempit cukup untuk lalu lintas, pekerjaan terinci yang memerlukan penerangan banyak harus ditempatkan dekat dengan jendela, mesin-mesin yang suaranya gaduh harus ditempatkan pada ruangan yang terpisah, tata ruang harus seimbang dan nampak menyenangkan (Moekijat, 1995 ; 121).

2.4 Pengembangan Pegawai

2.4.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang, dengan memberikan informasi,

mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksud untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kacakapan, dan sikap (Moekijat, 1991: 8).

Menurut Robert L. Mathis, arti pengembangan adalah kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan guna pertumbuhan berkesinambungan di dalam organisasi (Moenir, 1983: 160). Pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efisien (Husnan, 1990: 74).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai sehingga dapat merubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan umum maupun kemampuannya.

2.4.2 Tujuan Pengembangan

Menurut Manulang (1975: 14) tujuan pengembangan ialah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

- a. Menambah Pengetahuan
- b. Menambah ketrampilan
- c. Merubah sikap

sedangkan menurut pendapat Dale Yoder, Alfred Latuner dan Joseph Triffin tujuan pengembangan pada umumnya adalah sebagai berikut :

- a. Supaya dapat melakukan pekerjaan lebih efisien

Dengan diadakan suatu pengembangan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya lebih efisien.

b. Supaya pengawasannya lebih sedikit

Dengan pengembangan pegawai yang berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan

c. Supaya lebih cepat berkembang

Dengan adanya pengembangan pegawai salah satu harapannya adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat, maka daya saing organisasi akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.

(Manulang, 1975: 14)

2.4.3 Manfaat Pengembangan

Manfaat pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua segi, dari segi pegawai dan dari segi perusahaan atau organisasi. Dari segi pegawai, pengembangan memberikan manfaat dan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan.
- b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
- c. Merubah sikap.

- d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat kerja.

Sedangkan dari segi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberikan manfaat dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Menaikkan produktivitas
- b. Menurunkan biaya
- c. Mengurangi turn over pegawai
- d. Memungkinkan untuk memperoleh untung yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut lebih dahulu.
- e. Memperbaiki image kepada organisasi, suatu organisasi yang progresif, sehingga dapat menarik calon-calon yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan dari organisasi (Manulang, 1975: 15).

2.3.4 Cara pengembangan

Kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk melaksanakan program pengembangan pegawai dapat melalui tiga cara sebagai berikut:

- a. Melalui pendidikan dan latihan

Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para tenaga kerja, sehingga mereka dapat lebih baik menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka.

Latihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan

datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak.

Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dari seseorang tenaga kerja sedangkan latihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus, dan disiplin. Latihan merupakan suatu proses aplikasi, terutama terhadap peningkatan kecakapan, dan karena itu diperlukan untuk mempelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu.

1) Manfaat Pendidikan dan Latihan

- (a) Meningkatkan keahlian kerja
- (b) Mengurangi keterlambatan kerja, kemangkiran, dan perpindahan tenaga kerja
- (c) Mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan dan meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja
- (d) Meningkatkan produktivitas kerja
- (e) Meningkatkan kecakapan kerja
- (f) Meningkatkan rasa tanggung jawab

2) Tujuan Pendidikan dan Latihan

- (a) Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu
- (b) Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dan kelompoknya

- (c) Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan latihan
- (d) Untuk mengetahui sampai sejauh mana para peserta telah merealisasikan kapasitasnya menjadi suatu achievement melalui kegiatan pendidikan dan latihan
- (e) Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan latihan yang dipergunakan

3) Cara atau Sistem Pendidikan dan Latihan

- (a) Latihan di tempat kerja
- (b) Kuliah dan konferensi
- (c) Studi kasus
- (d) Role playing
- (e) Seminar dan lokakarya
- (f) Simposium
- (g) Kursus korespondensi
- (h) Diskusi kelompok
- (i) Permainan manajemen
- (j) Kombinasi

(Siswanto, 1989: 139-175)

b. Melalui promosi

Menurut Edwin B. Flippo, promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Promosi merupakan suatu perubahan dari pekerja yang satu ke pekerja yang lain yang punya syarat-syarat yang lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab (Moenir, 1983: 173)

Terdapat beberapa manfaat dari pengadaan promosi antara lain : mampu meningkatkan moral kerja pegawai, mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai, terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan, dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Selain manfaat diatas terdapat pula tujuan dari program promosi, yaitu:

- (a) Untuk memberikan pengakuan jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
- (b) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- (c) Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- (d) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- (e) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

- (f) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- (g) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
- (h) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- (i) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan pegawai lainnya.
- (j) Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.
- (k) Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya

(Hasibuan, 2000: 112).

Sebelum pegawai itu dipromosikan terlebih dahulu harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

(a) Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatannya, harus sesuai kata dan perbuatannya, dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

(b) Disiplin

Pegawai harus disiplin pada dirinya sendiri, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebahasaan.

(c) Prestasi kerja

Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerja secara efektif dan efisien.

(d) Kerja sama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horisontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian, akan tercipta suasana kerja yang baik diantara semua pegawai

(e) Kecakapan

Pegawai itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik

(f) Loyalitas

Pegawai harus loyal dalam membela organisasi atau korps dari tindakan yang merugikan organisasi atau korpsnya.

(g) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi

(h) Komunikatif

Pegawai itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau memprediksi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi mis-komunikasi.

(i) Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

(Hasibuan,2000:110).

c. Melalui mutasi atau transfer (pemindahan karier)

Mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal (promosi / demosi) di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2000: 101)

Mutasi adalah kegiatan ketenaga kerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenaga kerjaan kesituasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi yang semaksimal mungkin kepada organisasi (Siswanto, 1989: 211).

1) Manfaat Mutasi

Pemindahan pegawai atau mutasi sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari segi kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi. Mutasi bermanfaat untuk :

- (a) Memenuhi kebutuhan tenaga dibagian atau unit yang kekurangan tenaga tanpa merekrut tenaga dari luar
- (b) Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugas masing-masing
- (c) Menjamin keyakinan pegawai, bahwa kekurangmampuan atau kekurangkakapan mereka

- (d) Memberikan motivasi kepada karyawan
- (e) Mengatasi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama

2) Tujuan Mutasi

Menurut Hasibuan (2000: 101) bahwa ada beberapa tujuan dari diadakannya program mutasi, yaitu :

- (a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- (b) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- (c) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- (d) Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya
- (e) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- (f) Untuk melaksanakan hukuman atau sangsi atas pelanggaran yang dilakukannya
- (g) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- (h) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- (i) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- (j) Untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai
- (k) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai

3) Pelaksanaan Mutasi

Mutasi dilaksanakan melalui dua cara di dalam organisasi, yaitu :

(a) Secara tidak ilmiah

Mutasi secara tidak ilmiah dilakukan :

1. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu
2. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijasah, bukan prestasi
3. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia bukan atas kebutuhan riil pegawai
4. Berdasarkan spoil system yaitu mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan

(b) Secara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan :

1. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan
2. Berorientasi pada kebutuhan yang riil atau nyata
3. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
4. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
5. Berdasarkan obyektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan

(Hasibuan, 2000: 102).

2.5 Kerangka Berfikir

Setiap organisasi atau instansi agar dapat menjaga kelangsungan dalam bidangnya, maka organisasi tersebut diharapkan mampu menganalisis dan

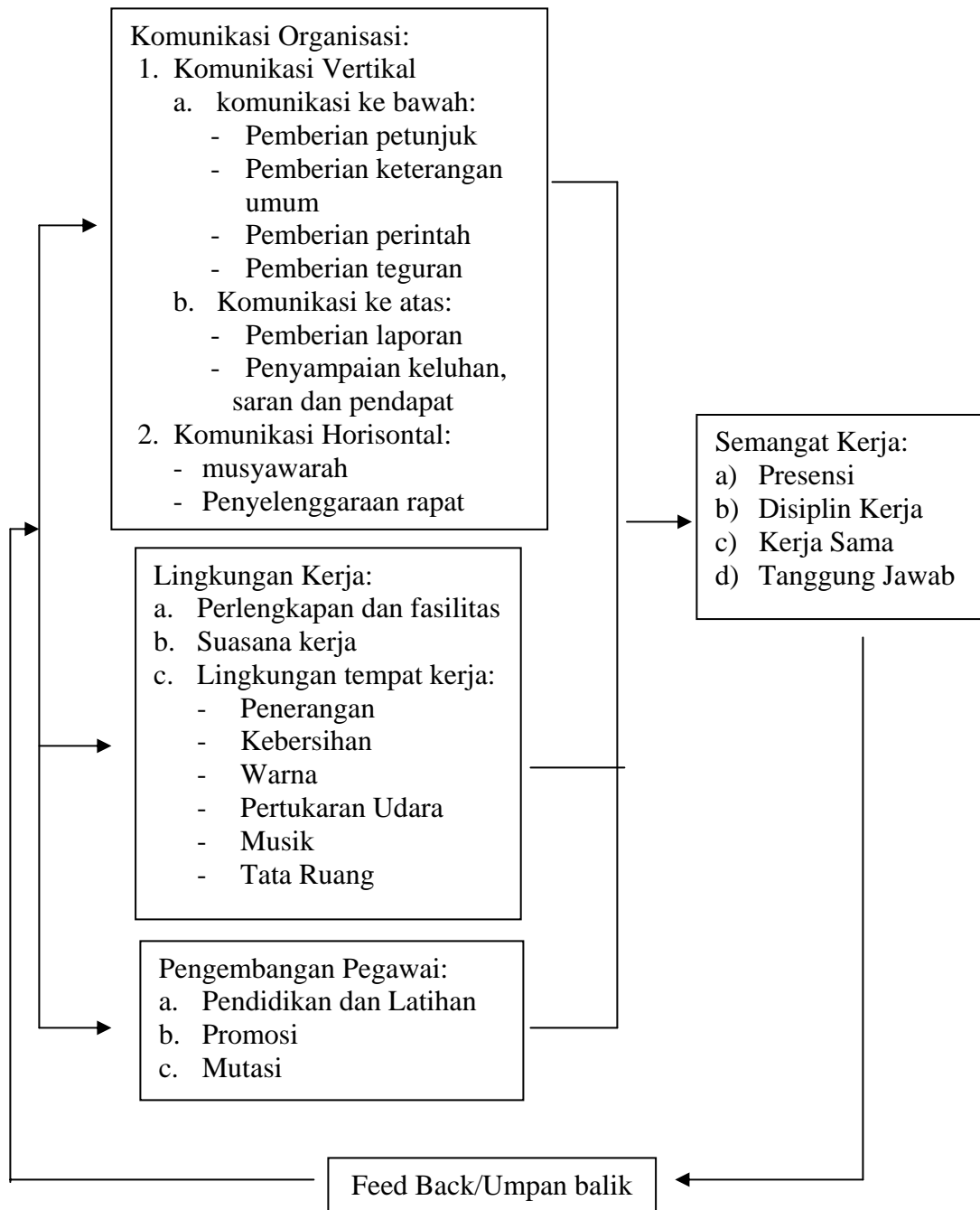
mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi disekitar lingkungannya. Peranan sumber daya manusia merupakan salah satu perangkat utama atas keberhasilan dan kelancaran operasi baik swasta maupun instansi pemerintah.

Untuk meingkatkan semangat kerja pegawai, perlu adanya suatu perhatian yang baik terhadap pegawai. Pegawai akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga prestasi kerja pegawai dapat meningkat dan mendorong tercapainya tujuan organisasi atau instansi. Beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai diantaranya adalah komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai.

Melalui komunikasi yang baik maka para pegawai akan mendapatkan informasi-informasi mengenai tugas-tugasnya baik dari atasan, bawahan maupun teman sejawat. Faktor lain adalah lingkungan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Moekijat, (1995: 135) karena kondisi yang baik merupakan peranan yang penting dalam membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pegawai menginginkan lingkungan yang ada di dalam suatu kantor dapat memberi kenyamanan dalam bekerja, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak mengalami ketegangan-ketegangan. Apabila lingkungan buruk bisa berakibat semangat kerja menurun.

Pengembangan pegawai yang terdiri dari pendidikan dan latihan, promosi serta mutasi akan membantu pegawai untuk lebih meningkatkan rasa disiplin dan tanggung jawab sehingga pekerjaan terselesaikan sesuai dengan rencana.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka berfikir

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai bukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998: 67).

Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ada pengaruh antara Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi

a. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2003:55). Pendapat lain mengatakan bahwa Populasi adalah seluruh penduduk atau individu yang dimaksud untuk diselidiki (Sutrisno hadi, 1989 : 220). Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan yang berjumlah 229 orang .

3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2003:56). Sedangkan menurut Sutrisno hadi (1989:221) yang dimaksud sampel adalah sebagian dari populasi / sejumlah penduduk yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi / sebagian individu yang diselidiki.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Random Sampling* (teknik sampel acak) dan dalam menentukan anggota sampel dilakukan dengan cara diundi. *Teknik Random Sampling* adalah cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak dalam setiap bagian yang ada tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi tersebut (Sugiyono, 2003:59). Dalam tabel krecjie perhitungan ukuran sample didasarkan atas kesalahan 5%, jadi sample yang diperoleh itu mempunyai

kepercayaan 95%. Makin besar populasi, makin kecil prosentase sampel. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 144 responden.

3.3 Variabel penelitian

Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati (Sugiyono, 2003:2). Pendapat lain mengatakan bahwa variabel adalah gejala yang bervariasi yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi Arikunto, 1998:99). Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Pelaksanaan komunikasi organisasi (X_1) yaitu proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan sebagainya, dengan indikator sebagai berikut : komunikasi vertikal (komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah), komunikasi horizontal.
2. Variabel Lingkungan kerja (X_2) yaitu segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan, dengan indicator sebagai berikut : perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja, lingkungan tempat kerja.
3. Variabel Pengembangan pegawai (X_3) yaitu setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan, dengan indicator sebagai berikut : pendidikan dan latihan, promosi, mutasi.
4. Variabel Semangat kerja (Y) yaitu melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik, dengan indikator: presensi, disiplin kerja, kerja sama dan tanggung jawab.

