



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KONDISI KERJA  
DAN REKAN KERJA TERHADAP SEMANGAT  
KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN SEMARANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Manajemen

Oleh

**Ari Dwi Utami**

**3301405163**

PERPUSTAKAAN  
**UNNES**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2010**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN  
Alamat : Gedung C6 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang  
Telp/Fax.(024)8508015, email:ekonomi@unnes.ac.id

## SURAT REKOMENDASI

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen skripsi dari mahasiswa:

Nama : Ari Dwi Utami  
NIM : 3301405163  
Jurusan : Manajemen  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja Dan Rekan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang

Menerangkan mahasiswa yang bersangkutan telah selesai bimbingan skripsi dan siap diajukan sidang ujian skripsi.

Demikian dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, September 2010  
Pembimbing I Pembimbing II

Dra. Harnanik, M.Si  
NIP. 1951081980032001

Drs. Syamsu Hadi M.Si  
NIP.195212121978031002

Mengetahui,

An.Ketua Jurusan Manajemen

Nina Oktarina, S.Pd, M.pd  
197810072003122002

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

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

Hari :

Tanggal :

**Pembimbing I**

Dra. Harnanik, M.Si  
NIP. 1951081980032001

**Pembimbing II**

Drs. Syamsu Hadi M.Si  
NIP.195212121978031002

Mengetahui,

An.Ketua Jurusan Manajemen

PERPUSTAKAAN  
UNNES

Nina Oktarina, S.Pd, M.Pd  
197810072003122002

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 23 September 2010

Penguji

Nina Oktarina, S.Pd, M.Pd  
197810072003122002

Anggota I

Anggota II

Dra. Harmanik, M.Si  
NIP. 1951081980032001

Drs. Syamsu Hadi, M.Si  
NIP.195212121978031002

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Agus Wahyudin, M.Si  
NIP. 196208121987021001

## **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. Apabila kemudian hari terbukti skripsi ini hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang,

2010

Ari Dwi Utami  
NIM. 3301405163

PERPUSTAKAAN  
**UNNES**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto :**

1. Cara terbaik untuk keluar dari persoalan adalah memecahkannya.
2. Jangan tunda sampai besok apa yang bisa dikerjakan hari ini.

### **Persembahan :**

Untuk Guruku  
Orang tuaku  
dan Almamaterku.



## **PRAKATA**

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-NYA, sehingga penulis memperoleh kekuatan untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang”. Penulis juga menyadari bahwa dalam penelitian ini tidak terlepas dari bimbingan, dan bantuan dari segala pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah membantu kelancaran studi di Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Sugiharto, M.Si Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
4. Ibu Nina Oktarina S.Pd, M.Pd Dosen Penguji skripsi yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dra. Harnanik, M.Si Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Drs. Syamsu Hadi, M.Si Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
8. Ibu Dian Tri Navialin Kasubag Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang telah membantu kelancaran proses penelitian.
9. Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang telah menyediakan waktu dan bersedia menjadi objek dalam penelitian ini.

10. Teman-teman terbaikku Izam, Asry, Niz, Uuz, Agus, Lia, Jhe, Nana terimakasih atas semuanya selama ini.
11. Teman-teman seperjuangan P.AP '05 yang selalu memberi semangat dan kebersamaannya selama ini.

Semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis menjadi catatan amal baik, serta mendapat pahala yang setimpal dari Allah yang Maha Pemurah. Pada akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Penulis

Ari Dwi Utami  
NIM. 3301405163





## SARI

**Utami, Ari Dwi.** 2010. “ *Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang*”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Dosen Pembimbing I. Dra. Harnanik, M.Si.II. Drs. Syamsu Hadi, M.Si.

**Kata kunci: kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja, semangat kerja**

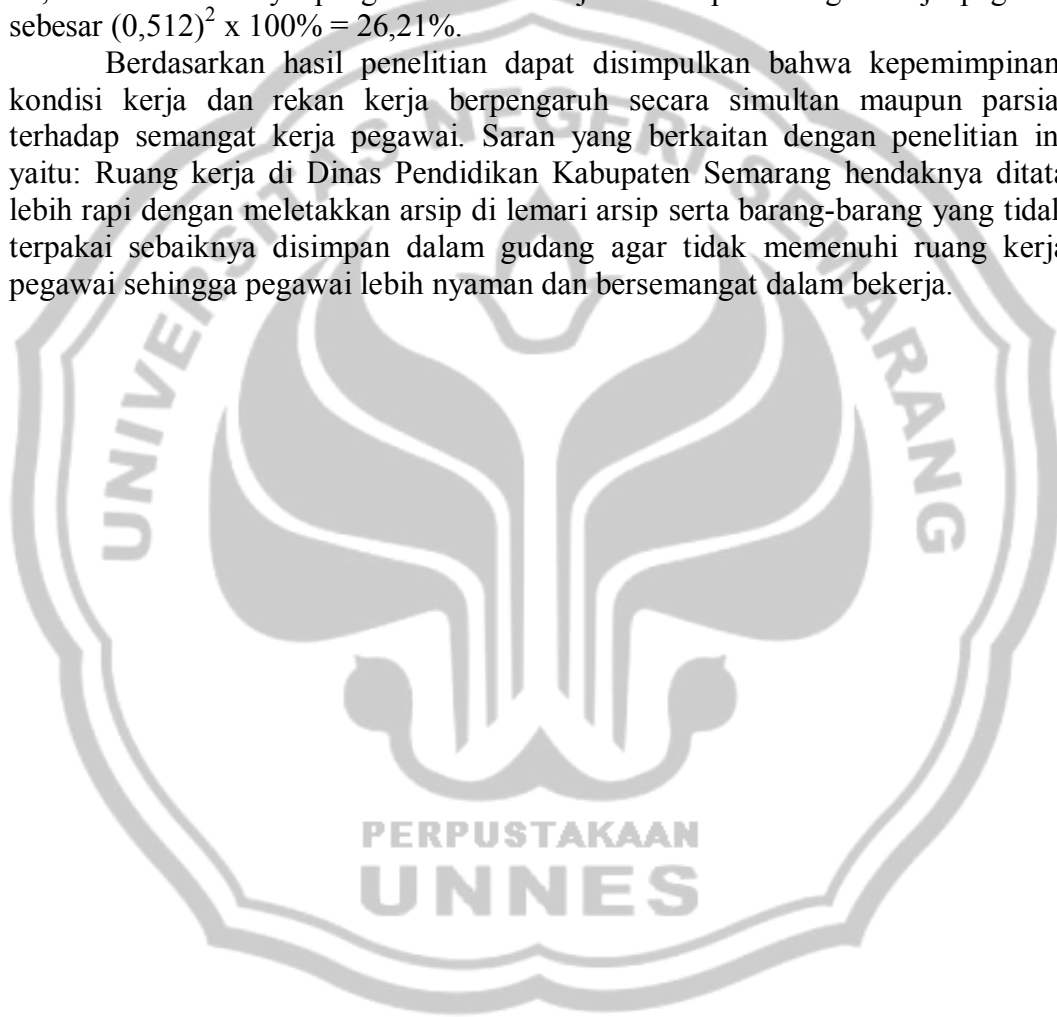
Semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang tahun 2009 kurang optimal. Bertitik tolak dari permasalahan tersebut, maka dilakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Permasalahan dari penelitian tersebut adalah (1) Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang? (2) Adakah pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang? (3) Adakah pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang? (4) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang?

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang tahun 2010 yang berjumlah 97 orang. Karena jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka peneliti mengambil seluruh populasi untuk menjadi responden penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian diperoleh persamaan garis regresi  $Y = 14,706 + 0,157 X_1 + 0,498 X_2 + 0,264 X_3$ . Untuk mengetahui adakah pengaruh antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja, koefisien-koefisien regresi tersebut diuji menggunakan uji t. Hasil uji t diperoleh  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan sebesar 4,108 dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_1$  yang berbunyi ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima. Variabel kondisi kerja didapat  $t_{hitung} = 4,698$  dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,0000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_2$  yang berbunyi ada pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima, variabel rekan kerja didapat  $t_{hitung} = 5,752$  dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_3$  yang berbunyi ada pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima. Uji F diperoleh  $F_{hitung} = 33,706$  dengan tingkat signifikansi 0,000 karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

sehingga H4 yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai diterima. Koefisien determinasi simultan diperoleh harga  $R^2$  sebesar 50,5% yang menunjukkan bahwa proporsi variabel semangat kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja sebesar 50,5% sedangkan sisanya sebesar 49,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Koefisien determinasi parsial menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,392)^2 \times 100\% = 15,37\%$ , besarnya pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,438)^2 \times 100\% = 19,18\%$  dan besarnya pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,512)^2 \times 100\% = 26,21\%$ .

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap semangat kerja pegawai. Saran yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu: Ruang kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang hendaknya ditata lebih rapi dengan meletakkan arsip di lemari arsip serta barang-barang yang tidak terpakai sebaiknya disimpan dalam gudang agar tidak memenuhi ruang kerja pegawai sehingga pegawai lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja.



## DAFTAR ISI

SURAT REKOMENDASI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iv
PERNYATAAN .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
PRAKATA .....	vii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian. ....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Tentang Semangat Kerja .....	9
2.1.1 Pengertian Semangat Kerja .....	9
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	10
2.1.3. Indikator Semangat Kerja.....	12
2.2 Tinjauan Tentang Kepemimpinan .....	16
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	16
2.2.2 Fungsi Kepemimpinan .....	17
2.2.3 Syarat-syarat Pemimpin Ideal.....	19
2.2.4 Tipe Kepemimpinan.....	23
2.2.5 Tugas Pemimpin .....	25
2.2.6 Idikator Kepemimpinan .....	26
2.3 Tinjauan Kondisi Kerja.....	28
2.3.1 Pengertian Kondisi Kerja .....	28

2.3.2	Indikator Kondisi Kerja.....	28
2.4	Tinjauan Rekan Kerja .....	30
2.4.1	.....	Pen
	gertian Rekan Kerja .....	30
2.4.2	.....	Hub
	ungan Rekan Kerja.....	31
2.4.3	.....	Indi
	kator Rekan Kerja .....	32
2.5	Kerangka Berfikir .....	33
2.6	Hipotesis.....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Populasi.....	37
3.2	Variabel Penelitian.....	38
3.3	Validitas dan Reliabilitas .....	40
3.3.1	Validitas .....	40
3.3.2	Reliabilitas.....	42
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	43
3.5	Teknik Analisis Data.....	45
3.5.1	Analisis Deskriptif Presentase .....	45
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	46
3.5.3	Metode Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Hasil Penelitian.....	52
4.1.1	Analisis Deskriptif.....	52
4.1.2	Uji Asumsi Klasik.....	65
4.1.3	Analisis Regrei Berganda.....	69
4.1.4	Uji Hipotesis .....	70
4.1.5	Koefisien Determinasi.....	72
4.2	Pembahasan.....	73
<b>BAB V PENUTUP</b>		
5.1	Simpulan .....	79