3.4 Metode pengumpulan data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Metode angket (kuesioner)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang diketahui (Arikunto, 1998:139). Keuntungan dari penggunaan metode angket ini adalah:

- 1) Tidak memerlukan hadirnya peneliti
- 2) Dapat dibagikan secara serentak kepada para responden
- 3) Dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing dan menurut waktu senggangnya.
- 4) Dapat dibuat anonim, sehingga responden bebas, jujur, dan tidak malu-malu
- 5) Dibuat standar, sehingga bagi semua responden dapat diberi pertanyaan yang benar-benar sama.

(Arikunto, 1998: 140)

Dalam hal ini angket yang digunakan adalah angket tipe pilihan dengan bentuk *multiple choice* yang langsung diberikan pada responden. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Memudahkan peneliti dalam merekap jawaban
- 2) Membatasi jawaban dari responden agar tidak menyimpang dari jalur.

Metode ini mempunyai kedudukan utama dalam penelitian ini, sehingga analisa data ini diperoleh dari kuesioner. Metode ini digunakan untuk mengambil data mengenai pengaruh pelaksanaan komunikasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan.

b. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada benda-benda tertulis (Arikunto: 1998:149). Metode dokumentasi dilakukan dengan jalan melihat, membaca dan mempelajari kemudian mencatat data tertulis yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Data ini diperoleh dari dokumen atau catatan administrasi kantor. Dalam penelitian ini metode dokumentasi dilakukan untuk mengetahui jumlah pegawai dan gambaran umum mengenai kantor Setda Kabupaten Grobogan. Adapun yang menjadi alasan pengambilan data dengan metode dokumentasi ini adalah:

- 1) Dokumentasi telah tersusun secara sistematis serta kebenarannya dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Dari dokumentasi dapat diperoleh data yang cepat dan tepat.

3.5 Validitas dan Reliabilitas

3.5.1 Validitas

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas internal dengan menggunakan analisa faktor dengan cara mengkorelasikan jumlah skor tiap faktor dengan jumlah skor total masing-masing variabel. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan rumus korelasi product moment, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi antara x dan y

ΣX : jumlah X

ΣY : jumlah Y

n : jumlah responden

(Arikunto, 1998:160).

Untuk menentukan valid atau tidaknya alat ukur atau instrumen tersebut adalah dengan cara mengkonsultasikan hasil perhitungan korelasi dengan tabel harga kritis dan r product moment pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan 5%. Apabila hasil perhitungan koefisien korelasi lebih besar dibanding dengan nilai yang ada pada r_{tabel} , maka instrumen dinyatakan sudah valid sehingga bisa digunakan.

Berdasarkan hasil analisis uji coba angket penelitian sebanyak 52 butir soal dengan responden sebanyak 20 pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan seperti terlihat di lampiran diketahui bahwa seluruh butir angket tersebut valid karena memperoleh harga $r_{xy} >$ dari $r_{tabel} = 0,448 > 0,444$ pada $\alpha = 5\%$ dengan $N = 20$.

3.5.2 Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Suharsimi Arikunto, 1998 : 147). Reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabilitas internal. Reliabilitas internal diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengesanan. Untuk mengukur reliabilitas instrumen yaitu dengan menggunakan rumus Alpha yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyaknya pertanyaan

σ_b^2 : varian butir

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varian butir

σ_t^2 : varian total

(Arikunto, 1998:193).

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas angket pada lampiran diperoleh $r_{11} = 0,958$ dan lebih besar dari $r_{tabel} = 0,297$ pada $\alpha = 5\%$ dengan $N = 20$. Dengan demikian menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk pengambilan data penelitian.

3.6 Metode analisis data

Analisa data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian, terutama apabila penelitian tersebut bermaksud untuk mengambil kesimpulan dari masalah yang diteliti. Untuk menganalisa data diperlukan suatu cara atau metode analisa data. Metode analisa data digunakan untuk mengubah atau menganalisa data hasil penelitian agar dapat diinterpretasikan sehingga laporan yang dihasilkan mudah untuk dipahami. Di dalam menganalisa data-data yang ada dalam penelitian ini digunakan:

1. Metode analisis Deskriptif persentase

Metode ini digunakan untuk mengkaji setiap variabel yang ada dalam penelitian. Dengan demikian dapat diketahui keadaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, pengembangan pegawai dan semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan. Untuk mengukur variabel komunikasi organisasi, lingkungan kerja, pengembangan pegawai dan semangat kerja dilakukan dengan memberi skor pada angket yang diisi oleh responden dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jawaban A diberi skor 4
- b. Jawaban B diberi skor 3
- c. Jawaban C diberi skor 2
- d. Jawaban D diberi skor 1

Langkah-langkah analisis deskriptif persentase adalah:

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
- c. Menjumlah skor jawaban yang diperoleh dari tiap-tiap responden
- d. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus:
$$\% = \frac{n}{N} \times 100$$
- e. Hasil yang diperoleh dikonsultasikan dengan tabel kategori
- f. Kesimpulan berdasarkan tabel kategori

(Muhamad Ali, 1995:184-185)

Hasil penskoran jawaban dapat dikonsultasikan dengan tabel kategori dibawah ini :

tabel 2. Kelas interval dan kategorinya

Kelas interval (%)	Kategori
25,00 – 43,74	Sangat Buruk
43,75 – 62,49	Buruk
62,50 – 81,24	Baik
81,25 – 100,00	Sangat baik

2. Analisis Regresi linier berganda

Mengacu pada tujuan dan hipotesis penelitian, maka model analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penggunaan model analisis ini dengan alasan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel terikat, yaitu antara komunikasi organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan pengembangan pegawai (X_3) terhadap semangat kerja (Y).

Sedangkan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

(Sudjana, 1996 : 347)

Keterangan:

\hat{Y} : Semangat kerja

a_0 : Bilangan konstanta

a_1, a_2, a_3 : Koefisien regresi

X_1 : Komunikasi organisasi

X_2 : Lingkungan kerja

X_3 : Pengembangan pegawai

a. Uji simultan

Uji ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (Simultan) terhadap variabel terikat. Selain itu juga untuk mengetahui sejauh mana besarnya pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikatnya, baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji F, yaitu untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variabel terikat. Apabila dari perhitungan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi linier berganda tidak mampu menjelaskan variabel terikatnya.

Dalam uji linier berganda ini dianalisis pula besarnya koefisien determinasi (R^2), keseluruhan R^2 digunakan untuk mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi linier berganda. Jika R^2 yang diperoleh mendekati 1(satu) maka dapat dikatakan semakin mendekati kuat model tersebut dalam menerangkan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya R^2 mendekati 0(nol) maka semakin lemah variasi variabel-variabel bebas menerangkan variabel terikat.

b. Uji Parsial

Uji ini digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien parsial dengan menggunakan uji t. Pengambilan keputusan dilaksanakan berdasarkan

perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, ini berarti bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat yang diuji. Selain uji t, juga digunakan uji r^2 untuk mengetahui sumbangan parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji parsial yang dilakukan adalah dengan analisis regresi untuk mengetahui nilai koefisien regresi, r^2 dan dari analisis regresi yang dilakukan tersebut dapat diketahui pula nilai t_{hitung} . Dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sudjana, 1996: 380)

Apabila diketahui koefisien secara parsial untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , terhadap Y bertanda positif (+) artinya, semakin baik X_1 , X_2 , X_3 tersebut maka Y akan semakin baik pula. Dan apabila diperoleh tanda negatif (-) artinya, semakin baik X_1 , X_2 , X_3 , maka Y cenderung semakin menurun.

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel *independen*. Apabila diperoleh angka signifikan $< 0,05$ maka pengaruh dari variabel *independen* lemah, dan apabila angka signifikan $> 0,05$ maka pengaruh dari variabel *independen* kuat.

Selain uji t dilakukan uji r^2 , uji r^2 tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan dari masing-masing variabel bebas, jika variabel lainnya konstan terhadap variabel terikat.

Semakin besar nilai r^2 maka semakin besar variasi sumbangan terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien determinan (r^2) dapat dicari dengan rumus.

$$r^2 = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2 - \sum (y_i - \hat{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} \quad (\text{Sudjana, 1996: 368})$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kantor Setda Kabupaten Grobogan

4.1.2 Letak Geografis dan Keadaan Alam Kabupaten Grobogan

a. Letak Geografis.

Dilihat dari Peta Propinsi Jawa Tengah, Kabupaten Grobogan terletak di antara dua pegunungan Kendeng yang membujur dari arah barat ke timur, berada di bagian timur dan berbatasan dengan :

Sebelah Barat : Kabupaten Semarang dan Kabupaten Demak

Sebelah Utara : Kabupaten Kudus, Kabupaten Pati dan Kabupaten Blora

Sebelah Timur : Kabupaten Blora

Sebelah Selatan : Kabupaten Ngawi (Jawa Timur),

Kabupaten Sragen, Kabupaten Boyolali dan Kabupaten Semarang

Ditinjau secara letak georgafis, wilayah Kabupaten Grobogan terletak diantara $110^{\circ} 15' BT - 111^{\circ} 25' BT$ dan $7^{\circ} LS - 7^{\circ} 30' LS$. Secara administratif Kabupaten Grobogan terdiri dari 19 (sebelas) Kecamatan dan 280 Desa / Kelurahan dengan Ibukota berada di Purwodadi. Berdasarkan hasil Evaluasi Penggunaan Tanah (EPT) Tahun 1983 Kabupaten Grobogan mempunyai luas $1.975,86 \text{ Km}^2$ dan merupakan Kabupaten terluas nomor 2 di Jawa Tengah setelah Kabupaten Cilacap. Jarak dari utara ke selatan $\pm 37 \text{ Km}$ dan jarak dari barat ke timur $\pm 83 \text{ Km}$.

b. Keadaan alam

Kabupaten Grobogan yang memiliki relief Daerah Pegunungan Kapur dan Perbukitan serta dataran di bagian tengahnya, secara topografi terbagi ke dalam 3 (tiga) kelompok yaitu :

- 1) Daerah dataran rendah berada pada ketinggian sampai 50 meter di atas permukaan air laut dengan kelerengan antara 0 – 8% meliputi 6 Kecamatan yaitu Kecamatan Gubug, Tegowanu, Godong, Purwodadi, Grobogan sebelah selatan dan Wirosari sebelah selatan .
- 2) Daerah perbukitan berada pada ketinggian antara 50 – 100 meter di atas permukaan air laut dengan kelerengan 8 – 15% meliputi 5 kecamatan yaitu Kecamatan Klambu, Brati, Grobogan sebelah utara dan Wirosari sebelah utara.
- 3) Daerah dataran tinggi berada pada ketinggian 100 – 500 meter di atas permukaan air laut dengan kelerengan lebih dari 15% meliputi wilayah kecamatan yang berada di sebelah selatan dari Wilayah Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan letak geografis dan reliefnya , Kabupaten Grobogan merupakan Kabupaten yang tiang penyangga perekonomiannya berada pada sektor pertanian dan merupakan daerah yang cenderung sulit mendapatkan air bersih.

4.1.2 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah

Susunan organisasi Sekretariat Daerah dari kurun waktu ke waktu tertentu selalu mengalami perubahan. Perubahan itu semata-mata didasarkan atas kepentingan pelayanan.

Otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab sebagaimana dimaksud Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang ditandai dengan penyerahan semua bidang kewenangan pemerintahan kecuali kewenangan dalam bidang Politik Luar Negeri, Hankam, Peradilan, Moneter dan Fiskal, Agama, serta kewenangan bidang lain.

Untuk menyelenggarakan kewenangan bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten, maka perlu menata/ menyesuaikan kembali susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah yang ada dengan menganut prinsip-prinsip administrasi pemerintahan modern.

Guna mencegah terjadinya tumpang tindih baik kewenangan maupun tugas/ pekerjaan serta kemungkinan pekerjaan/ kewenangan yang tidak tertangani, maka disusunlah organisasi perangkat daerah Kabupaten Grobogan dalam satu Peraturan Daerah yang mengatur tugas pokok, fungsi dan kewenangan dari :

- a. Sekretariat Daerah.
- b. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- c. Badan.
- d. Dinas.
- e. Kantor.
- f. Unit Pelayanan Teknis / Unit Pelayanan Teknis Dinas.
- g. Kecamatan.
- h. Kelurahan.

1) Kedudukan

Kedudukan Sekretariat Daerah berdasarkan pasal 1 Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan yang diundangkan dalam

Lembaran Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 8 tanggal 29 Juni 2001 seri D, yang penyusunan Peraturan Daerah tersebut berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Sekretariat Daerah sebagai lembaga Perangkat Daerah adalah merupakan unsur staf pembantu pimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati, maka kedudukan Sekretariat Daerah selain sebagai pimpinan dalam pembinaan dan pelayanan administrasi juga berperan mengkoordinasikan unit – unit kerja perangkat daerah lainnya.

Dengan demikian kedudukan Sekretariat Daerah menjadi strategis, karena pertanggungjawaban seluruh Perangkat Daerah kepada Bupati harus melalui Sekretaris Daerah.

2) Tugas Pokok

Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan.

3) Fungsi

Fungsi Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud Pasal 2 Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2001 , mempunyai fungsi :

- a) Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah ;
- b) Penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- c) Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintahan Daerah;
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4) Kewenangan

Untuk melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud pasal 3 Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2001, Sekretariat Daerah mempunyai kewenangan sebagai berikut :

- a) koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- b) pembinaan pemerintahan; pembangunan dan pembinaan masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisis data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat;
- c) pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh Perangkat Daerah;

- d) koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintahan daerah;
- e) melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga ;
- f) pembinaan tenaga fungsional di lingkungan Sekretariat Daerah.

5) Susunan Organisasi

- a) Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan terdiri dari :

- (1) Sekretaris Daerah;
- (2) Asisten Pemerintahan;
- (3) Asisten Ekonomi dan Pembangunan;
- (4) Asisten Administrasi.

- b) Masing-masing susunan organisasi Asisten sebagaimana dimaksud di atas) membawahkan :

- (1) Asisten Pemerintahan, membawah 4 (empat) Bagian yang terdiri dari :

- (a) Bagian Tata Pemerintahan, membawahkan :

- 1. Sub Bagian Perangkat Daerah;
- 2. Sub Bagian Otonomi Daerah;
- 3. Sub Bagian Tata Pemerintahan Desa
- 4. Sub Bagian Lembaga dan Perangkat Desa
- 5. Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa.

- (b) Bagian Hukum, membawahkan :

- 1. Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;
- 2. Sub Bagian Bantuan Hukum;
- 3. Sub Bagian Dokumentasi Hukum;

4. Sub Bagian Ketertiban.

(c) Bagian Hubungan Masyarakat, membawahkan :

1. Sub Bagian Pemberitaan;
2. Sub Bagian Dokumentasi dan Perpustakaan;
3. Sub Bagian Penerangan Masyarakat;
4. Sub Bagian Protokol.

(d) Bagian Pemberdayaan Perempuan, membawahkan :

1. Sub Bagian Data dan Informasi;
2. Sub Bagian Pemberdayaan, Partisipasi Peran Aktif Masyarakat Organisasi Wanita;
3. Sub bagian Evaluasi dan Pelaporan.

(2) Asisten Ekonomi dan Pembangunan membawahkan 4 (empat) Bagian yang, terdiri dari :

(a) Bagian Ekonomi, membawahkan :

1. Sub Bagian Sarana Perekonomian dan Produksi Daerah;
2. Sub Bagian Pembinaan BUMD;
3. Sub Bagian Pembinaan Dunia Usaha ;
4. Sub Bagian Sumber Daya Alam.

(b) Bagian Pembangunan, membawahkan;

1. Sub Bagian Program;
2. Sub Bagian Pengendalian;
3. Sub Bagian Kerjasama.

(c) Bagian Sosial, membawahkan :

1. Sub Bagian Agama;
2. Sub Bagian Pendidikan dan Kebudayaan;
3. Sub Bagian Pemuda dan Olah Raga.
4. Sub Bagian Kesejahteraan Sosial.

(d) Bagian Ketahanan Pangan, membawahkan:

1. Sub Bagian Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan;
2. Sub Bagian Distribusi dan Harga Pangan.
3. Sub Bagian Kewaspadaan dan Penganekaragaman Pangan.

3) Asisten Administrasi, membawahkan 3 (tiga) Bagian yang terdiri dari :

(a) Bagian Umum, membawahkan :

1. Sub Bagian Rumah Tangga;
2. Sub Bagian Tata Usaha Umum;
3. Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi;
4. Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Pengadaan;
5. Sub Bagian Pemeliharaan dan Penghapusan.

(b) Bagian Keuangan, membawahkan :

1. Sub Bagian Anggaran;
2. Sub Bagian Perbendaharaan;

(c) Bagian Organisasi dan Kepegawaian, membawahkan :

1. Sub Bagian Kelembagaan
2. Sub Bagian Tata Laksana
3. Sub Bagian Analisis Formasi Jabatan
4. Sub Bagian Kepegawaian

4.2 Hasil Analisis Data

Hasil analisis data memuat berbagai hal yang merupakan hasil dari pengungkapan data dari instrumen penelitian dan metode analisis data dari data yang diperoleh untuk menjawab hipotesis yang digunakan. Hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

4.2.1 Analisis Deskriptif Persentase

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat komunikasi organisasi, lingkungan kerja, pengembangan pegawai dan semangat kerja. Dari hasil penelitian maka hasil yang diperoleh dari perhitungan dicocokkan dengan tabel penentuan kategori setiap variabel yang dimaksud.

Sedangkan analisis deskriptif persentase dari masing-masing sub variabelnya adalah sebagai berikut:

a. Variabel Komunikasi Organisasi

Hasil analisis deskriptif persentase untuk indikator komunikasi ke bawah dan untuk penyebaran instrumen dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3 Jawaban Responden Tentang Tindakan Pimpinan Dalam memberikan petunjuk dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja

No	Pemberian petunjuk	Jumlah responden	%
1.	Selalu memberikan	64	44,44
2.	Memberikan	44	30,55
3.	Kadang-kadang memberikan	26	18,6
4.	Tidak memberikan	10	6,94
	Jumlah	144	100

Sumber : data penelitian diolah

Pada tabel 3 tampak bahwa sebanyak 64 responden (44,44%) menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan petunjuk dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja. 44 responden (30,55%) menyatakan bahwa pimpinan memberikan petunjuk kepada bawahan, 26 responden (18,06%) menyatakan bahwa pimpinan hanya kadang-kadang memberikan petunjuk kepada bawahan, dan hanya 10 responden

(6,94%) yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan petunjuk dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja.

Tabel 4 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Petunjuk Dari Pimpinan

No	Penerimaan petunjuk	Jumlah Responden	%
1.	Seluruh petunjuk dapat langsung diterima	24	16,67
2.	Sebagian besar	82	56,94
3.	Sebagian kecil	27	18,75
4.	Seluruh petunjuk tidak dapat langsung diterima	11	7,64
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 4 tampak bahwa sebanyak 24 responden (16,67%) menyatakan bahwa petunjuk yang diberikan oleh pimpinan seluruhnya dapat langsung diterima oleh bawahan, 82 responden (56,94%) menyatakan bahwa petunjuk yang diberikan oleh pimpinan sebagian besar dapat diterima oleh bawahan, 27 responden (18,75%) menyatakan bahwa petunjuk hanya sebagian kecil dapat diterima oleh bawahan, dan hanya 11 responden (7,64%) yang menyatakan bahwa petunjuk yang diberikan oleh pimpinan seluruhnya tidak dapat langsung diterima oleh bawahan.

Tabel 5 Jawaban Responden Tentang Tindakan Pimpinan Dalam memberikan Keterangan Umum

No	Pemberian keterangan tambahan	Jumlah Responden	%
1.	Selalu memberikan	36	25
2.	Memberikan	84	58,33
3.	Kadang-kadang memberikan	16	11,11
4.	Tidak memberikan	8	5,56
	Jumlah	144	100

Sumber :Data penelitian diolah

Pada tabel 5 tampak bahwa sebanyak 36 responden (25%) menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan keterangan tambahan yang berhubungan dengan tugas, 84 responden (58,33%) menyatakan bahwa pimpinan memberikan keterangan tambahan, 16 responden (11,11%) menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan keterangan tambahan kepada bawahan, dan hanya 8 responden (5,56%) yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan keterangan tambahan yang berhubungan dengan tugas.

Tabel 6 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Memberian Keterangan Tambahan Dalam Kelancaran Pekerjaan

No	Pemberian keterangan tambahan	Jumlah Responden	%
1.	Selalu membantu kelancaran	32	22,22
2.	Membantu kelancaran	87	60,42
3.	Kadang-kadang membantu kelancaran	20	13,89
4.	Tidak membantu kelancaran	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 6 menyatakan bahwa 87 responden (60,42%) menyatakan bahwa keterangan tambahan yang diberikan oleh pimpinan cukup membantu kelancaran pekerjaan bawahan, dan hanya 5 responden (3,47%) yang menyatakan bahwa keterangan tambahan dari pimpinan tidak membantu dalam keancaran pekerjaan bawahan.

Tabel 7 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Dalam Memberian Perintah

No.	Pemberian perintah	Jumlah Responden	%
1.	Tidak pernah memberikan	24	16,67
2.	Memberikan untuk pekerjaan tertentu	63	43,75
3.	Kadang-kadang memberikan	41	28,47
4.	Selalu memberikan disetiap pekerjaan	16	11,11
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 7 tampak bahwa sebanyak 63 responden (43,75%) menyatakan bahwa pimpinan memberikan perintah hanya untuk pekerjaan tertentu saja tetapi masih ada 16 responden (11,11%) yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan perintah dalam pelaksanaan tugas kepada bawahan.

Tabel 8 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Perintah Dari Pimpinan

No.	Penerimaan perintah	Jumlah Responden	%
1.	Seluruh perintah dapat langsung diterima	34	23,61
2.	Sebagian besar	75	52,08
3.	Sebagian kecil	26	18,06
4.	Seluruh perintah tidak dapat langsungditerima	9	6,25
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Penelitian Diolah

Pada tabel 8 tampak bahwa sebanyak 75 responden (52,08%) menyatakan bahwa sebagian besar perintah yang diberikan oleh pimpinan dapat langsung diterima oleh bawahan, dan hanya 9 responden (6,25%) yang menyatakan bahwa perintah yang diberikan oleh pimpinan seluruhnya tidak dapat langsung diterima oleh bawahan.

Tabel 9 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pimpinan Dalam Memberikan Teguran

No	Pemberian teguran	Jumlah Responden	%
1.	Ya Setiap terjadi kesalahan	21	14,58
2.	Ya Untuk kesalahan tertentu	32	22,22
3.	Kadang-kadang memberikan	84	58,33
4.	Tidak pernah memberikan	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 9 tampak bahwa sebanyak 21 responden (14,58%) menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan teguran setiap kali terjadi kesalahan, 32 responden (22,22%) menyatakan bahwa pimpinan hanya memberikan teguran untuk kesalahan tertentu saja, 84 responden (58,33%) menyatakan bahwa pimpinan hanya kadang-kadang memberikan teguran bila terjadi kesalahan dan hanya 7 responden (4,86%) yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan teguran bila terjadi kesalahan.

Tabel 10 Jawaban Responden Tentang Penerimaan Teguran Yang Diberikan Oleh Pimpinan

No	Penerimaan teguran yang diberikan	Jumlah Responden	%
1.	Seluruh teguran dapat langsung diterima	31	21,53
2.	Sebgian besar	84	58,33
3.	Sebagian kecil	21	14,58
4.	Seluruh teguran tidak dapat langsung diterima	8	5,56
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 10 tampak bahwa sebanyak 84 responden (58,33%) menyatakan bahwa sebagian besar teguran langsung dapat diterima oleh bawahan, 21 responden

(14,58%) menyatakan bahwa hanya sebagian kecil saja teguran yang dapat langsung diterima oleh bawahan, dan hanya 8 responden (5,56%) yang menyatakan bahwa seluruh teguran tidak dapat langsung diterima oleh bawahan.

Untuk mengetahui Analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator komunikasi ke bawah dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 11 Analisis Deskriptif Persentase Indikator Komunikasi ke Bawah

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	22	15,28
2.	Baik	118	81,94
3.	Buruk	4	2,78
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Penelitian Diolah

Pada tabel 11 tampak bahwa komunikasi ke bawah di Setda Kabupaten Grobogan sudah baik, hal ini terlihat dari 118 (81,94%) responden menyatakan baik, 22 (15,28%) responden sangat baik, dan hanya 4 (2,78%) responden yang menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator komunikasi ke atas, dan untuk penyebaran instrumennya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 12 Jawaban Responden Tentang Kuantitas Laporan Kepada Pimpinan

No.	Kuantitas laporan dalam 1 bulan	Jumlah Responden	%
1.	5 kali atau lebih	74	51,39
2.	3 – 4 kali	37	25,69
3.	2 – 3 kali	24	16,67
4.	Tidak pernah	9	6,25
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Penelitian Diolah

Pada tabel 12 tampak bahwa sebanyak 74 responden (51,39%) menyatakan bahwa melakukan laporan 5 kali atau lebih dalam satu bulan, 37 responden (25,69%) menyatakan bahwa laporan dilakukan 3-4 kali dalam satu bulan, 24 responden

(16,67%) menyatakan bahwa laporan dilakukan 2-3 kali dalam satu bulan, dan hanya 9 responden (6,25%) yang menyatakan bahwa dalam satu bulan tidak pernah melakukan laporan.

Tabel 13 Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Laporan

No	Penerimaan laporan	Jumlah Responden	%
1.	Seluruh laporan dapat langsung diterima	75	52,08
2.	Sebagian besar	45	31,25
3.	Sebagian kecil	22	15,28
4.	Seluruh perintah tidak dapat langsung diterima	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 13 tampak bahwa sebanyak 75 responden (52,08%) menyatakan bahwa seluruh laporan dapat langsung diterima oleh pimpinan, 45 responden (31,25%) menyatakan bahwa sebagian besar laporan dapat langsung diterima oleh pimpinan, dan hanya 2 responden (1,39%) yang menyatakan bahwa seluruh laporan tidak dapat langsung diterima oleh pimpinan.

Tabel 14 Jawaban Responden Tentang Penyampaian Keluhan Oleh Bawahan

No	Penyampaian keluhan	Jumlah Responden	%
1.	Selalu setiap kali terjadi masalah	32	22,22
2.	Menyampaikan pada masalah tertentu	81	56,25
3.	Kadang-kadang menyampaikan	22	15,28
4.	Tidak pernah menyampaikan keluhan	9	6,25
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 14 tampak sebanyak 81 responden (56,25%) menyatakan bahwa pegawai menyampaikan keluhan hanya pada masalah tertentu saja, 22 responden (15,28%) menyatakan bahwa pegawai kadang-kadang menyampaikan keluhan bila terjadi masalah, dan hanya 9 responden (6,25%) yang menyatakan bahwa pegawai tidak pernah menyampaikan keluhan bila terjadi masalah.

Tabel 15 Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Keluhan

No	Tanggapan keluhan	Jumlah Responden	%
1.	Seluruh keluhan dapat langsung diterima	18	12,5
2.	Sebagian besar	48	33,33
3.	Sebagian kecil	71	49,31
4.	Seluruh keluhan tidak dapat langsung diterima	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 15 tampak bahwa sebanyak 71 responden (49,31%) menyatakan bahwa hanya sebagian kecil keluhan langsung mendapat tanggapan, 48 responden (33,33%) menyatakan bahwa sebagian besar keluhan langsung mendapat tanggapan, dan hanya 7 responden (4,86%) yang menyatakan bahwa seluruh keluhan tidak langsung mendapat tanggapan.