5.2. Saran .....	80
DAFTAR PUSTAKA .....	81
LAMPIRAN .....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. ....	Daft
ar Responden Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang .....	84
2. ....	Perh
itungan Validitas Instrumen .....	87
3. ....	Perh
itungan Reliabilitas Instrumen .....	89
4. ....	Kisi
-kisi Instrumen Penelitian .....	91
5. ....	Instr
umen Penelitian .....	92
6. ....	Tab
ulasi Data penelitian .....	97
7. ....	Ana
lisis Deskriptif Persentase .....	101
8. ....	Hasi
l Asumsi Klasik .....	119
9. ....	Hasi
l Analisis Regresi .....	121
10. ....	Sura
t Ijin Penelitian Jurusan Manajemen .....	123
11. ....	Sura
t Ijin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang .....	124
12. ....	Sura
t Keterangan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang .....	125



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Absensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.....	6
3.1 Keadaan Populasi Penelitian.....	38
3.2 Hasil Uji Validitas.....	41
3.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
3.4 Tabel Skor Kriteria Jawaban.....	44
3.5 Kriteria Skor.....	46
4.1 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel kepemimpinan.....	52
4.2 Keterampilan Teknis.....	53
4.3 Keterampilan Hubungan Manusia.....	54
4.4 Keterampilan Konseptual.....	54
4.5 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kondisi Kerja.....	55
4.6 Lingkungan Kerja.....	56
4.7 Tantangan Pekerjaan.....	57

4.8	Resiko Pekerjaan.....	57
4.9	Distribusi Jawaban Responden pada variabel Rekan Kerja.....	58
4.10	Kompetisi yang Sehat.....	59
4.11	Karyawan Saling Menghormati .....	60
4.12	Karyawan Saling Bekerjasama Menyelesaikan Masalah .....	60
4.13	Suasana Kekeluargaan yang Ada .....	61
4.14	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Semangat Kerja.....	62
4.15	Kesetiaan .....	63
4.16	Kegembiraan.....	63
4.17	Kerjasama .....	64
4.18	Kebanggaan dalam Dinas .....	64
4.19	Ketaatan pada Kewajiban .....	65
4.20	Hasil perhitungan Multikolinieritas.....	67
4.21	Hasil Perhitungan Regresi.....	69
4.22	Hasil Uji F .....	70
4.23	Hasil Uji t .....	71
4.24	Coefficients .....	72
4.25	Model Summary .....	73





**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	
2.6 Gambar Kerangka Berpikir Penelitian .....	35
4.1 Gambar Diagram Kepemimpinan .....	53
4.2 Gambar Diagram Kondisi Kerja .....	56
4.3 Gambar Diagram Rekan Kerja .....	59
4.4 Gambar Diagram Semangat kerja .....	62
4.5 Gambar Normal <i>P-Plot</i> .....	66
4.6 Gambar Diagram Heteroskedastisitas .....	68





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam sebuah organisasi atau instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting. Bahkan dapat dikatakan bahwa manusia merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan dinamika dalam sebuah organisasi, karena manusia merupakan faktor penentu ke arah tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Para pegawai merupakan penggerak segala aktivitas yang ada dan terjadi dalam sebuah organisasi. Sebuah kantor sebagai suatu organisasi maka pegawailah yang memegang posisi sentral karena tanpa adanya pegawai-pegawai yang dapat diandalkan dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap jalannya roda organisasi, maka niscaya tujuan-tujuan organisasi yang ada tidak dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi maka perlu dipelihara dan dikembangkan semangat kerja dari para pegawai.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1991:160). Adanya semangat kerja yang tinggi, mengakibatkan pegawai bekerja dengan baik, sesuai dengan tugas-tugas yang sudah diberikan sesuai dengan bagiannya. Dengan meningkatkan semangat kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, perpindahan pegawai dapat diminimalkan dan sebagainya (Nitisemito, 1991:160). Indikasi-indikasi turunnya semangat kerja antara lain turun/rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perpindahan buruh yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik/tinggi,

kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi dan pemogokan (Nitisemito, 1991:167).

Semangat kerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain kondisi kerja, rekan kerja, kepemimpinan, perusahaan dan lingkungan (Panggabean, 2004:21). Anoraga (2009:85-87) menyatakan bahwa semangat kerja dipengaruhi *Job Security* (pekerjaan yang aman dan tetap), kesempatan untuk mendapat kemajuan, kondisi kerja, rekan sekerja yang baik, pimpinan yang baik dan kompensasi, gaji atau imbalan. Sedangkan Halsey (2003:305-309) menyatakan beberapa hal yang dapat menimbulkan semangat kerja antara lain : pegawai memiliki kesempatan untuk mewujudkan kepribadiannya dalam pekerjaan, penghargaan atas apa yang telah dikerjakan, rasa kebanggaan terhadap organisasi, pegawai terhindar dari peraturan yang dapat mengurangi rasa harga dirinya, pekerjaan yang terbebas dari rasa kesusahan, kesempatan untuk maju, kepemimpinan yang cakap dan adil, dan lingkungan pekerjaan yang memuaskan. Apabila kedelapan hal tersebut terpenuhi maka dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi.

Pimpinan organisasi atau kepala organisasi sebagai seseorang yang menempati kedudukan tertinggi dalam organisasi mempunyai peranan penting dalam organisasi. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian besar akan tergantung kepada pengawasannya. Salah satu tugas pimpinan adalah mengendalikan tingkah laku anggota kelompok (Anoraga, 1997:193). Dimana semangat kerja merupakan salah satu tingkah laku pegawai yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan. Semangat kerja para pegawai tidak selalu tinggi, pegawai bisa kehilangan semangat untuk bekerja yang disebabkan oleh berbagai persoalan yang sedang dihadapi oleh pegawai, misalnya saja persoalan mengenai pekerjaan yang dihadapi, dalam hal ini pimpinan harus berinisiatif untuk meningkatkan semangat kerja pegawai yang menurun. Seorang pimpinan perlu mempunyai kemampuan

antara lain keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, serta keterampilan konseptual (Robert L. Katz dalam Danim (2004:77)).

Selain kepemimpinan, semangat kerja dipengaruhi oleh kondisi kerja dalam kantor. Kondisi kerja merupakan pekerjaan yang sebagian besar berada dan dilakukan dalam kantor (Panggabean,2004:37). Kondisi pekerjaan yaitu kondisi yang ada dalam organisasi meliputi lingkungan kerja, tantangan pekerjaan, dan resiko pekerjaan (Wibisono,2007:6-7). Suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang, suasana lingkungan kerja yang tidak suram merupakan syarat bagi timbulnya semangat kerja (Anoraga, 2009:18). Lingkungan kerja yang bersih, penataan ruang kantor yang baik, sirkulasi udara yang lancar dapat meningkatkan semangat kerja.

Rekan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja yang luas menuntut semua orang untuk menjalin kerjasama dengan rekan kerja dengan berbagai tipe dan karakter. Rekan kerja merupakan seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan (Nitisemito, 1991:159). Karyawan yang merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah satu sama lain menunjukkan semangat yang tinggi atau baik (Moekijat,2003:135). Rekan kerja yang baik dapat dilihat dari adanya kompetisi yang sehat, karyawan yang saling menghormati, karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah dan suasana kekeluargaan yang ada dalam organisasi.

Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang merupakan salah satu instansi pemerintah yang melakukan pelayanan umum di bidang pendidikan. Dalam organisasi tersebut terdapat berbagai bidang yang dibedakan menjadi 6 bidang yang masing-masing memiliki tugas untuk mengelola dan mengontrol jalannya proses pendidikan di seluruh wilayah

kabupaten dari tingkat pra sekolah sampai dengan pendidikan luar sekolah. Dalam organisasi tersebut terdapat Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 97 orang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subag Umum dan Kepegawaian, kepemimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang sudah cukup baik, dengan menjalankan pemerataan tugas dan tanggung jawab untuk para bawahannya. Pimpinan juga dapat membuat keputusan dan merealisasikan keputusannya tersebut dalam berbagai kegiatan keorganisasian.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan, kondisi pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang cukup baik, lingkungan yang ada sudah cukup mendukung terlaksananya pekerjaan dengan baik, ruang kantor yang bersih dan tertata rapi serta sirkulasi udara yang lancar di dalam kantor dapat mendukung terlaksananya pekerjaan. Selain itu pekerjaan Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang bukanlah pekerjaan yang beresiko tinggi dimana pekerjaan beresiko tinggi dapat menyebabkan turunnya semangat kerja pegawai. Pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang merupakan pekerjaan kantor yang sebagian besar bersifat rutinitas yaitu melakukan pelayanan di bidang pendidikan.

Sedangkan faktor rekan kerja Dinas Kabupaten Semarang melalui hasil wawancara juga sudah cukup baik, para pegawai memiliki karakter berbeda dari masing-masing individu. Komunikasi yang terjalin diantara mereka terjalin dengan baik antar rekan kerja dalam satu bidang dimana saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam pekerjaan. Dengan adanya kerjasama yang baik diantara rekan kerja dan semakin banyak waktu yang diluangkan bersama, kekompakan mereka semakin baik dan dapat saling mengenal satu sama lain serta adanya rasa saling menghormati diantara pegawai.

Semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang kurang optimal. Masih ada beberapa pegawai yang mempunyai semangat yang rendah, yaitu masih ada beberapa yang datang tidak tepat waktu. Jam kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang hari Senin-Jumat dimulai pukul 07.00 WIB, namun pada kenyataannya ada pegawai yang datang terlambat 10-20 menit. Selain itu dari daftar hadir pegawai, banyak pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan. Hal ini merupakan salah satu indikasi rendahnya semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dimana ketaatan pada kewajiban masih kurang baik.

Bulan	Ketidakhadiran Tanpa Keterangan					
	Sekretariat Dinas	Bid. Pendidikan Dasar	Bid. Pendidikan Menengah	Bid. Tenaga Pendidik	Bid. PNFI	Pengawas
April	41	33	15	15	10	33
Mei	34	34	29	23	22	38
Juni	39	10	26	5	15	35
Juli	44	40	18	13	9	36
Agustus	32	16	20	16	10	15
September	36	20	8	9	9	11

**Tabel 1.1 Daftar Absensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang**

Jumlah Karyawan : 97 orang

Sumber : Data Presensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang Tahun 2009 (data diolah)

Dengan adanya kenyataan tersebut, memberikan daya tarik bagi penulis untuk meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang, dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- (1) Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang?
- (2) Adakah pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang?
- (3) Adakah pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang?
- (4) Adakah pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Semarang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- (1) Mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.
- (2) Mengetahui ada tidaknya pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.
- (3) Mengetahui ada tidaknya pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.
- (4) Mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.