Tabel 16 Jawaban Responden Tentang Pemberian Saran Oleh Bawahan

No	Pemberian saran	Jumlah Responden	%
1.	Selalu memberikan saran	27	18,75
2.	Memberikan untuk saran tertentu	35	24,31
3.	Kadang-kadang memberikan	76	52,78
4.	Tidak pernah memberikan	6	4,17
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 16 tampak bahwa sebanyak 76 responden (52,78%) menyatakan bahwa pegawai kadang-kadang memberikan saran kepada pimpinan, 35 responden (24,31%) menyatakan bahwa pegawai hanya memberikan saran untuk saran tertentu saja, dan 6 responden (4,17%) menyatakan bahwa tidak pernah memberikan saran kepada pimpinan.

Tabel 17 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Bawahan Dalam Pemberian Pendapat

No	Pemberian pendapat	Jumlah Responden	%
1.	Selalu memberikan pendapat	24	16,67
2.	Memberikan untuk tugas tertentu	32	22,22
3.	Kadang-kadang memberikan	79	54,86
4.	Tidak pernah memberikan	9	6,25
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 17 tampak bahwa sebanyak 79 responden (54,86%) menyatakan bahwa pegawai kadang-kadang memberikan pendapatnya kepada pimpinan, 32 responden (22,22%) menyatakan bahwa pegawai memberikan pendapatnya hanya untuk tugas tertentu saja, dan 9 responden (6,25%) menyatakan bahwa pegawai tidak pernah memberikan pendapatnya.

Tabel 18 Jawaban Responden Tentang Tanggapan Pimpinan Dalam Menerima Saran dan Pendapat

No	Tanggapan pimpinan	Jumlah Responden	%
1.	Sangat baik	37	25,69
2.	Cukup baik	96	66,67
3.	Kurang baik	9	6,25
4.	Tidak baik	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 18 tampak bahwa sebanyak 96 responden (66,67%) menyatakan bahwa pimpinan cukup baik dalam menanggapi saran dan pendapat dari bawahan, 2 responden (1,39%) yang menyatakan bahwa pimpinan menanggapi saran dan pendapat bawahan dengan tidak baik.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator komunikasi ke atas dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 19 Analisis Deskriptif Persentase Indikator Komunikasi ke Atas

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	85	59,03
2.	Baik	57	93,58
3.	Buruk	2	1,39
4.	Sanngat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 19 tampak bahwa komunikasi ke atas pada kantor Setda Kabupaten Grobogan sangat baik, hal ini terlihat dari 85 (59,03) responden menyatakan sangat

baik, sebanyak 57 (39,58) responden menyatakan baik, dan hanya 2 (1,39) responden yang menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator komunikasi mendatar, dan untuk penyebaran instrumennya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 20 Jawaban Responden Tentang Kerja Sama Pegawai Dengan Mitra Kerja

No	Situasi kerjasama dengan mitra	Jumlah Responden	%
1.	Sangat baik	83	57,64
2.	Baik	34	23,61
3.	Kurang baik	21	14,58
4.	Tidak baik	6	4,17
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 20 tampak bahwa sebanyak 83 responden (57,64%) menyatakan bahwa kerja sama dengan teman (mitra kerja) sangat baik, tetapi ada 21 responden (14,58%) menyatakan bahwa kerja sama dengan mitra kerja kurang baik, bahkan 6 responden (4,17%) menyatakan bahwa kerja sama dengan mitra kerja selama ini tidak baik.

Tabel 21 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pegawai Dalam Keikut Sertaan Musyawarah

No	Intensitas dalam musyawarah	Jumlah Responden	%
1.	Selalu mengikuti	53	36,81
2.	Mengikuti untuk musyawarah tertentu	70	48,61
3.	Jarang mengikuti	16	11,11
4.	Tidak pernah mengikuti	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 21 tampak bahwa sebanyak 70 responden (48,61%) menyatakan bahwa hanya mengikuti musyawarah yang sifatnya tertentu saja, 53 responden (36,81%) menyatakan bahwa selalu mengikuti musyawarah yang diselenggarakan, tetapi 5 responden (3,47%) menyatakan bahwa tidak pernah mengikuti musyawarah yang diselenggarakan.

Tabel 22 Jawaban Responden Tentang Kebiasaan Pegawai Dalam Keikut Sertaan Rapat Kerja

No	Intensitas dalam rapat kerja	Jumlah Responden	%
1.	Selalu mengikuti	45	31,25
2.	Mengikuti untuk rapat tertentu	70	48,61
3.	Jarang mengikuti	22	15,28
4.	Tidak pernah mengikuti	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 22 tampak bahwa sebanyak 70 responden (48,61%) menyatakan bahwa hanya mengikuti rapat yang sifatnya tertentu saja, 45 responden (31,25%) menyatakan bahwa selalu mengikuti rapat yang diselenggarakan, dan hanya 7 responden (4,86%) yang menyatakan bahwa tidak pernah mengikuti rapat yang diselenggarakan.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif secara keseluruhan indikator komunikasi mendatar dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 23 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Komunikasi Mendatar

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	80	55,56
2.	Baik	52	36,11
3.	Buruk	10	6,94
4.	Sangat Buruk	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada 23 tampak bahwa komunikasi mendatar di Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 80 (55,56) responden menyatakan sangat baik, 52 (36,11%) responden menyatakan baik, dan hanya 10 (6,94%) responden yang menyatakan buruk, walaupun masih ada 2 (1,39%) responden menyatakan sangat buruk.

b. Variabel Lingkungan Kerja

Hasil analisis deskriptif persentase untuk indikator perlengkapan dan fasilitas. Untuk penyebaran instrumen dari indikator perlengkapan dan fasilitas dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 24 Jawaban Responden Tentang Peranan Perlengkapan dan Fasilitas Kantor

No.	Peranan perlengkapan dan fasilitas kantor	Jumlah Responden	%
1.	Sangat mendukung	82	56,94
2.	Mendukung	46	31,94
3.	Kurang mendukung	13	9,03
4.	Tidak mendukung	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 24 tampak bahwa sebanyak 82 responden (56,94%) menyatakan bahwa perlengkapan dan fasilitas kantor yang ada sangat mendukung kelancaran pekerjaan, tetapi ada 13 responden (9,03%) menyatakan bahwa perlengkapan dan fasilitas kantor tidak mendukung kelancaran pekerjaan, bahkan 3 responden (2,08%) menyatakan bahwa perlengkapan dan fasilitas yang ada tidak mendukung kelancaran pekerjaan.

Tabel 25 Jawaban Responden Tentang Kondisi Sarana Ibadah

No.	Kondisi sarana ibadah	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memadai	10	6,94
2.	Memadai	45	31,25
3.	Kurang memadai	85	59,03
4.	Tidak memadai	4	2,78
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 25 tampak bahwa sebanyak 85 responden (59,03%) menyatakan bahwa kondisi sarana ibadah kurang memadai karena lokasinya sulit dijangkau, 45 responden (31,25%) menyatakan bahwa sarana ibadah yang ada memadai tetapi tidak tersedia peralatan ibadahnya, dan 10 responden (6,94%) menyatakan bahwa sarana ibadah yang ada sudah sangat memadai karena tempatnya yang bersih dan sangat

nyaman, sedangkan 4 responden (2,78%) menyatakan bahwa sarana ibadah yang ada tidak memadai karena tidak disediakan secara khusus.

Tabel 26 Jawaban Responden Tentang Keamanan Kerja Pegawai Dalam Kantor

No.	Alat perlindungan kerja bagi pegawai	Jumlah Responden	%
1.	Tersedia dan sangat memadai	19	13,19
2.	Tersedia tetapi terbatas	11	7,64
3.	Tersedia tetapi tidak memadai	53	36,81
4.	Tidak tersedia	61	42,36
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 26 tampak bahwa sebanyak 53 responden (36,81%) menyatakan bahwa alat perlindungan kerja untuk keamanan kerja pegawai tersedia tetapi tidak memadai, 61 responden (42,36%) menyatakan bahwa alat perlindungan kerja untuk pegawai tidak tersedia tetapi ada 19 responden (13,19%) yang menyatakan alat perlindungan kerja bagi pegawai tersedia dan sangat memadai.

Tabel 27 Jawaban Responden Tentang Keamanan Barang Milik Pribadi Pegawai

No.	Situasi keamanan barang pribadi	Jumlah Responden	%
1.	Sangat aman	79	54,86
2.	Cukup aman	48	33,33
3.	Kurang aman	13	9,03
4.	Tidak aman	4	2,78
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 27 tampak bahwa sebanyak 79 responden (54,86%) menyatakan bahwa barang milik pribadi karyawan yang dibawa ke tempat kerja sudah sangat aman, 13 responden (9,03%) menyatakan bahwa barang milik pribadi pegawai yang dibawa ke tempat kerja kurang aman bahkan ada 4 responden (2,78%) menyatakan bahwa barang milik pribadi karyawan yang dibawa ke tempat kerja tidak aman dan 48 responden (33,33%) menyatakan bahwa barang milik mereka yang dibawa ke tempat kerja cukup aman.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator perlengkapan dan fasilitas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 28 Hasil Analisis Persentase Indikator Perlengkapan dan Fasilitas

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	130	90,28
2.	Baik	10	6,94
3.	Buruk	4	2,78
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 28 tampak bahwa perlengkapan dan fasilitas di Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah sangat baik. Hal ini terlihat dari 130 (90,28%) responden menyatakan sangat baik, 10 (6,94%) responden menyatakan baik dan hanya 4(2,78%) responden yang menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator suasana kerja, dan untuk penyebaran instrumen indikator suasana kerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 29 Jawaban Responden Tentang Peranan Kepercayaan Pimpinan dan Rekan Sejawat

No.	Peranan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas	Jumlah Responden	%
1.	Sangat mendukung untuk bekerja lebih giat	41	28,47
2.	Mendukung	87	60,42
3.	Kurang mendukung	13	9,03
4.	Tidak mendukung	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 29 tampak bahwa sebanyak 87 responden (60,42%) menyatakan bahwa kepercayaan dari pimpinan dan rekan sejawat dalam melaksanakan tugas cukup mendukung untuk lebih giat lagi, dan ada 3 responden (2,08%) yang menyatakan bahwa kepercayaan dari pimpinan dan rekan sejawat tidak mendukung untuk bekerja lebih giat lagi.

Tabel 30 Jawaban Responden Penghargaan Dari Pimpinan dan Rekat Sejawat

No.	Bagaimana penghargaan tersebut	Jumlah Responden	%
1.	Sangat menyenangkan	88	61,11
2.	Menyenangkan	39	27,08
3.	Kurang menyenangkan	12	8,33
4.	Tidak menyenangkan	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 30 tampak bahwa sebanyak 88 responden (61.11%) menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dan rekan sejawat sangat menyenangkan sehingga lebih bergairah untuk bekerja lebih giat, 12 responden (8,33%) menyatakan kurang menyenangkan, bahkan ada 5 responden (3,47%) yang menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dan rekan sejawat tidak menyenangkan sehingga tidak bergairah untuk bekerja lebih giat.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator suasana kerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 31 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Suasana Kerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	91	63,2
2.	Baik	46	31,94
3.	Buruk	6	4,17
4.	Sangat Buruk	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 31 tampak bahwa suasana kerja dalam kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 91(63,2%) responden menyatakan sangat baik, 46(31,94%) responden menyatakan baik, dan hanya 6(4,17%) yang menyatakan buruk walaupun masih ada satu (0,69%) responden menyatakan sangat buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator penerangan. Untuk penyebaran instrumen indikator penerangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 32 Jawaban Responden Tentang Penerangan Dalam Ruang Kantor

No	Pemenuhan kebutuhan penerangan	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memenuhi	90	62,5
2.	Memenuhi	40	27,78
3.	Kurang memenuhi	13	9,03
4.	Tidak memenuhi	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 32 tampak bahwa sebanyak 90 responden (62,5%) menyatakan bahwa kualitas cahaya penerangan di tempat mereka bekerja sudah sangat memenuhi kebutuhan penerangan ruang kerja, tetapi masih ada 1 responden (0,69%) yang menyatakan bahwa kualitas cahaya penerangan ditempat mereka bekerja tergolong tidak tidak memenuhi kebutuhan penerangan.

Tabel 33 Jawaban Responden Tentang Penerangan Cahaya Matahari

No	Kondisi penerangan matahari	Jumlah Responden	%
1.	Sangat terang	89	61,81
2.	Cukup terang	36	25
3.	Kurang terang	16	11,11
4.	Tidak terang	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 33 tampak bahwa sebanyak 89 responden (61,81%) menyatakan bahwa penerangan dengan cahaya matahari pada siang hari bila tanpa lampu sudah sangat dapat menerangi, 16 responden (11,11%) menyatakan bahwa penerangan dengan cahaya matahari pada siang hari bila tanpa lampu kurang dapat menerangi dan ada 3 responden (2,08%) menyatakan bahwa penerangan dengan cahaya matahari tidak dapat menerangi ruang kerja mereka.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator penerangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 34 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Penerangan

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	105	72,92
2.	Baik	31	21,53
3.	Buruk	7	4,86
4.	Sangat Buruk	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 34 tampak bahwa penerangan di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 105(72,92%) responden menyatakan sangat baik, 31(21,53%) responden menyatakan baik, dan hanya 7(4,86%) yang menyatakan buruk walaupun masih ada satu (0,69%) responden menyatakan sangat buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator kebersihan. Untuk penyebaran instrumen indikator kebersihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 35 Jawaban Responden Tentang Kebersihan Ruang Kerja

No	Intensitas ruang kerja dibersihkan (1 minggu)	Jumlah Responden	%
1.	6 atau lebih	15	10,42
2	4 – 5 kali	88	61,11
3.	2 – 3 kali	36	25
4.	0 – 1 kali	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 35 tampak bahwa sebanyak 15 (10,42%) menyatakan bahwa kantor membersihkan ruang kerja mereka adalah 6 kali atau lebih dalam seminggu. 88 responden (61,11%) menyatakan bahwa kantor membersihkan ruang kerja mereka 4-5kali dalam seminggu, 36 responden (25%) menyatakan bahwa kantor membersihkan ruang kerja mereka 2 - 3 kali dalam seminggu, dan hanya 5 responden (3,47%) yang menyatakan bahwa kantor tidak pernah membersihkan ruang kerja mereka.