## 1.4 Manfaat Penelitian

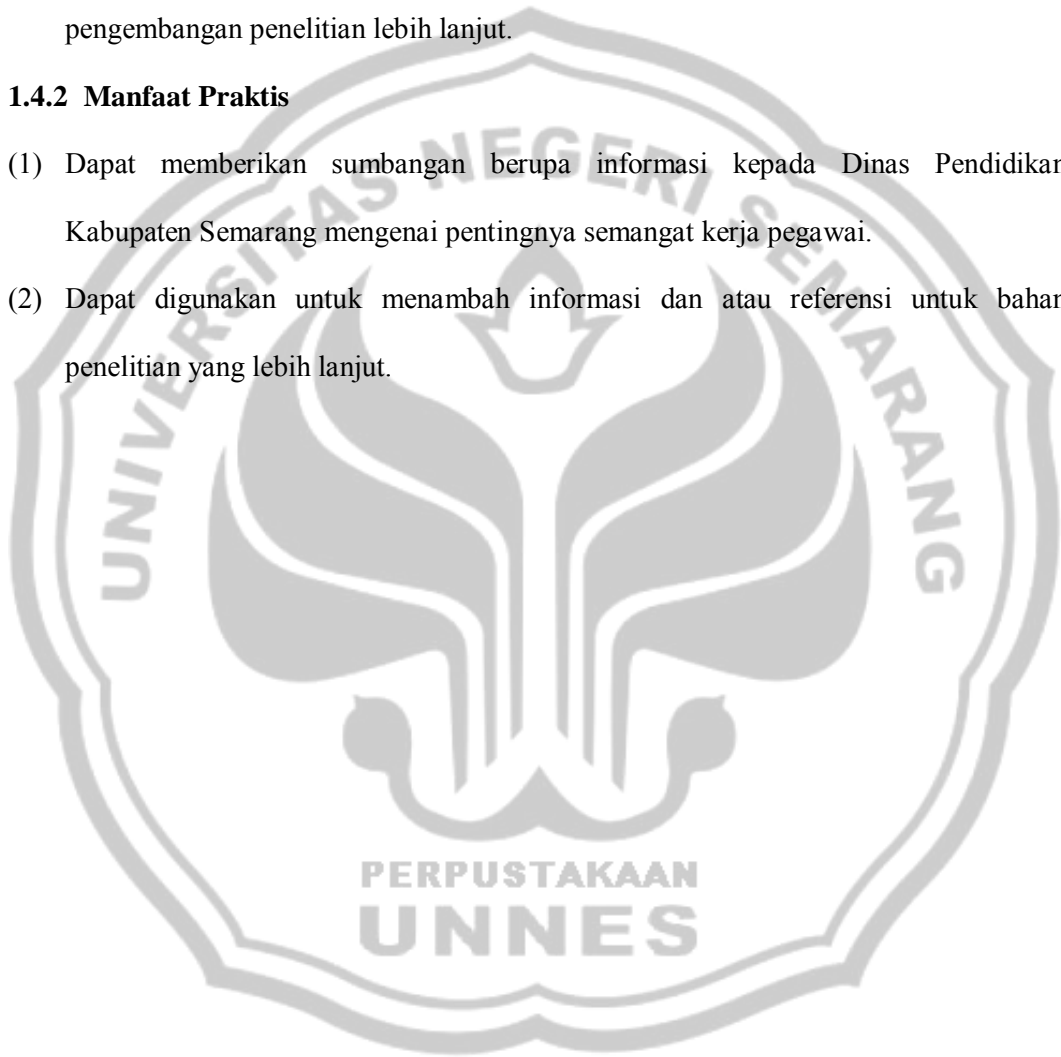
Dari hasil penelitian ini dapat diambil manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- (1) Untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja, Terhadap Semangat Kerja Pegawai”.
- (2) Sebagai bahan kajian di bidang penelitian yang sejenisnya dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- (1) Dapat memberikan sumbangan berupa informasi kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang mengenai pentingnya semangat kerja pegawai.
- (2) Dapat digunakan untuk menambah informasi dan atau referensi untuk bahan penelitian yang lebih lanjut.





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Tentang Semangat Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004:21). Menurut Nitisemito (1992:160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Sedangkan menurut Halsey (2003:305) semangat di dalam suatu perusahaan atau organisasi ialah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta di dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok kerjanya dan yang membuat dia tidak mudah kena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran-sasaran mereka itu diatas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pimpinan perusahaan itu terhadap dirinya ialah untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya daripadanya dan memberinya sedikit mungkin. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan semangat kerja adalah kondisi sikap dari individu dan kelompok dalam melakukan pekerjaan secara lebih giat untuk menghasilkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik.

Suatu perusahaan atau organisasi yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya, maka akan memperoleh banyak keuntungan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan

dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. Hal ini semua berarti diharapkan bukan saja produktivitas kerja dapat ditingkatkan, tetapi biaya yang dikeluarkan juga menjadi sedikit (Nitisemito,1992:160).

Syarat untuk menimbulkan semangat kerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipengangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak dan perilaku lainnya (Nitisemito,1992:160).

### **2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut Panggabean (2004:21), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah :

#### **(1) Kondisi Kerja**

Lingkungan pekerjaan, *deprivational stress* (pekerjaan yang tidak menantang), dan resiko pekerjaan merupakan berbagai kondisi kerja yang mampu mempengaruhi semangat kerja seorang pegawai itu tinggi atau rendah. Apabila seorang pegawai berada dalam lingkungan pekerjaan nyaman bagi dirinya maka dia akan mempunyai semangat yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya. Sebaliknya apabila suasana lingkungan pekerjaan yang tidak nyaman bagi dirinya maka dia akan memiliki semangat rendah dalam bekerja.

#### **(2) Rekan Kerja**

Segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan dan departemen sumber daya manusia akan mempengaruhi hubungan dengan pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Hubungan kerja antar pegawai perlu dibina agar para para karyawan

dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga tidak kalah pentingnya batin yang bersifat non formal.

### (3) Pimpinan

Kepemimpinan tidak tergantung pada suatu masa dan tidak juga hanya menyangkut hubungan seseorang atasan dan bawahan saja, tetapi terjadi disaat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok dalam situasi tertentu. Dengan demikian, pada saat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku orang lain, maka dirinya berperan sebagai pemimpin potensial, tanpa menghiraukan apakah dirinya atasan, bawahan, rekan, dan seterusnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan meliputi pencapaian tujuan dengan dan melalui kegiatan orang lain, sehingga seorang pemimpin berkepentingan dengan tugas dan hubungan antar manusia.

### (4) Perusahaan

Bagi sebuah organisasi yang besar, sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosesur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur serta melindungi para pegawai. Semua itu merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

### (5) Lingkungan

Lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif serta mempunyai kesetiaan yang tinggi, kegembiraan, kebanggaan dalam dinas, kerjasama dan kedisiplinan dalam kewajiban. Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

atau menghasilkan barang atau jasa. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada produktivitas kerja para karyawan, karena bila salah satu faktor penting tersebut memenuhi standar kepentingan pegawai, maka hasil kerja pegawai tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.3 Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja diukur melalui indikator sebagai berikut (Moekijat,2003:136):

#### **(1) Kesetiaan**

Kesetiaan adalah sikap mental karyawan yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya (Saydam,1996:421). Kesetiaan merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai tersebut membutuhkan perusahaan tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain perusahaan juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan karyawan itulah, perusahaan akan dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, kesetiaan yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap perusahaan (Saydam,1996:417).

#### **(2) Perasaan senang terhadap pekerjaan**

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Demikian pula apabila akan memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila sebelumnya mengetahui apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi

rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi (Anoraga,2001:56).

(3) Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain (Siagian,2003:312). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan atasan, teman sejawat maupun bawahan. Untuk mengukur tingkat kerjasama yang ada dapat digunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) Kesadaran pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, teman sekerja dan bawahan
- 2) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran
- 3) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

(4) Kebanggan Dalam Dinas

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan organisasi. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Demikian pula apabila memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila sebelumnya mengetahui apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang diberikan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi (Anoraga, 2001 :56).

(5) Ketaatan kepada kewajiban

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya (Moekijat,2003:144). Pegawai yang

mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja. Adapun ketaatan yang harus dilakukan oleh pegawai diantaranya adalah datang dan pulang tepat waktu, ijin apabila tidak masuk kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta kewajiban-kewajiban lain yang ditetapkan masing-masing organisasi.

Menurut Alex. S. Nitisemito (1991:160) indikasi turunnya semangat kerja meliputi:

(1) Turun atau rendahnya produktivitas kerja

Turunnya produktivitas kerja dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun karena dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya.

(2) Tingkat absensi yang naik atau tinggi

Bila semangat dan kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang kerja, meningkatnya absensi merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja. Namun dalam hal ini tidak melihat secara perorangan melainkan secara rata-rata.

(3) *Labour turnover* yang tinggi

Bila dalam perusahaan terjadi tingkat keluar masuknya karyawan naik daripada sebelumnya, maka hal ini merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja. Keluar masuknya pegawai yang meningkat terutama disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan atau organisasi.

(4) Tingkat kerusakan yang naik atau tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat dan kegairahan kerja yaitu bilamana tingkat kerusakan baik pada bahan baku, barang jadi maupun peralatan yang digunakan meningkat. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan

bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

(5) Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluhan kesah dan hal lainnya.

(6) Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan sebetulnya adalah perwujudan dan ketidakpuasan dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

(7) Pemogokan

Adalah indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja. Setiap perusahaan mencegah kemungkinan timbulnya pemogokan, karena pemogokan ini dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dan segala akibatnya.

## **2.2 Tinjauan Tentang Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Di dalam suatu instansi atau perusahaan diperlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk mencapai tujuan instansi. Maju mundurnya suatu organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin organisasi dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya (Danim, 2004:56). Definisi lain kepemimpinan menurut Oteng Sutesna dalam Danim (2004:55) adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Anoraga (2004:96) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Juga menurut Amirullah dan Hanafi (2002:1), kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi aktivitas orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu wadah tertentu melalui komunikasi dan pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.2.2 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Sondang P. Siagian (1999) dalam Amirullah dan Hanafi (2002:165), fungsi-fungsi Kepemimpinan ada 5 antara lain:

(1) Fungsi Penentu Arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

(2) Fungsi Sebagai Juru Bicara



Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar berkepentingan. Peran ini sangat penting karena disadari bersama bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan pihak lain. Logisnya fungsi ini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijaksanaan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh level pimpinan yang lebih rendah.

(3) Fungsi Sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari pihak satu kepada pihak lain. Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

(4) Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Sikap yang demikian pasti diambil seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap pimpinan akan merosot dan bahkan mungkin hilang. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kemampuan seseorang.

(5) Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistim alokasi daya dan tenaga, serta diperlukan spesialisasi pengetahuan dan keterampilan yang dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hierarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan.

### 2.2.3 Syarat- Syarat Pemimpin Ideal

Menurut Danim (2004:60-65), seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut:

(1) Bertakwa Terhadap Tuhan Yang Maha Esa

Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial, agar pemimpin tidak bertatalaku secara serta-merta. Dengan berketuhanan dia tidak akan menindas, sebab alur hidup ini bersifat rotatif. Sehebat apapun dan seotoriter apapun seorang pimpinan, serta sekuat apapun dia memperdaya yang dipimpinnya, tetap akan ditelan oleh perjalanan waktu. Sesuai dengan sila pertama Pancasila, yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa, berarti siapapun yang menjadi pimpinan di Indonesia harus percaya kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai makhluknya.

(2) Memiliki Inteligensi yang Tinggi

Organisasi besar menuntut seorang pemimpin dapat berpikir secara luas, mendalam dan dapat memecahkan masalah dalam waktu yang relatif singkat. Banyak masalah organisasi harus dipecahkan pada saat detik-detik akhir dimana masalah itu muncul. Disinilah kecerdasan atau inteligensi memegang peran penting. Tugas pemimpin tidak hanya memecahkan masalah, akan tetapi pemimpin modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus, sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.

(3) Memiliki Fisik yang Kuat

Tidak jarang pemimpin harus bekerja dalam waktu lama dan sangat melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Pemimpin organisasi besar mempunyai kesibukan luar biasa dan seringkali lebih sibuk dari dugaan orang banyak.

(4) Berpengetahuan Luas, Baik Teoritis Maupun Praktis

Kegagalan seorang pemimpin antara lain disebabkan oleh karena rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya, pemimpin yang profesional perlu memiliki kedua-duanya. Dengan pengetahuan luas, tidak berarti bahwa seorang pemimpin harus lulusan universitas atau akademi. Insan akadenik tidak jarang memiliki pengetahuan yang sempit secara keorganisasian, sementara orang yang berpendidikan rendah adakalanya memiliki pengetahuan yang luas dengan kecakapan praktis yang memadai. Seorang pemimpin dituntut kemauan belajar, baik secara tim maupun pengembangan diri sendiri (*self-development*) secara terus menerus.

(5) Percaya Diri

Sikap seseorang terhadap konsep dan keyakinan dirinya (*self-confidence*) adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pimpinan. Pimpinan yang sukses bersikap konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik pun adalah yang arah pemikiran dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh bawahannya.

(6) Dapat Menjadi Anggota Kelompok

Seorang pemimpin selalu bekerja dengan dan melalui anggota kelompoknya. Kerja sama itu amat terasa esensi dan urgensinya, karena adanya perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompoklah, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin berada di dalam kelompok dan bukan di luarnya. Kelompok mempercayai pimpinan sebagai bagian dari dirinya. Aktivitas pemimpin didasari atas kepentingan kelompok atau organisasi, bukan karena misi pribadi yang terlepas dari sistem lain.

(7) Adil dan Bijaksana

Seorang pemimpin harus membuat kebijakan dan sekaligus melakukan kebaikan. Keadilan mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dengan tugas,

dan prinsip keseimbangan lain. Bijaksana berarti bahwa pemimpin harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin. Derajat pengertian dan perlakuan yang sehat dan tepat mengenai diri seseorang adalah ciri lain dari pemimpin yang bijaksana.

(8) Tegas dan Berinisiatif

Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang jitu. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki pimpinan mampu membuat gagasan baru, inovasi baru atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atas suatu subjek. Berinisiatif berarti pula kemampuan memancing kreativitas staf berbuat dengan cara-cara sendiri, sepanjang tidak mematikan tujuan akhir yang diharapkan.

(9) Berkapasitas Membuat Keputusan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat melahirkan keputusan-keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan intinya adalah memecahkan masalah persoalan keorganisasian. Pemimpin yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.

(10) Memiliki Kastabilan Emosi

Pimpinan yang sabar didambakan oleh pengikut (*followers*), dan karenanya dia harus mampu mengendalikan emosi dan berpikir rasional pada situasi yang berbeda. Di dalam menentukan tindakan seorang pemimpin dituntut tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Pemimpin harus sabar, teliti, dan hati-hati karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

(11) Sehat Jasmani dan Rohani

Sehat jasmani dan rohani adalah syarat mutlak seorang pimpinan. Sehat jasmani dan rohani berarti memungkinkan seorang bekerja secara optimal dalam bidang yang ditekuni. Hanya subjek yang mempunyai kesehatan kedua-duanya yang dapat bekerja secara sehat.

(12) Bersifat Prospektif

Organisasi beroperasi dengan memanfaatkan tiga kondisi, yaitu pengalaman masa lalu, kearifan masa kini dan harapan masa depan. Masa depan memang tidak dapat diramalkan secara pasti, meskipun dapat diantisipasi jika variabelnya telah diketahui atau dianalisis secara hati-hati. Sifat prospektif itu diperlukan terutama untuk menghadapi suprasistem yang dinamis, seperti pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, perubahan kondisi politik di dalam dan luar negeri, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan moneter dan sebagainya.

#### **2.2.4 Tipe Kepemimpinan**

Menurut Siagian, (2009:75-83) terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

(1) Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egoisme yang besar sehingga akan memutarbalikkan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

(2) Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri-ciri negatif dan positif, cirinya adalah :

- 1) Bersikap selalu melindungi
- 2) Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- 3) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
- 4) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat

(3) Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediannya itu.

(4) Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahannya yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

(5) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin

ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

### **2.2.5 Tugas Pemimpin**

Menurut Anoraga (1997:193) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada 3, yaitu:

(1) Memberikan struktur terhadap situasi

Maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.

(2) Mengendalikan tingkah laku kelompok

Adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.

(3) Sebagai juru bicara kelompok

Maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi ke bawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

### **2.2.6 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Robert L. Katz dalam Danim (2004:77) ketrampilan yang diperlukan oleh setiap pemimpin untuk dapat melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien antara lain :

(1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah, melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis. Keterampilan ini erat

kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual. Keterampilan-keterampilan yang dimaksud antara lain:

- 1) Kemampuan menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan organisasi

Uraian keterampilan diatas tidaklah berarti bahwa pucuk pimpinan tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini dimiliki oleh mereka untuk masalah standar seperti kriteria keberhasilan, penjadwalan dan sebagainya.

(2) Keterampilan Hubungan Manusia (*Human relation Skill*)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal :

- 1) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok
- 2) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan
- 3) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
- 4) Kemampuan mengambil hati melalui keramah-tamahan
- 5) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis
- 6) Pemerataan tugas dan tanggung jawab
- 7) Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain

(3) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan



kemampuan teoritis yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam :

- 1) Pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam
- 2) Kemampuan mengorganisasikan pikiran
- 3) Keberanian mengeluarkan pendapat
- 4) Kemampuan mengkorelasikan kemampuan bidang ilmu yang dimiliki dengan pelbagai situasi.

## 2.3 Tinjauan Kondisi Kerja

### 2.3.1 Pengertian Kondisi Kerja

Menurut Newstrom (1996:469) dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com> *work condition relates to the scheduling of work-the length of work days and the time of day (or night) during which people work*, yang kurang lebih berarti bahwa kondisi kerja berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau malam selama orang-orang bekerja. Sedangkan menurut Nitisemito (1992:183) kondisi kerja adalah keadaan lingkungan atau tempat seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi dalam semangat kerja.

Kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi [kinerja](#), serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan (Stewart and Stewart, 1983: 53 dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com>).

### 2.3.2 Indikator Kondisi kerja

Menurut Wibisono (2007:6-7) indikator kondisi kerja adalah sebagai berikut:

#### (1) Lingkungan Kerja

Dimana lingkungan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Kondisi-kondisi kerja yang dapat menimbulkan stres kerja antara lain: bising, *vibrasi* (getaran), dan *Hygiene* (kesehatan lingkungan). Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

#### (2) Tantangan Pekerjaan

Tantangan pekerjaan merupakan kondisi pekerjaan dimana suatu pekerjaan menarik atau tidak bagi karyawan. Terdapat istilah *deprivational stress* untuk menjelaskan kondisi pekerjaan yang tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi pekerja. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

#### (3) Resiko pekerjaan

Ada jenis pekerjaan yang beresiko tinggi, atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, pemadam kebakaran, pekerja tambang, bahkan pekerja *cleaning service* yang biasa menggunakan gondola untuk membersihkan gedung-gedung bertingkat. Pekerjaan-pekerjaan ini sangat berpotensi menimbulkan stres kerja karena mereka setiap saat dihadapkan pada kemungkinan terjadinya kecelakaan. Ada pula pekerjaan yang tidak beresiko tinggi seperti pekerjaan tata usaha, pengajar dan pedagang. Apabila pegawai merasa aman dalam bekerja maka mereka akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang ditekuninya tersebut.

## 2.4 Tinjauan Tentang Rekan Kerja

### 2.4.1 Pengertian Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan (Nitisemito, 1992:159). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suharso dan Retnoningsih 2005:79), rekan kerja adalah orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam satu tempat kerja. Sedangkan menurut Yuwono dan Khajar (2005:79), rekan kerja adalah kelompok kerja yang saling mendukung dalam memperlancar penyelesaian tugas. Dapat disimpulkan, rekan kerja adalah seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan di tempat kerja.

Pegawai yang merasa senang terhadap kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah dengan orang yang lain menunjukkan suasana kerja yang harmonis. Rekan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap rekan dan pekerjaan, kegembiraan, serta mempunyai kepuasan dalam bekerja (Moekijat,2003:136).

Semakin sering kontak diantara rekan kerja dan semakin banyak waktu yang diluangkan bersama, keeratan tim semakin tinggi. Dengan semakin berinteraksi, sesama rekan kerja akan saling mengenal satu sama lain dan menjadi lebih setia pada tim. Dengan memperhatikan produktivitas rekan kerja secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa tim yang erat mempunyai potensi untuk produktif, tapi derajat produktivitas tergantung pada hubungan antara manajemen dan tim yang bekerja. Jadi keeratan sesama rekan kerja tidak mutlak mengarah pada produktivitas tim yang lebih tinggi. Tim yang sangat erat lebih produktif ketika anggota rekan kerja merasakan dukungan pihak manajemen, dan kurang produktif ketika merasakan permusuhan dan pandangan negatif dari pihak manajemen.

### 2.4.2 Hubungan Rekan Kerja

Hubungan antara karyawan dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya dapat beraneka ragam (Siagian, 2002:321). Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan sesama rekan kerja. Hal ini dimaksudkan, bukan hanya tanggungjawab karyawan yang ditingkatkan, akan tetapi yang sesungguhnya diharapkan terjadi adalah timbulnya rasa saling memiliki. Timbulnya rasa saling memiliki tersebut akan berakibat pada keberhasilan organisasi karena karena para anggota organisasi akan berusaha untuk menghindari perilaku yang menyimpang dan dengan demikian bekerja secara lebih produktif. Untuk mencapai sasaran demikian, perlu diusahakan agar hubungan dan keterlibatan karyawan diarahkan, juga diupayakan agar menjadi bagian dari kultur organisasi (Siagian, 2002:321).

Dalam kehidupan kerja modern dewasa ini, semakin disadari bahwa terdapat hubungan yang erat antara rekan kerja dan antara tugas dengan tugas lainnya (Siagian, 2003:324). Ini berarti sangat sulit bila tugas dikerjakan hanya oleh seorang karyawan saja terutama apabila tugas tersebut bersifat pemecahan masalah. Konsekuensinya adalah keharusan bekerja satu tim. Berdasarkan kenyataan bahwa suatu masalah terpecahkan dengan lebih baik apabila pemecahannya dipikirkan oleh suatu kelompok dibandingkan dengan apabila dikerjakan sendiri oleh seseorang.

### 2.4.3 Indikator Rekan Kerja

Rekan kerja diukur melalui indikator sebagai berikut (Yuwono dan Khajar, 2005:83) :

- (1) Kompetisi yang sehat

Kompetisi yang sehat merupakan persaingan diantara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi. Pada persaingan tersebut tidak saling menjatuhkan dan

menjelekkan rekan kerja lain, sehingga untuk memperoleh jabatan tertentu harus berjuang seoptimal mungkin (Nirtisemito, 1991:159).