Tabel 36 Jawaban Responden Tentang Perhatian Kantor Terhadap Kebersihan Lingkungan Kerja

No	Perhatian kantor thp kebersihan lingkungan	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memperhatikan	36	25
2.	Cukup memperhatikan	90	62,5
3.	Kurang memperhatikan	16	11,11
4.	Tidak memperhatikan	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 36 tampak bahwa sebanyak 90 responden (62,5%) menyatakan bahwa kantor cukup memperhatikan kebersihan lingkungan kerja mereka karena kantor kadang masih terlihat kotor dan hanya 2 responden (1,39%) yang menyatakan kantor tidak memperhatikan kebersihan lingkungan kerja mereka karena kantor selalu dalam keadaan kotor.

Tabel 37 Jawaban Responden Tentang Perhatian Kantor Terhadap Kebersihan Kamar Kecil/WC

No	Perhatian kantor thp kebersihan WC	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memperhatikan	41	28,47
2.	Cukup memperhatikan	84	58,33
3.	Kurang memperhatikan	18	12,5
4.	Tidak memperhatikan	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 37 tampak bahwa sebanyak 84 responden (58,33%) menyatakan bahwa kantor cukup memperhatikan kebersihan kamar kecil/WC, tetapi ada 18 responden (12,5%) yang menyatakan bahwa kantor kurang memperhatikan kebersihan kamar kecil/WC karena menurut mereka masih sering terlihat kotor, bahkan 1 responden (0,69%) menyatakan bahwa kantor tidak memperhatikan kebersihan kamar kecil/WC.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator kebersihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 38 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Kebersihan

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	42	29,17
2.	Baik	90	62,5
3.	Buruk	12	8,33
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 38 tampak bahwa kebersihan di kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah termasuk baik. Hal ini terlihat dari 90 (62,5%) responden menyatakan baik, 42 (29,17%) responden menyatakan sangat baik, dan hanya 12 (8,33%) responden menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator warna. Untuk penyebaran instrumen indikator warna dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 39 Jawaban Responden Tentang Tata Warna Dalam Ruang Kerja

No	Kondisi pegawai dengan tata warna yang ada	Jumlah Responden	%
1.	Tidak terganggu	79	54,86
2.	Sedikit terganggu	50	34,72
3.	Cukup terganggu	11	7,64
4.	Sangat terganggu	4	2,78
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 39 tampak bahwa sebanyak 79 responden (54,86%) menyatakan bahwa pengaturan tata warna di ruang kerja mereka tidak mengganggu mereka, 50 responden (34,72%) menyatakan sedikit terganggu dengan tata warna ruang kerja mereka dan hanya 4 responden (0,6%) yang menyatakan bahwa pengaturan tata warna di ruang kerja mereka sangat mengganggu kerja mereka.

Tabel 40 Jawaban Responden Tentang Pemilihan Warna Ruang Kerja

No	Kenyamanan dengan warna yang ada	Jumlah Responden	%
1.	Sangat nyaman	88	61,11
2.	Cukup nyaman	47	32,64
3.	Kurang nyaman	6	4,17
4.	Tidak nyaman	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 40 tampak bahwa sebanyak 88 responden (61,11%) menyatakan bahwa pemilihan warna dalam ruangan kerja sudah sangat nyaman, walaupun masih ada 6 responden (4,17%) menyatakan bahwa pemilihan warna untuk ruang kerja kurang nyaman karena kadang membuat mata lelah dan kurang indah dipandang

mata, bahkan ada 3 responden (2,08%) menyatakan bahwa pemilihan warna untuk ruang kerja tidak nyaman karena menurut mereka membuat mata lelah dan tidak indah dipandang mata.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator warna dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 41 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Warna

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	110	76,39
2.	Baik	29	20,14
3.	Buruk	4	2,78
4.	Sangat Buruk	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 41 tampak bahwa warna di kantor Setda Kabupaten grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 110 (76,39%) responden menyatakan sangat baik, 29(20,14%) responden menyatakan baik, dan 4 (2,78%) responden menyatakan buruk, dan hanya seorang yang menyatakan sangat buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator pertukaran udara. Untuk penyebaran instrumen pertukaran udara dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 42 Jawaban Responden Tentang Sarana Sirkulasi Udara di Ruang Kerja

No	Kondisi sarana sirkulasi udara	Jumlah Responden	%
1.	Sangat baik	40	27,78
2.	Cukup baik	92	63,89
3.	Kurang baik	6	4,17
4.	Tidak baik	6	4,17
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 42 tampak bahwa sebanyak 92 responden (63,89%) menyatakan bahwa sirkulasi udara di tempat mereka bekerja cukup baik, dan 6 responden (4,17%) menyatakan bahwa sirkulasi di tempat mereka bekerja adalah tidak baik.

Tabel 43 Jawaban Responden Tentang Pengaturan Suhu Udara Pada AC/kipas Angin

No	Kondisi suhu udara AC/kipas angin	Jumlah Responden	%
1.	Sangat baik	82	56,94
2.	Cukup baik	45	31,25
3.	Kurang baik	8	5,56
4.	Tidak baik	9	6,25
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 43 tampak bahwa sebanyak 82 responden (56,94%) menyatakan bahwa penggunaan AC/Kipas Angin diruang kerja mereka sudah sangat baik untuk kondisi tubuh yang normal, 45 responden (31,25%) menyatakan cukup baik dan 9 responden (6,25%) yang menyatakan bahwa penggunaan AC/Kipas Angin di ruang kerja tidak baik karena AC/kipas angin tidak bisa bekerja.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator pertukaran udara dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 44 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Pertukaran Udara

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	99	68,75
2.	Baik	33	22,92
3.	Buruk	12	8,33
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 44 tampak bahwa pertukaran udara di kantor setda Kabupaten Grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 99(68,75%) responden menyatakan sangat baik, 33 (22,92%) responden menyatakan baik, dan 12 (8,33%) menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator musik. Untuk penyebaran instrumen indikator musik dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 45 Jawaban Responden Tentang Musik Dalam Ruang Kerja

No	Intensitas diperdengarkan musik	Jumlah Responden	%
1.	Selalu diperdengarkan	22	15,28
2.	Sering	21	14,58
3.	Kadang-kadang	42	29,17
4.	Tidak pernah diperdengarkan	59	40,97
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 45 tampak bahwa sebanyak 59 responden (40,97%) menyatakan bahwa tidak pernah diperdengarkan musik di ruang kerja, 42 responden (29,17%) menyatakan bahwa kadang-kadang diperdengarkan musik, tetapi ada 22 responden (15,28%) yang menyatakan bahwa selalu diperdengarkan musik di ruang kerja.

Tabel 46 Jawaban Responden Tentang Alunan Musik Dalam Pelaksanaan Pekerjaan

No	Keadaan pegawai dengan alunan musik tersebut	Jumlah Responden	%
1.	Tidak terganggu	101	70,14
2.	Sedikit terganggu	23	15,97
3.	Cukup terganggu	15	10,42
4.	Sangat terganggu	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 46 tampak bahwa sebanyak 101 responden (70,14%) menyatakan bahwa tidak terganggu dengan adanya alunan musik, walaupun ada juga 15 responden (10,42%) menyatakan bahwa cukup terganggu dengan adanya alunan musik, bahkan ada 5 responden (3,47%) yang menyatakan bahwa sangat terganggu dengan adanya alunan musik dalam ruang kerja.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator musik dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 46 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Musik

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	31	21,53
2.	Baik	91	63,19
3.	Buruk	14	9,72
4.	Sangat Buruk	8	5,56
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 46 tampak bahwa peranan musik di kantor Setda Kabupaten grobogan dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari 91 (63,19%) responden menyatakan baik, 31 (21,53%) responden menyatakan sangat baik, 14 (9,72%) responden menyatakan buruk dan 8 (5,56%) responden menyatakan sangat buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator tata ruang. Untuk penyebaran instrumen indikator tata ruang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 47 Jawaban Responden Tentang Situasi Ruang Kerja Dengan Lalu Lalang Pegawai

No	Situasi ruang kantor	Jumlah Responden	%
1.	Tidak terganggu	28	19,44
2.	Terganggu,tidak menghambat	95	65,97
3.	Terganggu, dan menghambat	18	12,5
4.	Sangat terganggu	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 47 tampak bahwa sebanyak 95 responden (65,97%) menyatakan bahwa terganggu dengan adanya lalu lalang pegawai yang lain walaupun tidak menghambat pekerjaan, dan 3 responden (2,08%) menyatakan bahwa kegiatan lalu lalang pegawai yang lain sangat mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 48 Jawaban Responden Tentang Penyusunan Perlengkapan dan Mesin-mesin Kantor

No	Penyusunan perlengkapan dan mesin kantor	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memudahkan dalam penyelesaian tugas	15	10,42
2.	Memudahkan	93	64,58
3.	Cukup memudahkan	34	23,61
4.	Tidak memudahkan	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 48 tampak bahwa sebanyak 93 responden (64,58%) menyatakan bahwa penyusunan perlengkapan dan mesin-mesin kantor memudahkan dalam penyelesaian tugas, tetapi ada 2 responden (1,39%) menyatakan bahwa penyusunan

perlengkapan dan mesin-mesin kantor tidak memudahkan untuk dalam penyelesaian tugas.

c. Variabel Pengembangan Pegawai

Hasil analisis deskriptif persentase indikator pendidikan dan latihan. Untuk penyebaran instrumen indikator pendidikan latihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 49 Jawaban Responden Tentang Pengadaan Program Pendidikan dan Latihan Pegawai

No	Pengadaan program DikLat	Jumlah Responden	%
1.	Selalu mengadakan	19	13,19
2.	Mengadakan untuk pegawai tertentu	56	38,89
3.	Kadang-kadang mengadakan	64	44,44
4.	Tidak pernah mengadakan	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 49 tampak bahwa sebanyak 64 responden (44,44%) menyatakan bahwa kantor hanya kadang-kadang mengadakan program pendidikan dan latihan, 56 responden (38,89%) menyatakan bahwa kantor mengadakan program pendidikan dan latihan bagi pegawai tertentu saja, dan 5 responden (3,47%) menyatakan bahwa kantor tidak pernah mengadakan program pendidikan dan latihan.

Tabel 50 Jawaban Responden Tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan

No	Peranan DikLat	Jumlah Responden	%
1.	Sangat mendorong untuk bekerja keras	59	40,97
2.	Mendorong untuk bekerja keras	71	49,31
3.	Kadang-kadang mendorong	9	6,25
4.	Tidak mendorong untuk bekerja keras	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 50 tampak bahwa sebanyak 71 responden (49,31%) menyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan cukup mendorong pegawai untuk bekerja keras, 59 responden (40,97%) menyatakan bahwa program pendidikan dan latihan

sangat mendorong pegawai untuk bekerja keras, tetapi 5 responden (3,47%) menyatakan bahwa program pendidikan dan latihan tidak mendorong pegawai untuk bekerja keras.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator pendidikan dan latihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 51 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Pendidikan dan Latihan

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	43	29,86
2.	Baik	89	61,81
3.	Buruk	10	6,94
4.	Sangat Buruk	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 51 tampak bahwa peranan program pendidikan dan latihan di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari 89 (61,81%) responden menyatakan baik, 43 (29,86%) responden menyatakan sangat baik, 10 (6,94%) responden menyatakan buruk dan hanya 2 (1,39%) yang menyatakan sangat buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator promosi. Untuk penyebaran instrumen indikator promosi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 52 Jawaban Responden Tentang Minat Pegawai Dalam Mengikuti Program Promosi

No.	Keikutsertaan program promosi	Jumlah Responden	%
1.	Sangat berminat	74	51,39
2.	Cukup berminat	47	32,64
3.	Kurang berminat	21	14,58
4.	Tidak berminat	2	1,39
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 52 tampak bahwa sebanyak 74 responden (51,39%) menyatakan bahwa sangat berminat untuk mengikuti program promosi, dan hanya 2 responden (1,39%) yang menyatakan bahwa tidak berminat mengikuti program promosi.

Tabel 53 Jawaban Responden Tentang Jabatan Dalam Promosi

No.	Kesesuaian jabatan dengan bidang pekerjaan	Jumlah Responden	%
1.	Sangat sesuai	67	46,53
2.	Cukup sesuai	37	25,69
3.	Kurang sesuai	35	24,31
4.	Tidak sesuai	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 53 tampak bahwa sebanyak 67 responden (46,53%) menyatakan bahwa jabatan setelah naik jabatan sudah sangat sesuai dengan bidang pekerjaan, 35 responden (24,31%) menyatakan bahwa jabatan kurang sesuai dengan bidang pekerjaan, dan 5 responden (3,47%) menyatakan bahwa jabatan setelah naik jabatan tidak sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentasi secara keseluruhan indikator promosi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 54 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Promosi

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	88	61,11
2.	Baik	35	24,31
3.	Buruk	21	14,58
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 54 tampak bahwa peranan program promosi di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 88 (61,11%) responden menyatakan sangat baik, 35 (24,31%) responden menyatakan baik, dan 21 (14,58%) responden menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator mutasi. Untuk penyebaran instrumen indikator mutasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 55 Jawaban Responden Tentang Program Mutasi

No.	Kesesuaian program mutasi dengan PP	Jumlah Responden	%
1.	Sangat sesuai	36	25
2.	Cukup sesuai	74	51,39
3.	Kurang sesuai	29	20,14
4.	Tidak sesuai	5	3,47
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 55 tampak bahwa sebanyak 74 responden (51,39%) menyatakan bahwa program mutasi sudah cukup sesuai dengan peraturan yang ada, 29 responden (20,14%) menyatakan program mutasi kurang sesuai dengan peraturan yang ada, dan 5 responden (3,47%) menyatakan bahwa program mutasi tidak sesuai dengan peraturan yang ada.