(2) Karyawan saling menghormati

Karyawan saling menghormati merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam menghargai sesama rekan kerja. Adanya rasa saling menghargai tersebut bisa memberikan perasaan nyaman dalam mendukung kelancaran kerja. (Yuwono dan Khajar, 2005:2005).

(3) Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah

Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah merupakan tindakan karyawan untuk menyelesaikan suatu masalah yang dirasa cukup rumit, baik yang terjadi pada seorang karyawan maupun seluruh karyawan. Tindakan saling bekerja sama dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat membantu menyelesaikan setiap masalah yang muncul (Yuwono dan Khajar, 2005:83).

(4) Suasana kekeluargaan yang ada

Suasana kekeluargaan yang ada merupakan kondisi yang terjadi pada suatu lingkungan perusahaan. Agar suasana kekeluargaan selalu terjalin dengan harmonis, maka masing-masing pihak harus saling menghormati dan mencari suatu cara agar hubungan diantara rekan kerja tetap harmonis dan rukun, baik saat bekerja maupun diluar pekerjaan (Nitisemito, 1991:159).

## 2.5 Kerangka Berpikir

Setiap organisasi selalu berusaha agar para pegawainya mempunyai semangat kerja yang tinggi, sebab apabila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, maka akan diperoleh banyak keuntungan, seperti pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan dapat

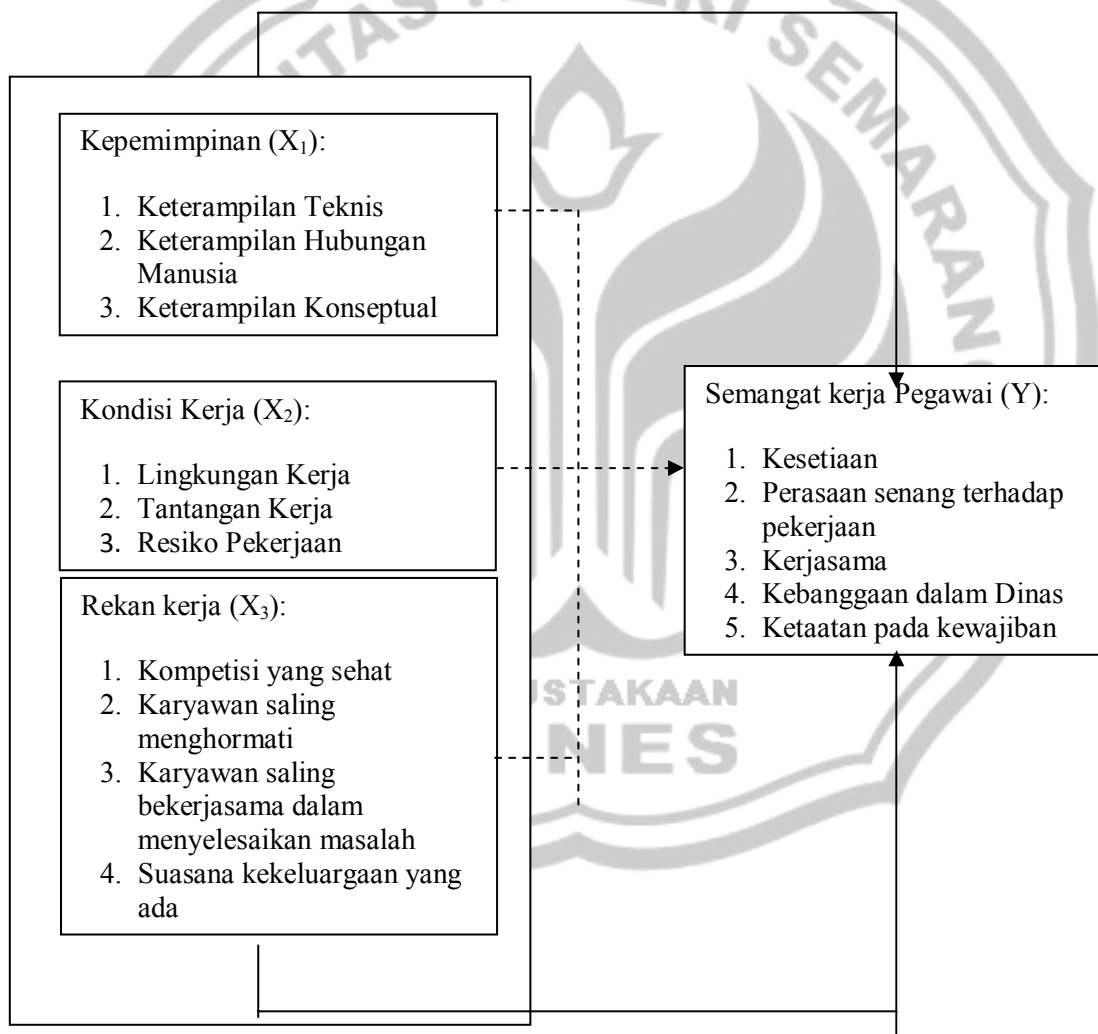
diperkecil seminimal mungkin, sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Indikator semangat kerja antara lain kesetiaan, perasaan senang terhadap pekerjaan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, dan ketaatan pada kewajiban (Moekijat, 2003:136).

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Seperti kondisi kerja, rekan kerja, kompensasi, kepemimpinan, perusahaan dan lingkungan. Peran kepemimpinan sangat penting. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi aktivitas orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu wadah tertentu melalui komunikasi dan pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini karena pemimpin bisa menjadi motivator bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan semangat kerja karyawan tersebut diharapkan karyawan lebih maksimal dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara umum. Disamping itu, seorang pemimpin dituntut mempunyai keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual (Robert L. Katz dalam Danim (2004:77)).

Kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut merupakan hal dapat mempengaruhi tingkat semangat kerja pegawai. Apabila kondisi kerja pegawai menyenangkan seperti lingkungan kerja yang nyaman dan bersih maka akan timbul semangat kerja yang tinggi dan sebaliknya apabila kondisi kerja tidak menyenangkan seperti lingkungan kerja yang kotor dan tidak nyaman serta bising maka akan menimbulkan turunnya semangat kerja. Indikator kondisi kerja dapat dilihat dari lingkungan kerja, tantangan kerja dan resiko pekerjaan (Wibisono, 2007:6-7)

Rekan kerja merupakan teman yang mempunyai jabatan sama yang dapat membantu dan mendukung dalam pekerjaan. Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja

dapat menimbulkan semangat kerja, karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugas dan sifat kelompok kerja. Bekerja sama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung merupakan sumber semangat kerja karyawan secara individu. Rekan kerja yang saling menghormati dapat membuat kerja lebih menyenangkan, sehingga rekan kerja dapat menjadikan dukungan, kesenangan, nasihat dan bantuan bagi karyawan. Indikator rekan kerja antara lain kompetisi yang sehat, karyawan saling menghormati, karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah, dan suasana kekeluargaan yang ada (Yuwono dan Khajar, 2005:83).



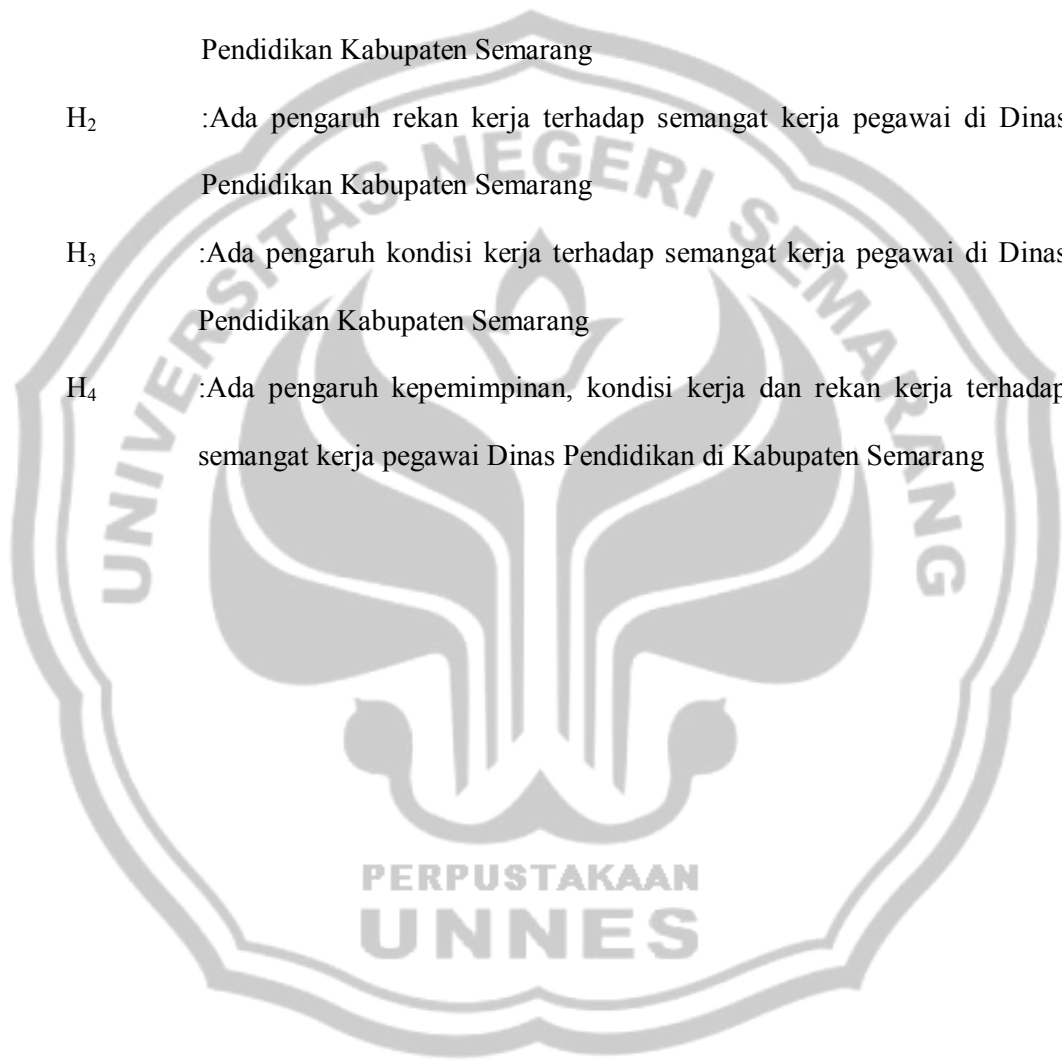
**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian**

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 2006:71).

Hipotesis berdasarkan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> :Ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang
- H<sub>2</sub> :Ada pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang
- H<sub>3</sub> :Ada pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang
- H<sub>4</sub> :Ada pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Semarang





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah cara atau jalan yang harus ditempuh dalam melakukan penelitian untuk membuktikan asumsi penelitian. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang tepat sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Penggunaan metode ini sangat mempengaruhi tercapai tidaknya tujuan penelitian. Agar dapat menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, harus menggunakan metode penelitian ilmiah.

Berkaitan dengan pernyataan tersebut di atas, diperlukan suatu metode yang dapat menjelaskan suatu hubungan sebab akibat dalam rangka mencari jawaban permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, secara berturut-turut dibawah ini akan dijelaskan populasi penelitian, variabel penelitian, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **3.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang berjumlah 97 orang. Apabila subyek yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil semua sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Suharsimi, 2006:134). Oleh karena itu penelitian ini adalah penelitian populasi. Secara lebih lengkap keadaan populasi dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1 Keadaan Populasi Penelitian**

No.	Bidang	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat Dinas	26
2	Bidang PNFI	10
3	Bidang Tenaga Pendidik	14
4	Bidang Pendidikan Menengah	11
5	Bidang Pendidikan Dasar	12
6	Pengawas	24
	<b>Jumlah</b>	<b>97</b>

Sumber : Subag Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang 2010

## 3.2 Variabel Penelitian

Variabel adalah gejala yang bervariasi yang menjadi objek penelitian (Suharsimi, 2006:116). Variabel dalam penelitian ini adalah :

### 3.2.1 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas atau *independent variable* adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

#### (1) Kepemimpinan ( $X_1$ )

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang untuk mempengaruhi aktivitas orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu wadah tertentu melalui komunikasi dan pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan diukur dengan Indikator : keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual.

#### (2) Kondisi Kerja ( $X_2$ )

Kondisi kerja dalam penelitian ini adalah sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten

Semarang. Indikatornya antara lain: lingkungan kerja, tantangan pekerjaan, dan resiko pekerjaan.

### (3) Rekan Kerja (X3)

Rekan kerja dalam penelitian ini adalah seorang pegawai atau sekelompok pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Indikator rekan kerja antara lain : kompetisi yang sehat, karyawan saling menghormati, karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah, dan suasana kekeluargaan yang ada.

### 3.2.2 Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel atau hal lain. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah semangat kerja pegawai. Semangat kerja pegawai dalam penelitian ini adalah kondisi sikap dari individu dan kelompok pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dalam melakukan pekerjaan secara lebih giat dan lebih baik. Indikator dari semangat kerja pegawai : kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, dan ketaatan kepada kewajiban.

## 3.3 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### 3.3.1 Validitas

Untuk memperoleh data yang relevan dan akurat maka diperlukan alat pengukur data yang dapat dipertanggungjawabkan yaitu alat ukur yang valid dan reliabel. Salah satu cara dengan menggunakan uji coba instrumen. Dengan uji coba ini diharapkan dapat tercapai validitas dan reliabilitas instrumen atau angket.

Validitas adalah suatu ukuran tingkat kevalidan suatu instrumen. Jadi suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang akan diukur (Suharsimi,

2006:168). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk meyakinkan bahwa instrumen mempunyai validitas tinggi, maka dipandang perlu menguji tingkat kevalidan melalui kegiatan uji coba. Adapun cara pengukuran validitas tersebut diketahui dengan membandingkan  $r_{hitung}$  pada hasil perhitungan dengan SPSS versi 15 dengan  $r_{tabel}$ .

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir atau pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir atau pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

Adapun hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2

**Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,734	0,361	Valid
2	0,715	0,361	Valid
3	0,811	0,361	Valid
4	0,751	0,361	Valid
5	0,731	0,361	Valid
6	0,644	0,361	Valid
7	0,587	0,361	Valid
8	0,662	0,361	Valid
9	0,721	0,361	Valid
10	0,812	0,361	Valid
11	0,721	0,361	Valid
12	0,448	0,361	Valid
13	0,271	0,361	Tidak Valid
14	0,489	0,361	Valid
15	0,401	0,361	Valid
16	0,624	0,361	Valid
17	0,428	0,361	Valid
18	0,351	0,361	Tidak Valid
19	0,56	0,361	Valid
20	0,409	0,361	Valid
21	0,431	0,361	Valid
22	0,657	0,361	Valid
23	0,57	0,361	Valid
24	0,244	0,361	Tidak Valid

25	0,502	0,361	Valid
26	0,663	0,361	Valid
27	0,439	0,361	Valid
28	0,414	0,361	Valid
29	0,626	0,361	Valid
30	0,639	0,361	Valid
31	0,594	0,361	Valid
32	0,752	0,361	Valid
33	0,494	0,361	Valid
34	0,523	0,361	Valid
35	0,657	0,361	Valid
36	0,605	0,361	Valid
37	0,474	0,361	Valid
38	0,546	0,361	Valid
39	0,543	0,361	Valid
40	0,628	0,361	Valid
41	0,651	0,361	Valid
42	0,519	0,361	Valid
43	0,734	0,361	Valid
44	0,641	0,361	Valid
45	0,682	0,361	Valid
46	0,5	0,361	Valid
47	0,179	0,361	Tidak Valid
48	0,671	0,361	Valid

Hasil perhitungan validitas angket pada tabel 3.2 menunjukkan bahwa uji coba dengan  $n = 30$  untuk  $\alpha = 5\%$  didapat  $r_{\text{tabel}} = 0,361$ , jadi butir pernyataan dikatakan valid jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ . Hasil uji coba dari 48 pernyataan setelah dikonsultasikan dengan  $r_{\text{tabel}} = 0,361$  diperoleh 44 pernyataan yang valid, dan 4 pernyataan yang tidak valid.

### 3.3.2 Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. (Suharsimi, 2006:178).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 15 dengan memilih menu *analyze*, kemudian pilih submenu *scale*, lalu pilih *reliability analysis*. Hasil analisis

tersebut akan diperoleh melalui Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghozali 2006: 42).

Pengukuran reliabilitas instrumen diperoleh dari hasil uji coba instrumen terhadap 30 responden (Lampiran). Hasil perhitungan reliabilitas dari variabel-variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Angka Standar Reliabel	Keterangan
1.	Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,930	0,60	Reliabel
2.	Kondisi kerja ( $X_2$ )	0,675	0,60	Reliabel
3.	Rekan Kerja ( $X_3$ )	0,855	0,60	Reliabel
4.	Semangat Kerja ( $Y$ )	0,872	0,60	Reliabel

Pengukuran reliabilitas instrumen diperoleh dari hasil uji coba instrumen terhadap 30 responden adalah untuk variabel kepemimpinan diperoleh  $r_{11}$  sebesar 0,930, variabel kondisi kerja diperoleh  $r_{11}$  sebesar 0,675, variabel rekan kerja diperoleh  $r_{11}$  sebesar 0,855 dan variabel semangat kerja diperoleh  $r_{11}$  sebesar 0,872. Hasil dari keempat nilai tersebut  $>$  dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,60 yang berarti pernyataan-pernyataan dalam instrumen tersebut reliabel.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

(1) Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, ledger, agenda, dan

sebagainya (Suharsimi, 2006:231). Dalam penelitian ini dokumentasi yang dimaksud adalah untuk mengambil data yang berupa presensi pegawai, struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.

## (2) Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 2006:151). Kuesioner dalam penelitian ini merupakan kuesioner tertutup yang bentuknya berupa *check list* sehingga responden tinggal membubuhkan tanda *check* (✓) pada kolom yang sesuai. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan angket yang harus diisi para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang mengenai pendapat pegawai tentang kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.

Angket/kuesioner yang digunakan menggunakan pendekatan skala likert dimana setiap pernyataan dalam angket memiliki lima alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dari kelima jawaban tersebut masing-masing memiliki skor yang akan menentukan apakah jawaban dari pernyataan tentang variabel-variabel penelitian tersebut tinggi atau tidak. Skor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.4 Tabel Skor Kriteria Jawaban**

No.	Kriteria Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.5 Teknik Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis Deskriptif Presentase

Analisis deskriptif presentase merupakan analisis data awal untuk mengetahui distribusi jawaban responden sehingga diketahui rata-rata skor minimal, skor maksimal dan jarak skor terendah dengan skor tertinggi responden.

Metode ini digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel pada penelitian ini yang terdiri atas kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja pegawai. Langkah-langkah yang ditempuh adalah :

- (1) Menentukan tabel distribusi angket variabel X dan Y.
- (2) Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- (3) Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh tiap-tiap responden.
- (4) Memasukkan skor tersebut kedalam rumus :

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

n = Skor jawaban responden

N = Skor jawaban ideal

% = Tingkat presentase

(Muhammad Ali, 1998:184)

- (5) Membuat tabel interval kelas presentase dan kategori tingkatan-tingkatan kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja pegawai dengan cara sebagai berikut:

- a. Menetapkan presentase tertinggi  $= \frac{\text{skor maksimal}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$



- $$= \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$$
- b. Menetapkan presentase terendah  $= \frac{\text{skor minimal}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$
- $$= \frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$$
- c. Menetapkan rentangan presentase  $= 100\% - 20\% = 80\%$
- d. Menetapkan kelas interval  $= 5$
- e. Interval  $= 80\% : 5 = 16\%$

**Tabel 3.5 Kriteria Skor**

No	Interval	Kriteria
1	85% - 100%	Sangat Baik
2	69% - 84%	Baik
3	53% - 68%	Cukup Baik
4	37% - 52%	Kurang Baik
5	20% - 36%	Tidak Baik

**3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum menentukan persamaan atau model regresinya, maka persamaan regresi harus memenuhi uji asumsi klasik terlebih dahulu karena akan dijadikan sebagai alat prediksi. Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik.

**(1) Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. (Gozhali, 2006:74). Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (Ghozali, 2006:112)

## (2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Cara mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi adalah :

- 1) Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat maka kemungkinan terdapat multikolinieritas dalam model tersebut.
- 2) Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- 3) Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $> 0.10$  dan  $VIF < 10$ , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat gangguan multikolinieritas pada penelitian tersebut. Jika nilai *tolerance*  $< 0.10$  dan  $VIF > 10$ , maka dapat diartikan bahwa terdapat gangguan multikolinieritas pada penelitian tersebut. (Ghozali, 2006:91)

## (3) Uji heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Adapun dasar analisis dengan melihat grafik plot adalah :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-tik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2006:105)

### 3.5.3 Metode Analisis Regresi Linier Berganda

#### (1) Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan dengan maksud untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel terikat, bila terdapat dua atau lebih variabel bebas sebagai faktor prediktor yang dinaikturunkan nilainya. Dengan kata lain penggunaan model analisis ini dengan alasan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu antara kepemimpinan ( $X_1$ ) kondisi kerja ( $X_2$ ) dan rekan kerja ( $X_3$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ). Dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi linier ganda dengan tiga variable bebas (3 prediktor ). Adapun persamaan regresinya yaitu :

$$\hat{Y} = a_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Keterangan:

$\hat{Y}$  = variabel semangat kerja

$a_0$  = bilangan konstanta

- $b_1$  = koefisien regresi kepemimpinan  
 $b_2$  = koefisien regresi kondisi kerja  
 $b_3$  = koefisien regresi rekan kerja  
 $x_1$  = kepemimpinan  
 $x_2$  = kondisi kerja.  
 $x_3$  = rekan kerja (Sugiyono 2005:251)

## (2) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk membuktikan atau memperjelas dari tujuan semula yaitu apakah ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pengujian secara parsial dan simultan dengan menggunakan bantuan SPSS.

### 1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji besarnya pengaruh dari seluruh variabel independen (kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (semangat kerja pegawai). Pengujian dengan menggunakan uji distribusi F, yang dihitung melalui program SPSS.