Tabel 56 Jawaban Responden Tentang Pengawasan Pimpinan Kepada Pegawai Setelah Dimutasi

No	Pengawasan pimpinan	Jumlah Responden	%
1.	Selalu mengawasi	22	15,28
2.	Cukup mengawasi	84	58,33
3.	Kurang mengawasi	34	23,61
4.	Tidak mengawasi	4	2,78
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 56 tampak bahwa sebanyak 84 responden (58,33%) menyatakan bahwa pimpinan cukup mengawasi pegawai yang dimutasi, 34 responden (23,61%) menyatakan bahwa pimpinan kurang mengawasi pegawai yang sudah dimutasi, dan 4 responden (2,78%) menyatakan bahwa pimpinan tidak mengawasi pegawai yang sudah dimutasi.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif secara keseluruhan indikator mutasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 57 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Mutasi

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	38	26,4
2.	Baik	86	59,72
3.	Buruk	19	13,19
4.	Sangat Buruk	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 57 tampak bahwa peranan program mutasi di kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah termasuk baik. Hal ini terlihat dari 86 (59,72%) responden menyatakan baik, 38(26,4%) responden menyatakan sangat baik, 19 (13,19%) responden menyatakan buruk, dan hanya satu (0,69%) responden menyatakan sangat buruk.

d. Variabel semangat kerja

Hasil analisis deskriptif persentase indikator presensi. Untuk penyebaran instrumen indikator presensi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 58 Jawaban Responden Tentang Intensitas Kehadiran

No	Intensitas Kehadiran	Jumlah Responden	%
1.	Sangat tinggi	29	20,14
2.	Tinggi	91	63,19
3.	Rendah	21	14,58
4.	Sangat rendah	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada Tabel 58 tampak bahwa sebanyak 91 responden (63,19%) menyatakan bahwa intensitas mereka untuk memenuhi presensi kerja adalah termasuk tinggi, 29 responden (20,14%) menyatakan bahwa intensitas mereka untuk memenuhi presensi kerja adalah sangat tinggi, dan ada 3 responden (2,08%) yang menyatakan bahwa intensitas mereka memenuhi presensi adalah sangat rendah.

Tabel 59 Jawaban Responden Tentang Absen

No	Absen	Jumlah Responden	%
1.	Tidak pernah	21	14,58
2.	1 kali	39	27,08
3.	2 kali	77	53,47
4.	3 kali atau lebih	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 59 tampak bahwa sebanyak 77 responden (53,47%) menyatakan bahwa absen mereka dalam satu bulan terakhir adalah 2 kali, 39 responden (27,08%) menyatakan absen 1 kali, 21 responden (14,58%) menyatakan mereka tidak pernah absen dan hanya 7 responden (4,86%) yang menyatakan absen lebih dari 3 kali dalam satu bulan terakhir.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator presensi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 59 Hasil Analisis Deskriptif Presentase Indikator Presensi

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	24	16,67
2.	Baik	99	68,75
3.	Buruk	18	12,5
4.	Sangat Buruk	3	2,08
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 59 tampak bahwa pesensi pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari 99 (68,75%) responden menyatakan baik, 24 (16,67%) responden menyatakan sangat baik, 18 (12,5%) responden menyatakan buruk, dan 3 (2,08%) responden menyatakan sangat buruk

Hasil analisis deskriptif persentase indikator disiplin. Untuk penyebaran instrumen indikator disiplin dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 60 Jawaban Responden Tentang Waktu Berangkat Kerja

No	Waktu Berangkat	Jumlah Responden	%
1.	5-10 menit sebelum jam kerja	15	10,42
2.	1-5 menit sebelum jam kerja	33	22,92
3.	Tepat jam masuk kerja	73	50,69
4.	Telat 1-5 menit	23	15,97
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 60 tampak bahwa sebanyak 73 responden (50,69%) menyatakan bahwa mereka datang ke tempat kerja tepat jam masuk kerja, 33 responden (22,92%) menyatakan mereka datang ke tempat kerja 1-5 menit sebelum jam kerja, 23 responden (15,97%) menyatakan mereka datang ke tempat kerja 1-5 menit setelah jam kerja dimulai, dan hanya 5 responden (10,42%) yang datang ke tempat kerja 1-5 menit sebelum jam kerja dimulai.

Tabel 61 Jawaban Responden Tentang Waktu Pulang Kerja

No	Waktu Pulang	Jumlah Responden	%
1.	1-5 menit setelah jam pulang	21	14,58
2.	Tepat jam pulang kerja	38	26,39
3.	1-5 menit sebelum jam pulang	77	53,47
4.	> 5 menit sebelum jam pulang	8	5,56
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 61 tampak bahwa sebanyak 77 responden (53,47%) menyatakan bahwa mereka pulang kerja 1-5 menit sebelum jam kerja berakhir, 38 responden (26,39%) menyatakan bahwa mereka pulang kerja tepat pada jam pulang kerja, 21 responden (14,58%) menyatakan mereka pulang kerja 1-5 menit setelah jam kerja berakhir. Dan hanya 8 responden (5,56%) yang menyatakan bahwa mereka pulang kerja > 5 menit sebelum jam kerja berakhir.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator disiplin dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 62 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Disiplin

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	12	8,33
2.	Baik	61	42,36
3.	Buruk	55	38,2
4.	Sangat Buruk	16	11,11
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 62 tampak bahwa disiplin kerja di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari 61 (42,36%) responden menyatakan baik, 55 (38,2%) responden menyatakan buruk, 16 (11,11%) responden menyatakan sangat buruk, dan hanya 12 (8,33%) responden yang menyatakan sangat baik.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator kerjasama. Untuk penyebaran instrumen indikator kerjasama dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 63 Jawaban Responden Tentang Hubungan Para Pegawai Dengan Teman Sekerja

No.	Sikap Pegawai	Jumlah Responden	%
1.	Sangat baik	49	34,03
2.	Cukup baik	81	56,25
3.	Kurang baik	7	4,86
4.	Tidak baik	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 63 tampak bahwa sebanyak 81 responden (56,25%) menyatakan bahwa hubungan mereka dengan teman sekerjanya adalah cukup baik, 49 responden (34,03%) yang menyatakan bahwa hubungan mereka dengan teman sekerjanya adalah sangat baik dan hanya 7 responden (4,86%) menyatakan bahwa hubungan mereka dengan teman sekerjanya adalah tidak baik.

Tabel 64 Jawaban Responden Tentang Hubungan Atasan Dengan Bawahan

No	Kerja sama pimpinan	Jumlah Responden	%
1.	Selalu membantu	28	19,44
2.	Cukup membantu untuk pekerjaan tertentu	95	65,97
3.	Kadang-kadang membantu	14	9,72
4.	Tidak pernah membantu	7	4,86
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 64 tampak bahwa sebanyak responden (95%) menyatakan bahwa pimpinan cukup membantu untuk pekerjaan tertentu saja, 28 responden (19,44%) menyatakan bahwa pimpinan selalu membantu untuk setiap pekerjaan, dan hanya 7 responden (4,86%) yang menyatakan pimpinan tidak pernah membantu apabila pegawai mengalami kesulitan.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif persentase secara keseluruhan indikator kerjasama dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 65 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Kerjasama

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	86	59,73
2.	Baik	48	33,33
3.	Buruk	9	6,25
4.	Sangat Buruk	1	0,69
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 65 tampak bahwa kerjasama di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari 88 (59,73%) responden menyatakan sangat baik, 48 (33,33%) responden menyatakan baik, dan 9 (6,25%) responden menyatakan buruk.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator tanggung jawab. Untuk penyebaran instrumen indikator tanggung jawab dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 66 Jawaban Responden Tentang Tanggung Jawab Pegawai Bila Tanpa Pengawas

No.	Tanggung Jawab	Jumlah Responden	%
1.	Selalu berusaha	30	20,83
2.	Cukup berusaha	82	56,94
3.	Kurang berusaha	22	15,28
4.	Tidak pernah berusaha	10	6,94
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 66 tampak bahwa sebanyak 82 responden (56,94%) menyatakan bahwa apabila mereka bekerja tanpa ada pengawas mereka cukup berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan hanya 10 responden (6,94%) yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila mereka bekerja tanpa diawasi oleh pimpinan mereka.

Tabel 67 Jawaban Responden Tentang Pemeliharaan Peralatan Kerja

No.	Pemeliharaan	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memelihara	30	20,83
2.	Cukup memelihara	89	61,81
3.	Kurang memelihara	15	10,42
4.	Tidak memelihara	10	6,94
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 67 tampak bahwa sebanyak 89 responden (61,81%) menyatakan bahwa mereka cukup memelihara peralatan kerja mereka, 15 responden (10,42%) menyatakan bahwa mereka kurang memelihara peralatan kerja mereka dan ada 10 responden (6,94%) yang menyatakan bahwa mereka tidak memelihara peralatan kerja mereka.

Tabel 68 Jawaban Responden Tentang Tanggung Jawab Atasan

No.	Tanggung Jawab	Jumlah Responden	%
1.	Sangat memperhatikan	20	13,89
2.	Cukup memperhatikan	90	62,5
3.	Kurang memperhatikan	30	20,83
4.	Tidak memperhatikan	4	2,78
	Jumlah	144	100

Sumber : Data penelitian diolah

Pada tabel 68 tampak bahwa sebanyak 90 responden (56,1%) menyatakan bahwa pimpinan mereka cukup memperhatikan sarana yang dibutuhkan oleh pegawai untuk bekerja, 30 responden (20,83%) menyatakan bahwa atasan mereka kurang memperhatikan sarana yang dibutuhkan oleh pegawai dalam bekerja dan 4 responden (2,78%) lainnya yang menyatakan bahwa atasan mereka tidak memperhatikan sarana yang dibutuhkan oleh pegawai untuk bekerja.

Untuk mengetahui hasil analisis deskriptif secara keseluruhan indikator tanggung jawab dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 69 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Indikator Tanggung Jawab

No.	Kategori	Jumlah Responden	%
1.	Sangat Baik	36	25,00
2.	Baik	92	63,89
3.	Buruk	16	11,11
4.	Sangat Buruk	0	0,00
	Jumlah	144	100

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 69 tampak bahwa tanggung jawab pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari 92 (63,89%) responden menyatakan baik, 36 (25,00%) responden menyatakan sangat baik, dan 16 (11,11%) responden menyatakan buruk.

4.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan digunakan analisis regresi linier berganda. Adapun model analisis regresi linier yang digunakan yaitu uji F dan uji R^2 (uji simultan), uji t dan uji r^2 (uji parsial). Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = -3,394 + 0,178X_1 + 0,229 X_2 + 0,330 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa harga minimal semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan adalah $-3,394$ artinya jika pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai diabaikan maka skor semangat kerja sebesar $-3,394$.

Koefisien regresi X_1 (0,178) artinya jika pelaksanaan komunikasi organisasi skornya naik 1 (satu) satuan sementara lingkungan kerja dan pengembangan pegawai dianggap konstan/tetap maka semangat kerja pegawai (Y) akan naik 0,178 satuan.

Koefisien regresi X_2 (0,229) artinya jika lingkungan kerja skornya naik 1 (satu) satuan sementara pelaksanaan komunikasi organisasi dan pengembangan pegawai dianggap konstan/tetap maka semangat kerja pegawai (Y) akan naik 0,229 satuan.

Koefisien regresi X_3 (0,330) artinya jika pengembangan pegawai skornya naik 1(satu) satuan sementara pelaksanaan komunikasi organisasi dan lingkungan kerja dianggap konstan/tetap maka semangat kerja pegawai (Y) akan naik 0,330 satuan.

a. Uji simultan

Untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen dilakukan uji F yakni dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Dari perhitungan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS diperoleh F_{hitung} sebesar 124,289. sedangkan dari distribusi F dengan dk pembilang = 3, dk penyebut = 140 pendekatan 150 dan tingkat signifikansi 5% diperoleh nilai $F_{tabel} = 2,67$. Dari hasil perhitungan tersebut tampak bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($124,289 > 2,67$). Dengan demikian hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi ada pengaruh komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan, **diterima**.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas komunikasi organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan pengembangan pegawai (X_3) terhadap semangat kerja (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,853 ini berarti bahwa pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja adalah 85,3%.

Besarnya sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan secara simultan dapat diketahui dari harga koefisien determinasi ganda atau R^2 . Secara simultan sumbangan efektif yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut yaitu sebesar 0,727 atau sebesar 72,7% sedangkan sisanya sebesar 27,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

b. Uji parsial

Uji parsial ini dimaksudkan untuk mengetahui keberartian pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh koefisien regresi untuk variabel pelaksanaan komunikasi organisasi (X_1) adalah sebesar 0,178 bertanda positif, ini berarti bahwa semakin baik pelaksanaan komunikasi organisasi maka akan semakin baik pula semangat kerja para pegawai. Diperoleh t_{hitung} sebesar 6,543 pada taraf signifikansi t_{hitung} 0,000 di bandingkan dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 dk 167 pendekatan 120 diperoleh t_{tabel} sebesar 1,66. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,543 > 1,66$), berarti secara parsial variabel komunikasi organisasi (X_1) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan. Selain itu diperoleh r^2 0,234, yang berarti kontribusi variabel komunikasi organisasi (X_1) terhadap semangat kerja adalah sebesar 23,4%.

Sedangkan besarnya koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja (X_2) adalah sebesar 0,229 bertanda positif, ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula semangat kerja para pegawai. Diperoleh t_{hitung} sebesar 6,889 pada taraf signifikansi t_{hitung} 0,000 di bandingkan dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 dk 167 pendekatan 120 diperoleh t_{tabel} sebesar 1,66. $t_{hitung} > t_{tabel}$

(6,889>1,66) berarti secara parsial variabel lingkungan kerja (X_2) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan. Selain itu diperoleh r^2 sebesar 0,253 yang berarti kontribusi variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap semangat kerja adalah sebesar 25,3%.