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

Jika probabilitas signifikansi  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

### 2) Uji Parsial (Uji t)

Untuk membuktikan hipotesis dilakukan Uji-t, yaitu menguji pengaruh antara variabel-variabel bebas secara satu persatu (parsial) terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui dari besarnya probabilitas signifikansi tiap variabel pada tabel *coefficient (a)*.

Jika probabilitas signifikansi  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

### (3) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Koefisien determinasi juga digunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel independen secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2007:45).

#### 1) Secara Simultan ( $R^2$ )

Pengaruh secara simultan merupakan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Besarnya pengaruh simultan dalam penelitian ini dapat diketahui dari besarnya *adjusted R square* pada tabel *model summary*<sup>b</sup> hasil uji dengan menggunakan program SPSS.

#### 2) Secara Parsial ( $r^2$ )

Pengaruh secara parsial merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah antara variabel independen satu dengan variabel independen yang lain. Pengaruh secara parsial dalam penelitian ini dapat diketahui dari besarnya  $r^2$  yang diperoleh dari hasil kuadrat *partial correlation* pada tabel *coefficient (a)* hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Analisis Deskriptif Persentase

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja pegawai. Untuk mengetahui tanggapan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang mengenai variabel-variabel tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### (1) Deskriptif Kepemimpinan

Deskripsi variabel kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang berdasarkan jawaban responden dari masing-masing angket pegawai diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel 4.1 sebagai berikut.

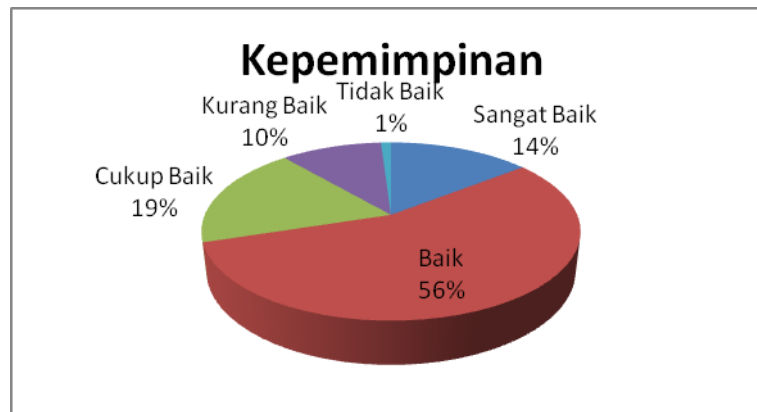
**Tabel 4.1 Distribusi Jawaban Responden pada variabel kepemimpinan**

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
85% - 100%	Sangat Baik	14	14%
69% - 84%	Baik	54	56%
53% - 68%	Cukup Baik	18	19%
37% - 52%	Kurang Baik	10	10%
20% - 36%	Tidak Baik	1	1%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa variabel kepemimpinan termasuk dalam kriteria baik (56%), 14% berpendapat kepemimpinan sangat baik, 19% berpendapat kepemimpinan cukup baik, 10% berpendapat kepemimpinan kurang baik dan 1% berpendapat

kepemimpinan tidak baik. Dengan demikian secara umum menunjukkan bahwa kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah baik.

Untuk lebih jelasnya distribusi skor responden untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Kepemimpinan**

Lebih rinci gambaran tentang kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dapat dilihat dari deskripsi tiap-tiap indikator variabel kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual sebagai berikut :

a. Keterampilan Teknis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai keterampilan teknis diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2 Keterampilan Teknis**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	20	21%
2	Baik	46	47%
3	Cukup Baik	10	10%
4	Kurang Baik	17	18%
5	Tidak Baik	4	4%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat keterampilan teknis pimpinan termasuk dalam kriteria baik (47%), dan 4% dalam kriteria tidak baik.

b. Keterampilan Hubungan Manusia

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai keterampilan hubungan manusia diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3 Keterampilan Hubungan Manusia**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	20	21%
2	Baik	51	53%
3	Cukup Baik	14	14%
4	Kurang Baik	11	11%
5	Tidak Baik	1	1%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat keterampilan hubungan manusia pimpinan termasuk dalam kriteria baik (53%), dan 1% dalam kriteria tidak baik.

c. Keterampilan Konseptual

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai keterampilan konseptual diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.4 berikut.

**Tabel 4.4 Keterampilan Konseptual**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	20	21%
2	Baik	51	53%
3	Cukup Baik	15	15%
4	Kurang Baik	6	6%
5	Tidak Baik	5	5%
Jumlah		97	100%



Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat keterampilan konseptual manusia pimpinan termasuk dalam kriteria baik (53%), dan 5% dalam kriteria tidak baik.

## (2) Kondisi Kerja

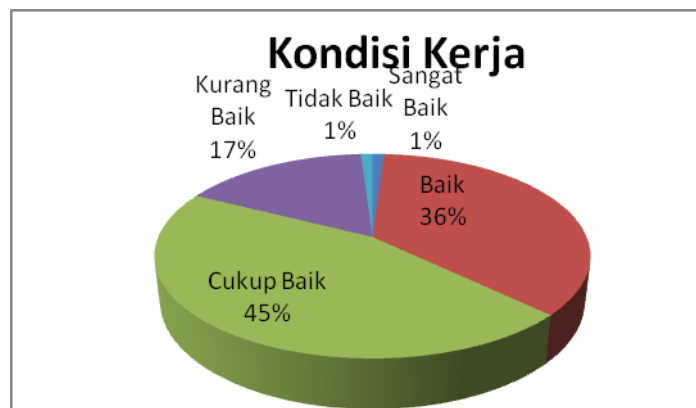
Deskripsi variabel kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang berdasarkan jawaban responden dari masing-masing angket pegawai diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel 4.5 sebagai berikut.

**Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden pada variabel Kondisi Kerja**

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentasi
85% - 100%	Sangat Baik	1	1%
69% - 84%	Baik	35	36%
53% - 68%	Cukup Baik	44	45%
37% - 52%	Kurang Baik	16	16%
20% - 36%	Tidak Baik	1	1%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.5 terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa variabel kondisi kerja termasuk dalam kriteria cukup baik (45%), 1% berpendapat kondisi kerja sangat baik, 35% berpendapat kondisi kerja baik, 16% berpendapat kondisi kerja kurang baik dan 1% berpendapat kondisi kerja tidak baik. Dengan demikian secara umum menunjukkan bahwa kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah cukup baik.

Untuk lebih jelasnya distribusi skor responden untuk variabel kondisi pekerjaan dapat dilihat pada gambar 4.2.



**Gambar 4.2 Kondisi Kerja**

Lebih rinci gambaran tentang kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dapat dilihat dari deskripsi tiap-tiap indikator variabel kondisi kerja yang terdiri dari lingkungan kerja, tantangan pekerjaan dan risiko pekerjaan sebagai berikut.

a. Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai lingkungan kerja diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6 Lingkungan Kerja**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	1	1%
2	Baik	26	27%
3	Cukup Baik	55	57%
4	Kurang Baik	12	12%
5	Tidak Baik	3	3%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat lingkungan kerja termasuk dalam kriteria cukup baik (57%), dan 3% dalam kriteria tidak baik.

b. Tantangan Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai tantangan pekerjaan diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7 Tantangan Pekerjaan**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	1	1%
2	Baik	35	36%
3	Cukup Baik	46	47%
4	Kurang Baik	9	9%
5	Tidak Baik	6	6%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat tantangan pekerjaan termasuk dalam kriteria cukup baik (47%), dan 6% dalam kriteria tidak baik.

c. Resiko Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai resiko pekerjaan diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8 Resiko Pekerjaan**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	4	4%
2	Baik	42	43%
3	Cukup Baik	29	30%
4	Kurang Baik	17	18%
5	Tidak Baik	5	5%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat resiko pekerjaan termasuk dalam kriteria baik (43%), dan 5% dalam kriteria tidak baik.

### (3) Rekan Kerja

Deskripsi variabel rekan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang berdasarkan jawaban responden dari masing-masing angket pegawai diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel 4.9 sebagai berikut.

**Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden pada variabel Rekan Kerja**

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentasi
85% - 100%	Sangat Baik	27	28%
69% - 84%	Baik	37	38%
53% - 68%	Cukup Baik	9	9%
37% - 52%	Kurang Baik	20	21%
20% - 36%	Tidak Baik	4	4%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.9 terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa variabel rekan kerja termasuk dalam kriteria baik (38%), 27% berpendapat rekan kerja sangat baik, 9% berpendapat rekan kerja cukup baik, 20% berpendapat rekan kerja kurang baik dan 4% berpendapat rekan kerja tidak baik. Dengan demikian secara umum menunjukkan bahwa rekan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah baik.

Untuk lebih jelasnya distribusi skor responden untuk variabel kondisi pekerjaan dapat dilihat pada gambar 4.3.



**Gambar 4.3 Rekan Kerja**

Lebih rinci gambaran tentang rekan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dapat dilihat dari deskripsi tiap-tiap indikator variabel rekan kerja yang terdiri dari kompetisi yang sehat, karyawan saling menghormati, karyawan saling bekerjasama dalam menyelesaikan masalah dan suasana kekeluargaan yang ada sebagai berikut.

1) Kompetisi yang sehat

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai kompetisi yang sehat diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.10 berikut.

**Tabel 4.10 Kompetisi yang sehat**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	25	26%
2	Baik	39	40%
3	Cukup Baik	6	6%
4	Kurang Baik	20	21%
5	Tidak Baik	7	7%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat kompetisi yang sehat termasuk dalam kriteria baik (40%), dan 7% dalam kriteria tidak baik.

## 2) Karyawan saling menghormati

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai karyawan saling menghormati diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.11 berikut.

**Tabel 4.11 Karyawan Saling Menghormati**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	28	29%
2	Baik	27	28%
3	Cukup Baik	24	25%
4	Kurang Baik	12	12%
5	Tidak Baik	6	6%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat karyawan saling menghormati termasuk dalam sangat baik (29%), dan 6% dalam kriteria tidak baik.

## 3) Karyawan Saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai karyawan saling bekerjasama dalam menyelesaikan masalah diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12 Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	26	27%
2	Baik	37	38%
3	Cukup Baik	7	7%
4	Kurang Baik	22	23%
5	Tidak Baik	5	5%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah termasuk dalam kriteria baik (38%), dan 5% dalam kriteria tidak baik.

4) Suasana kekeluargaan yang ada

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai suasana kekeluargaan yang ada diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13 Suasana Kekeluargaan yang Ada**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	29	30%
2	Baik	36	37%
3	Cukup Baik	5	5%
4	Kurang Baik	19	20%
5	Tidak Baik	8	8%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat suasana kekeluargaan yang ada termasuk dalam kriteria baik (37%), dan 8% dalam kriteria tidak baik.

**(4) Semangat Kerja Pegawai**

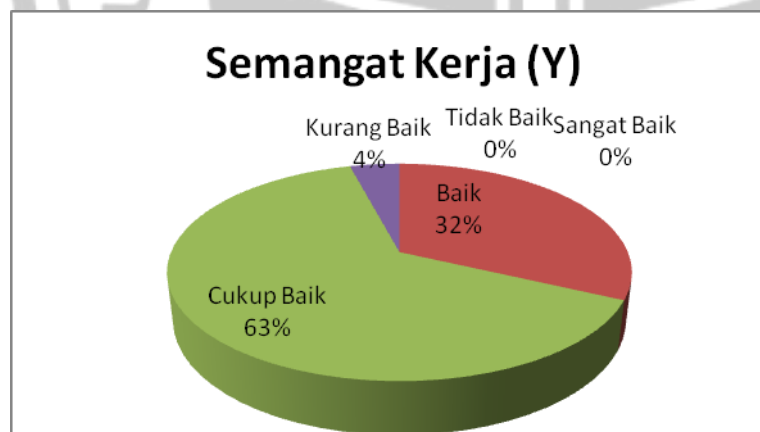
Deskripsi variabel semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang berdasarkan jawaban responden dari masing-masing angket pegawai diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel 4.14 sebagai berikut.

**Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Semangat Kerja**

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentasi
85% - 100%	Sangat Baik	0	0%
69% - 84%	Baik	31	32%
53% - 68%	Cukup Baik	61	63%
37% - 52%	Kurang Baik	4	4%
20% - 36%	Tidak Baik	0	0%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.14 terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa variabel semangat kerja termasuk dalam kriteria cukup baik (63%), 32% berpendapat semangat kerja baik, dan 4% berpendapat semangat kerja kurang baik. Dengan demikian secara umum menunjukkan bahwa semangat kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah cukup baik.

Untuk lebih jelasnya distribusi skor responden untuk variabel semangat kerja dapat dilihat pada gambar 4.4.

**Gambar 4.4 Semangat Kerja Pegawai**

Lebih rinci gambaran tentang semangat kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dapat dilihat dari deskripsi tiap-tiap indikator variabel



semangat kerja pegawai yang terdiri dari kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan pada kewajiban sebagai berikut.

1) Kesetiaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai kesetiaan pegawai diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.15 berikut.

**Tabel 4.15 Kesetiaan Pegawai**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	0	0%
2	Baik	31	32%
3	Cukup Baik	58	60%
4	Kurang Baik	7	7%
5	Tidak Baik	1	1%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat kesetiaan pegawai termasuk dalam kriteria cukup baik (60%), dan 1% dalam kriteria tidak baik.

2) Kegembiraan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai kegembiraan diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16 Kegembiraan**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	1	1%
2	Baik	50	52%
3	Cukup Baik	36	37%
4	Kurang Baik	8	8%
5	Tidak Baik	2	2%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat kegembiraan termasuk dalam kriteria baik (52%), dan 2% dalam kriteria tidak baik.

## 3) Kerjasama

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai kerjasama diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.17 berikut.

**Tabel 4.17 Kerjasama**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	0	0%
2	Baik	41	42%
3	Cukup Baik	48	49%
4	Kurang Baik	6	6%
5	Tidak Baik	2	2%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat kerjasama termasuk dalam kriteria cukup baik (49%), dan 2% dalam kriteria tidak baik.

## 4) Kebanggaan dalam dinas

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai kebanggaan dalam dinas diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.18 berikut.

**Tabel 4.18 Kebanggaan Dalam Dinas**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	0	0%
2	Baik	52	54%
3	Cukup Baik	31	32%
4	Kurang Baik	12	12%
5	Tidak Baik	2	2%
Jumlah		97	100%

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat kebanggaan dalam dinas termasuk dalam kriteria baik (54%), dan 2% dalam kriteria tidak baik.

5) Ketaatan kepada kewajiban

Berdasarkan hasil penelitian diketahui distribusi skor responden mengenai ketaatan pada kewajiban diperoleh hasil yang terangkum dalam tabel 4.19 berikut.

**Tabel 4.19 Ketaatan kepada Kewajiban**

No.	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sangat Baik	0	0%
2	Baik	41	42%
3	Cukup Baik	45	46%
4	Kurang Baik	10	10%
5	Tidak Baik	1	1%
Jumlah		97	100%

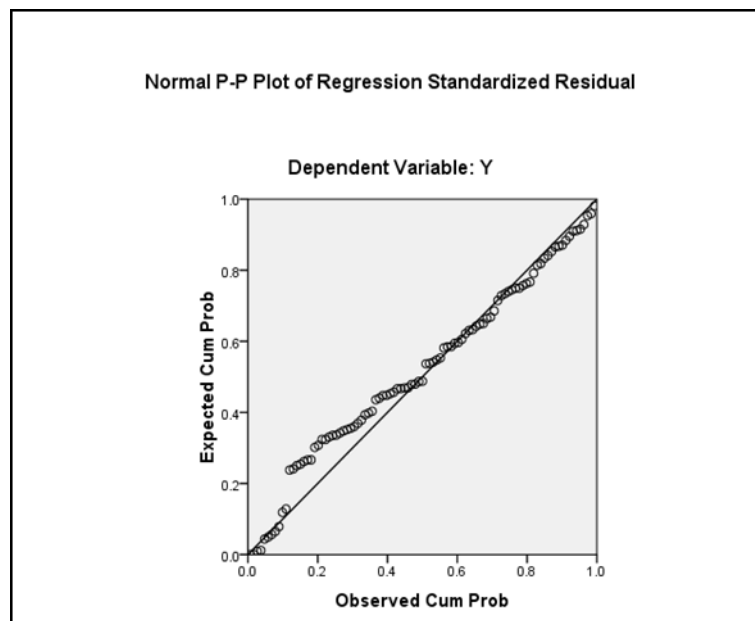
Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat ketaatan pada kewajiban termasuk dalam kriteria cukup baik (46%), dan 1% dalam kriteria tidak baik.

#### 4.1.2 Uji Asumsi Klasik

Sehubungan dengan pemakaian metode regresi linier berganda, untuk menghasilkan nilai parameter model penduga yang lebih sah, maka perlu dilakukan pengujian model asumsi klasik. Model asumsi klasik tersebut terdiri atas : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

##### (1) Uji normalitas

Untuk mengetahui apakah data yang penulis kumpulkan dan teliti termasuk data berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 15 yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 4.5.



**Gambar 4.5 Uji Normalitas dengan Model Normal P-Plot**

Kenormalan data dapat dilihat dengan menggunakan grafik normal *P-Plot of Regression Standardized Residual* menunjukkan data dari kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja pegawai memiliki titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa data adalah berdistribusi normal.

## (2) Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Cara mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $> 0.10$  dan  $VIF < 10$ , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat gangguan multikolinieritas pada penelitian tersebut. Jika nilai *tolerance*  $< 0.10$  dan  $VIF > 10$ , maka dapat diartikan

bahwa terdapat gangguan multikolinieritas pada penelitian tersebut. (Ghozali, 2006:91)

Hasil perhitungan statistik menggunakan SPSS 15, diperoleh hasil perhitungan multikolinieritas untuk kepemimpinan, kondisi kerja, rekan kerja dan semangat kerja disajikan dalam tabel 4.20.

**Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000			
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000	.923	1.084	
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000	.910	1.099	
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000	.975	1.026	

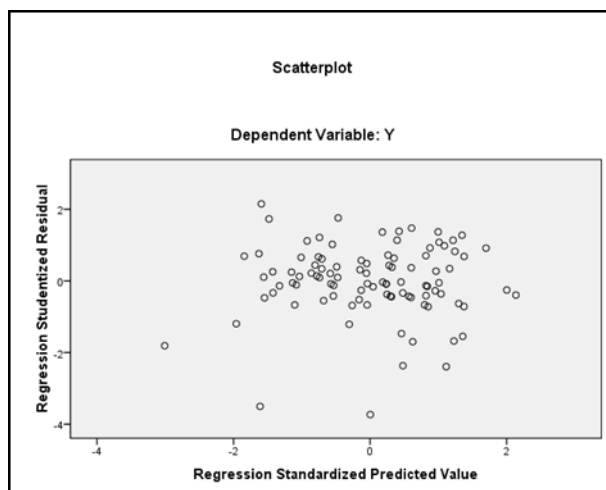
a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.20, menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gangguan multikolinieritas. Hal ini tampak pada nilai *tolerance* untuk ketiga variabel tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10. Jadi hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali,2006:91). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

### (3) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang

lain. Jika varians dari residual tersebut tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS 15 diperoleh hasil seperti yang disajikan pada gambar 4.6.



**Gambar 4.6 Diagram Heterokedastisitas**

Diagram *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik (yang menggambarkan data) menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

#### **4.1.3 Analisis Regresi Berganda**

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui analisa statistik dengan menggunakan program SPSS 15, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.21 Hasil Perhitungan Regresi**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.21 maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y = 14,706 + 0,157 X_1 + 0,498 X_2 + 0,264 X_3$$

Dimana :

Y : Semangat Kerja Pegawai

X<sub>1</sub> : Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Kondisi Pekerjaan

X<sub>3</sub> : Rekan Kerja

Konstanta sebesar 14,706 berarti tanpa melibatkan variabel kepemimpinan, kondisi pekerjaan dan rekan kerja, atau dengan kata lain jika skor kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja adalah nol maka besarnya semangat kerja adalah 14,706. Koefisien regresi variabel X<sub>1</sub> sebesar 0.157 berarti bahwa setiap kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan peningkatan atau kenaikan semangat kerja sebesar 0,157 satuan. Koefisien regresi variabel X<sub>2</sub> sebesar 0,498 menyatakan bahwa setiap kondisi kerja mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan peningkatan atau kenaikan semangat kerja sebesar 0,498 satuan. Sedangkan Koefisien regresi variabel X<sub>3</sub> sebesar 0,264 menyatakan bahwa setiap kondisi kerja mengalami

kenaikan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan peningkatan atau kenaikan semangat kerja sebesar 0,264 satuan.

#### 4.1.4 Uji Hipotesis

##### (1) Pengaruh Simultan

Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai secara bersama-sama dilakukan uji F.

**Tabel 4.22 Hasil Uji F**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1333.355	3	444.452	33.706	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1226.315	93	13.186		
	Total	2559.670	96			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Hasil uji secara simultan dapat dilihat pada  $F_{hitung}$  sebesar 33,706 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_4$  yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang secara simultan diterima.

##### (2) Pengaruh Parsial

Pengujian hipotesis secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai, pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai dan pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai.



Tabel 4.23 Hasil Uji t

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji secara parsial dapat dilihat untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) didapat  $t_{hitung} = 4,108$  dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_1$  yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima. Variabel kondisi kerja ( $X_2$ ) didapat  $t_{hitung} = 4,698$  dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,0000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_2$  yang menyatakan ada pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima. Demikian pula dengan variabel rekan kerja ( $X_3$ ) didapat  $t_{hitung} = 5,752$  dengan sig 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sehingga  $H_3$  yang menyatakan ada pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang diterima.

#### 4.2.2 Koefisien Determinasi

##### (1) Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.24 Coefficients**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	14.706	2.857		5.147	.000			
X1	.157	.038	.307	4.108	.000	.442	.392	.295
X2	.498	.106	.354	4.698	.000	.500	.438	.337
X3	.264	.046	.418	5.752	.000	.499	.512	.413

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,392)^2 \times 100\% = 15,37\%$ , besarnya pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,438)^2 \times 100\