Besarnya koefisien regresi untuk variabel pengembangan pegawai (X_3) adalah sebesar 0,330 bertanda positif, ini berarti bahwa semakin tinggi baik pelaksanaan program pengembangan pegawai maka akan semakin tinggi pula semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan. Diperoleh t_{hitung} sebesar 6,817 pada taraf signifikansi t_{hitung} 0,000 di bandingkan dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 dk 167 pendekatan 120 diperoleh t_{tabel} sebesar 1,66. $t_{hitung}>t_{tabel}$ (6,817>1,66), berarti secara parsial variabel pengembangan pegawai (X_3) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan. Selain itu diperoleh r^2 sebesar 0,249 yang berarti kontribusi variabel pengembangan pegawai (X_3) terhadap semangat kerja adalah sebesar 24,9%.

4.2 Pembahasan

Semangat kerja merupakan kemampuan atau kemauan pegawai untuk saling bekerjasama dengan giat dan berdisiplin serta bertanggung jawab yang kesemuanya itu disertai dengan kesukarelaannya dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Semangat kerja yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat diketahui dari presensi. Ketidakhadiran para pegawai di tempat kerja menunjukkan kurangnya semangat dalam bekerja. Semangat kerja pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dibuktikan dengan hasil perolehan jawaban responden yaitu sebesar 70,79%. Artinya

pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini tampak dari intensitas mereka yang tinggi dalam hal pemenuhan presensi, ditunjukkan dengan sedikitnya absen yang mereka lakukan. Ketidakhadiran tersebut dapat disebabkan karena kepentingan yang memang tidak bisa ditinggalkan atau karena sakit.

Dalam suatu organisasi tentunya sudah diatur mengenai waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan atau waktu berangkat dan pulang kerja. Sebagai wujud dari disiplin pegawai tentunya pegawai harus berusaha berangkat dan pulang tepat waktu. Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar pegawai datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai, meskipun ada juga beberapa pegawai yang terlambat masuk kerja dengan berbagai macam alasan. Dan mereka pulang kerja setelah jam kerja berakhir, meskipun ada beberapa pegawai yang pulang sebelum jam kerja berakhir. Ketidaktepatan waktu pulang kerja ini disebabkan oleh banyak faktor, misalnya sakit pada saat jam kerja, ada urusan keluarga yang tidak bisa ditinggalkan sehingga harus minta ijin untuk pulang.

Selain presensi dan disiplin, semangat kerja pegawai juga dapat dilihat dari kerja sama baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Wujud dari kerja sama mereka dapat dilihat dari kepedulian para pegawai terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebesar 56,26% menyatakan bahwa kerjasama diantara pegawai cukup baik.

Unsur lain dari semangat kerja yaitu adanya tanggung jawab para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggung jawab ini dapat dilihat dari sikap para pegawai yang selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, meskipun ada atau tidak ada pimpinan yang mengawasi kerja mereka, seperti halnya di Kantor

Setda Kabupaten Grobogan sebagian besar pegawai sudah cukup berusaha menyelesaikan pekerjaannya meskipun tanpa penngawas.

Semangat kerja merupakan sikap individu atau kelompok untuk bekerja sama melakukan pekerjaan yang lebih giat dan sukarela sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik dan cepat. Dengan semangat kerja yang tinggi memungkinkan organisasi atau instansi untuk mencapai produktivitas yang tinggi sehingga target pekerjaan dapat dipenuhi. Banyak cara yang bisa ditempuh instansi untuk meningkatkan semangat kerja pegawainya, diantaranya adalah dengan menciptakan suatu komunikasi organisasi yang baik, lingkungan kerja yang kondusif, pelaksanaan program pengembangan pegawai untuk kelancaran dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil perolehan jawaban responden yaitu sebesar 73,32% Artinya pelaksanaan komunikasi organisasi pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah sesuai dengan apa yang diinginkan atau yang diharapkan. Secara umum komunikasi organisasi pegawai Kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah dinamis baik antara atasan dengan bawahan maupun dengan sesama pegawai atau sejawat hal ini akan mengurangi terjadinya perselisihan, penyimpangan persepsi informasi dalam pelaksanaan tugas.

Dengan diterimanya hipotesis kerja pada penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan organisasi, karena komunikasi organanisasi itu sendiri merupakan proses

penyampaian informasi yang bermakna antara dua atau lebih anggota organisasi secara efektif dan efisien. Dengan adanya pelaksanaan komunikasi organisasi yang baik diharapkan terjalin hubungan antara atasan dengan bawahan yang seimbang yang nantinya semua informasi dari atasan maupun bawahan dapat dilaksanakan oleh penerima informasi dengan penuh semangat dan penuh tanggung jawab. Kerja sama yang harmonis antara atasan dan bawahan menyebabkan semangat kerja pegawai tersebut menjadi tinggi. Tetapi tidak lupa pula, bahwa dalam berkomunikasi hendaknya memperhatikan karakteristik atau syarat-syarat komunikasi yang baik seperti yang dikatakan oleh Nitisemito (1982; 143) bahwasanya komunikasi harus mudah dimengerti, lengkap, tepat waktu dan sasaran, landasan saling percaya, memperhatikan situasi dan kondisi, menghindari kata-kata yang kurang enak didengar, dan persuasi dalam komunikasi. Sehingga tidak terjadi salah pengertian antara satu sama yang lain.

Besarnya pengaruh pelaksanaan komunikasi organisasi terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan pada dasarnya disebabkan oleh beberapa aspek yaitu, komunikasi kebawah, komunikasi keatas dan komunikasi mendatar. Komunikasi ke bawah diberikan oleh atasan kepada bawahan yang berupa : pemberian petunjuk yang menjadi dasar pegangan personal pembantu dalam penyelenggaraan tugas. Dengan adanya petunjuk maka pelaksanaan tugas akan berjalan lebih dengan baik, karena pegawai akan lebih terarah dalam mengerjakan tugas/pekerjaan. Di kantor Setda Kabupaten Grobogan pemberian petunjuk sudah dilakukan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebanyak 44,44% menyatakan bahwa pimpinan sudah memberikan petunjuk kepada bawahan dalam

pelaksanaan tugas. Selanjutnya adalah pemberian keterangan umum yang berhubungan dengan pengetahuan dan juga berhubungan dengan bidangnya. Di samping pemberian petunjuk, keterangan ini juga diperlukan untuk memperjelas petunjuk-petunjuk dasar dari pelaksanaan tugas tersebut, dapat juga disebut dengan keterangan tambahan. Pimpinan hendaknya memberikan keterangan yang sifatnya tambahan ini tetapi mempunyai prospek untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi, di kantor Setda Kabupaten Grobogan hal ini masih kurang diperhatikan sehingga pegawai masih sering bolak-balik untuk menanyakan tugas tersebut, sehingga penyelesaian tugas pekerjaan sedikit lamban. Kemudian pemberian perintah, suruhan terhadap pegawai untuk melakukan sesuatu hendaknya harus jelas dalam menyebutkan kewajiban dan tanggung jawab apa yang harus dilakukan oleh seorang pegawai (Yuwono, 1985; 38). Kondisi kerja yang baik adalah dimana di dalam mengerjakan tugas tidak terlalu sering ada perintah tetapi bukan berarti perintah harus ditinggalkan, hanya saja dikurangi sedikit mungkin agar tidak terjadi ketergantungan dari pegawai. Di kantor Setda Kabupaten Grobogan hal ini sudah cukup baik karena pemberian perintah hanya dilakukan untuk pekerjaan tertentu saja. Yang terakhir adalah pemberian teguran yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kesalahan-kesalahan atau kekurangan yang dilakukan oleh pegawai (Yuwono, 1985; 4). Pemberian teguran ini bertujuan agar para pegawai merasa dengan insaf kalau melakukan kesalahan dan kemudian melakukan perbuatan yang seharusnya dilakukan. Di kantor Setda Kabupaten Grobogan sebanyak 58,33% menyatakan atasan hanya kadang-kadang saja memberikan teguran atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan pegawai sehingga

tidak jarang bawahan tidak tahu kesalahan/kekurangan mereka dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka.

Aspek yang kedua adalah komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan. Komunikasi ini dapat dilakukan dengan : pemberian laporan, yaitu penyampaian keterangan dari bawahan kepada atasan tentang segala hal yang ada kaitannya dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Yuwono, 1985;50). Penyampaian laporan ini merupakan kewajiban. Dalam penelitian menunjukkan sebanyak 51,39% responden memberikan laporan 5 (lima) kali atau lebih dalam 1 (satu) bulan, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan sangat bertanggung jawab atas pekerjaannya. Selain pemberian laporan, komunikasi ke atas dapat dilakukan dengan penyampaian keluhan, saran dan pendapat. Adanya keluhan karena ada rasa tidak puas terhadap hal yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian penyampaian saran dan pendapat lebih ke penyampaian pemikiran atau ide mengenai pemecahan masalah yang dihadapi dalam penyelesaian tugas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Dalam penelitian sebanyak 56,25% responden menyatakan bahwa mereka menyampaikan keluhan hanya pada masalah tertentu saja, hal ini menunjukkan bahwa penyampaian keluhan di kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah cukup baik. Keluhan, saran dan pendapat ini merupakan hak dari setiap pegawai. Pegawai bebas menyampaikan keluhan, memberikan saran dan pendapatnya dan atasan harus terbuka untuk itu semua, sehingga pegawai akan lebih mampu mengekspresikan diri dan hal ini akan meningkatkan semangat kerja para pegawai karena merasa tidak ada tekanan dari atasan serta dengan adanya kesempatan tersebut para pegawai akan merasa dirinya

diakui dalam organisasi tersebut. Di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam hal penyampaian keluhan bawahan sudah cukup terbuka, hanya saja keluhan tersebut kurang mendapat tanggapan dari atasan, hanya sebagian kecil saja yang mendapat tanggapan dari atasan. Lain halnya dengan penyampaian saran dan pendapat, bawahan masih enggan memberikan saran dan pendapat mereka meskipun atasan sudah cukup terbuka hal ini terlihat dari 52, 78% responden menyatakan bahwa mereka hanya kadang-kadang saja memberikan saran dan pendapat.

Aspek yang ketiga adalah komunikasi mendatar yaitu komunikasi yang dilakukan diantara pejabat/pegawai yang mempunyai kedudukan sederajat dalam organisasi tersebut, dimana komunikasi ini dapat dilakukan melalui : pengadaaan musyawarah dan penyelenggaraan rapat. Pengadaaan musyawarah biasanya dilakukan sebelum diambil suatu keputusan. Musyawarah dilakukan lebih untuk sarana bertukar pikiran atau pendapat antara pegawai dan merupakan sarana juga untuk saling mengenal lebih dalam sehingga akan tercipta suatu kerjasama yang baik dalam organisasi. Dalam penelitian ini pengadaaan musyawarah di kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah cukup berjalan dengan baik, 48,61% pegawai juga sudah mengikuti musyawarah meskipun hanya untuk yang sifatnya tertentu saja dan kerjasama dengan mitra kerja juga sangat baik. Begitu juga dengan pengadaaan rapat, juga sudah terlaksana dengan baik.

Selain pelaksanaan komunikasi organisasi semangat kerja dipengaruhi juga oleh faktor lingkungan kerja, dalam hal ini disebabkan adanya perlengkapan dan fasilitas di ruang kerja yang memadai dan lengkap, serta didukung pula dengan sarana ibadah yang secara tidak langsung akan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan

tugas-tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai. Dalam penelitian ini penyediaan perlengkapan dan fasilitas sudah cukup mendukung meskipun masih ada beberapa hal yang harus diperhatikan terutama dalam hal kondisi sarana ibadah, karena 59,03% pegawai menyatakan bahwa sarana ibadah yang ada di kantor Setda Kabupaten Grobogan sulit dijangkau atau kurang strategis.

Selain fasilitas dan perlengkapan kantor, suasana kerja yang menyenangkan selalu diharapkan oleh para pegawai. Mengenai suasana kerja dalam pelaksanaan pekerjaan dimana mereka saling mempercayai satu sama lain sehingga dengan kepercayaan tersebut dapat melaksanakan pekerjaan. Dalam penelitian ini diperoleh persentase sebesar 82,64%. Hal ini menunjukkan bahwa suasana di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori tinggi dan mendukung para pegawai untuk bekerja lebih giat. Selain kepercayaan penghargaan dari pimpinan maupun rekan juga sangat dibutuhkan oleh para pegawai. Dengan adanya penghargaan pegawai akan lebih bergairah lagi untuk bekerja karena merasa ada pengakuan atas prestasi yang dicapainya. Di kantor Setda Kabupaten Grobogan hal ini sudah dilakukan dengan baik melalui pujian atau ucapan selamat, perlakuan yang menyenangkan juga dengan dikeluarkannya piagam.

Faktor lain yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik adalah keadaan lingkungan tempat kerja. Salah satu faktornya adalah faktor penerangan yang baik untuk lingkungan kerjanya. Dengan tingkat penerangan yang cukup di dalam ruang kerja, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan para karyawan tidak jelas dalam melihat dan mengamati pekerjaan yang dilaksanakannya. Dan hal ini hanya

akan memperbesar tingkat kesalahan. Dari hasil penelitian diperoleh persentase sebesar 87,33%, hal ini menunjukkan bahwa penerangan yang ada di lingkungan kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan dalakategori sangat tinggi dan sudah cukup dapat menerangi ruang kerja mereka.

Selain faktor penerangan, kantor juga harus memperhatikan faktor keadaan lingkungan tempat kerja yang bersih. Kebersihan erat kaitannya dengan kesehatan pegawai. Lingkungan kerja yang bersih dapat menimbulkan rasa senang bagi pegawai. Dari rasa senang tersebut akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bergairah, sebaliknya lingkungan kerja yang jorok akan mengakibatkan para pegawai tidak kerasan untuk bekerja bahkan bisa menimbulkan penyakit. Dari hasil penelitian diketahui persentase sebesar 75,35%, hal ini membuktikan bahwa kebersihan lingkungan kantor Setda Kabupaten Grobogan dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari kepedulian kantor terhadap masalah tersebut, dimana untuk menunjang kebersihan lingkungan, kantor menyediakan berbagai peralatan kebersihan serta menempatkan petugas kebersihan yang bertugas membersihkan dan menjaga kebersihan lingkungan, juga dalam hal kebersihan kamar kecil/WC, kantor sudah cukup memperhatikan kebersihannya walaupun terkadang masih terlihat kotor.

Dalam lingkungan kerja, tidak akan lepas dari pewarnaan dinding, alat-alat dan lainnya. Perpaduan warna disuatu ruang kerja yang tepat dapat menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja . Dengan memakai warna yang tepat pada dinding dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan dalam bekerja para karyawan akan terpelihara. Selain itu, warna yang tepat akan mencegah kesilauan yang mungkin

timbul karena cahaya yang berlebihan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa perpaduan warna di ruang kerja mereka sudah tepat, hal ini dapat diketahui dari pendapat para pegawai yang merasa nyaman dengan perpaduan warna yang ada di ruang kerja mereka, hal ini terbukti dengan diperolehnya persentase sebesar 86,81% untuk pewarnaan.

Udara yang terlalu panas bagi pegawai kantor akan dapat menjadi penyebab turunnya gairah kerja pegawai. Dalam keadaan seperti ini maka produktivitas kerja pegawai akan menurun, walaupun hal ini tidak disengaja oleh pegawai yang bersangkutan dan semata-mata dipengaruhi oleh panasnya suhu udara yang ada dalam ruang kerja (Ahyari, 1994;168). Dari hasil penelitian diketahui bahwa sirkulasi udara yang ada di ruang kerja mereka termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari persentase yang diperoleh sebesar 81,77% dan sirkulasi udara juga sudah cukup memadai, hanya beberapa pegawai saja yang menyatakan bahwa sirkulasi udara di ruang kerja mereka kurang memadai, karena sirkulasi udara di ruang kerja tersebut tidak bekerja dengan baik.

Dalam bekerja kita sering kali diperdengarkan dengan alunan musik, dimana musik ini dapat menciptakan suasana yang nyaman, mampu meringankan kelelahan rokhaniah dan penglihatan, mengurangi ketegangan, dan sebagainya. dalam penelitian in sebagian besar (70,14%) pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan setuju dengan hal tersebut walaupun ada juga beberapa pegawai yang menyangkalnya. Hal ini membuktikan bahwa musik mampu meningkatkan semangat kerja pegawai karena pegawai akan lebih betah bekerja dalam ruangan tersebut dan mengurangi ketidakhadiran.

Faktor yang terakhir adalah tata ruang kantor, penataan kantor terutama penataan alat-alat dan mesin-mesin dalam kantor. Tujuan tata ruang kantor adalah aliran pekerjaan yang efektif, ruang yang luas akan tetapi dipergunakan dengan baik, kesenangan dan rasa puas para pegawai, memudahkan pengawasan, kesan yang baik bagi para pelanggan dan tamu, dan fleksibilitas yang besar untuk kebutuhan-kebutuhan yang berlainan. Hal ini sangat penting karena penataan kantor yang efektif dan efisien akan membantu mempermudah para pegawai untuk melakukan segala aktivitasnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Dalam penelitian ini diperoleh persentase sebesar 73,35%, hal ini membuktikan bahwa penataan ruang kantor Setda Kabupaten Grobogan sudah cukup baik dan cukup memudahkan para pegawai dalam penyelesaian tugas mereka.

Kedudukan lingkungan kerja dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai yaitu dengan lingkungan yang nyaman maka seseorang akan bekerja dengan betah dan giat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sarwoto (1981;130) yang menjelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja seperti kebersihan dan tata ruang yang tepat, cahaya dalam tempat kerja yang tepat, suhu dan kelembaban udara yang tepat, suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja, warna yang tepat, fasilitas yang memadai dan sebagainya dapat mempengaruhi peningkatan efisiensi dan semangat kerja.

Tidak kalah pentingnya dalam peningkatan semangat kerja pegawai adalah pengembangan pegawai. Karena tuntutan pekerjaan/jabatan dan sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan semakin kompleksnya permasalahan yang harus diselesaikan, pengembangan pegawai dirasa semakin diperlukan. Pada umumnya pegawai baru

hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku sekolah / kuliah, jadi perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat lebih cakap dan terampil sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan cara : program pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi.

Di dalam organisasi, kerja penuh dengan aturan yang harus dipatuhi oleh para pegawai bahkan sampai tingkah laku pegawai harus disesuaikan dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk itulah perlunya pegawai diikuti sertakan dalam suatu sistem pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kemampuan, kecakapan, pengetahuan, keterampilan atau bersifat penyegaran sehubungan dengan tugas pekerjaannya. Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa kantor Setda Kabupaten Grobogan kurang memperhatikan dalam hal pendidikan dan latihan pegawai, hal ini terbukti dari 44,44% responden yang menyatakan bahwa program pendidikan dan latihan hanya kadang-kadang saja dilakukan padahal program tersebut juga dirasa dapat mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik.

Program pengembangan yang kedua adalah melalui program promosi. Sebagai salah satu usaha pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada, oleh karena dengan promosi itulah pegawai akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dan apa yang diperoleh sebelum promosi, baik material maupun non material. Hak-hak yang bersifat material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, sedangkan hak yang bersifat non material misalnya status sosial, rasa bangga. Hal inipun dapat dilihat dari hasil penelitian sebanyak 51,39% menyatakan bahwa program ini sangat diminati oleh para pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan.

Program yang terakhir adalah mutasi. Mutasi hampir sama dengan promosi, sama-sama suatu perpindahan, hanya saja mutasi tidak disertai dengan perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari yang sekarang. Perpindahan ini biasanya terjadi karena pegawai merasa bosan dengan pekerjaan tersebut, tidak sesuai dengan bidangnya, adanya perubahan komposisi tenaga kerja. Hal ini sangat mempengaruhi kegairahan kerja pegawai. Dari hasil penelitian program ini sudah sesuai dengan yang diharapkan para pegawai dan sesuai pula dengan peraturan yang ada walaupun masih ada beberapa pegawai yang menganggap tidak sesuai. Dan setelah dimutasipun pimpinan masih cukup mengawasi pegawai tersebut sampai benar-benar mampu.

Dari hasil penelitian tersebut, maka perlu adanya langkah yang nyata dari pihak kantor Setda Kabupaten Grobogan untuk memperhatikan masalah program pengembangan pegawai, karena program tersebut dapat mempengaruhi gairah kerja para pegawai terbukti dengan tingginya minat para pegawai untuk mengikuti program tersebut. Hanya saja kantor Setda Kabupaten Grobogan kurang memperhatikan masalah program pendidikan dan latihan. Hal ini terlihat dari tingginya jawaban responden yang sebagian besar mengatakan bahwa kantor Setda Kabupaten Grobogan hanya kadang-kadang mengadakan program tersebut dan hanya bagi pegawai tertentu saja. Seharusnya kantor Setda Kabupaten Grobogan lebih obyektif menangani hal ini. Adapun sumbangan parsial pengembangan pegawai terhadap semangat kerja adalah sebesar 24,9%.

Siapapun orangnya pasti menginginkan suatu kondisi ruang kerja yang nyaman, lengkap dan mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan. Perlengkapan dan

fasilitas yang lengkap dan memadai akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Dalam penelitian ini kantor Setda Kabupaten Grobogan kurang memperhatikan masalah sarana ibadah yang ada. Sarana ibadah yang ada dirasa kurang memadai karena lokasinya sulit dijangkau serta tidak tersedia peralatan ibadahnya. Melihat hal tersebut diharapkan kantor Setda Kabupaten Grobogan untuk memperhatikan hal ini misalnya dengan melengkapi peralatan sarana ibadah dan mamilih tempat yang strategis sehingga dapat dijangkau dari bagian manapun. Selain itu kantor Setda Kabupaten Grobogan juga diharapkan untuk memperhatikan masalah alunan musik dalam ruang kerja, karena musik mampu meningkatkan kegairahan kerja pegawai, mengurangi ketidakhadiran dan mengurangi pembicaraan yang tidak penting. 101 pegawai (70,14%) mengatakan bahwa mereka merasa nyaman dengan adanya alunan musik, tetapi kantor Setda Kabupaten Grobogan hanya sesekali memperdengarkan musik bahkan tidak pernah memperdengarkan musik. Adapun sumbangan parsial lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan adalah sebesar 25,3%.

Demikian juga dengan pelaksanaan komunikasi organisasi, karena komunikasi organisasi sangat diperlukan untuk memperlancar tugas-tugas para pegawai. Dengan komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan dan antara rekan kerja akan diperoleh suatu kerja sama yang baik dan mengurangi terjadinya kesimpangsiuran informasi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Dari hasil penelitian terlihat bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi di kantor Setda Kabupaten Grobogan dalam kategori tinggi. Tetapi masih ada beberapa hal yang masih harus diperhatikan seperti dalam hal komunikasi ke atas terutama dalam penyampaian keluhan, para pegawai masih cukup enggan untuk

menyampaikan keluhan kepada atasan, begitu pula atasan juga enggan untuk menanggapi keluhan dari bawahan. Hal ini terlihat pada hasil penelitian, sebanyak 71 responden (49,31% menyatakan bahwa hanya sebagian kecil saja keluhan mereka mendapat tanggapan dari pimpinan. Demikian pula dengan penyampaian saran dan pendapat. melihat hal ini pimpinan atau atasan diharapkan lebih terbuka dalam menangani hal tersebut sehingga pegawai tidak merasa sungkan untuk menyampaikan keluhan, saran dan pendapatnya. Dengan begitu akan tercipta suatu kerjasama yang harmonis antara atasan dan bawahan. Adapun sumbangan parsial pelaksanaan komunikasi organisasi terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan adalah sebesar 23,4%.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan uji F, diperoleh F_{hitung} sebesar 124,289 dan F_{tabel} sebesar 2,67. Dengan demikian, $F_{hitung} > F_{tabel}$; ($124,289 > 2,67$), hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai kantor Setda Kabupaten Grobogan.
2. Berdasarkan hasil perhitungan analisa regresi linier ganda, diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,727 atau 72,7%, artinya pelaksanaan komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja sebesar 72,7% dan sisanya sebesar 27,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti atau di luar model penelitian.
3. Secara parsial, lingkungan kerja memberikan sumbangan terhadap semangat kerja pegawai paling besar dibandingkan dengan pengembangan pegawai dan pelaksanaan komunikasi organisasi. sumbangan dari pengembangan pegawai secara parsial yaitu 24,9% dan 23,4% dari pelaksanaan komunikasi organisasi dan 25,3% dari lingkungan kerja.

5.2 Saran-saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Kantor Setda Kabupaten Grobogan hendaknya meningkatkan program pengembangan pegawai terutama untuk program pendidikan dan latihan dengan jalan mengadakan program pendidikan dan latihan secara teratur serta memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti program tersebut, karena dari hasil regresi diketahui bahwa pengembangan pegawai mempunyai pengaruh yang positif terhadap semangat kerja pegawai, walaupun dari hasil deskriptif persentase untuk indikator tersebut masih termasuk dalam kategori baik..
2. Kantor Setda Kabupaten Grobogan diharapkan lebih meningkatkan kondisi lingkungan kerjanya dalam hal perlengkapan dan fasilitas terutama masalah sarana ibadah misalnya dengan melengkapi peralatan sarana ibadah dan memilih tempat yang strategis sehingga dapat dijangkau dari bagian manapun.
3. Selain sarana ibadah, kantor Setda Kabupaten Grobogan diharapkan untuk memperhatikan masalah alunan musik dalam ruang kerja tentunya dengan memilih musik yang sesuai dengan kondisi kerja agar pegawai lebih merasa nyaman dan rilek serta mengurangi pembicaraan yang tidak perlu. Karena dari hasil regresi diketahui variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai.
4. Para atasan diharapkan agar lebih terbuka dalam menangani keluhan, saran dan pendapat dari bawahan agar bawahan tidak enggan dalam menyampaikan saran dan pendapat mereka, begitu pula dalam menyampaikan keluhan, sehingga bawahan akan merasa lebih diakui. Karena dari perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator tersebut masih kurang baik, sedangkan dari hasil regresi variabel pelaksanaan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Rofiq. 1984. *Psikologi Implementasinya Dalam Manajemen Lapangan*. Jakarta: CV Sinar Mas.
- Ahyari, Agus. 1994. *Manajemen Produksi Perencanaan dan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE
- Ali, Muhamad. 1984. *Dasar-dasar Penelitian*. Bandung: Alumni
- Anogara, Panji dan Nanik Widiyanti. 1990. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bedjo Siswanto. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
- Effendy, Onong Uchjana. 1986. *Dinamika Komunikasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metode Research*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, Hani T. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: PPFY Yogyakarta.
- Hartini, Sri. 2001. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2001
- Hasley, george, D. 1992. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni
- Heidjrachman, Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE
- Malayu S.P, Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manulang, M. 1975. *Pengembangan Pegawai*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1995. *Tata Laksana Kantor (Manajemen Perkantoran)*. Bandung: Mandar Maju.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Muhyadi. 1989. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1985. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Nitisemito, Alex. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sarwoto. 1981. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Setiasih, Erlin. 2004. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Semangat Kerja di Kantor PT. Barata Indonesia (Persero) Kota Tegal.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soekadi Darsowiryo. 1989. *Peranan Komunikasi Dalam Organisasi*. Surakarta: Bumi Ketingan Surakarta.
- Sudjana. 1996.. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono, DR. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tarmudji, Tarsis.1992. *Komunikasi Dunia Usaha*. Yogyakarta: Liberty.
- Tery, GR. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- The Liang Gie. 1996. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Yayasan Studi Ilmu dan Teknologi.
- Umar Suwito. 1989. *Komunikasi Untuk Pembangunan*. Jakarta: Depdikbut.
- Yulianta, Eka. 2001. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Karanganyar Kabupaten Karanganyar Tahun 2001
- Yuwono, Suhardiman. 1985. *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*. Yogyakarta: Liberty.
- Zainun, Buchari. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia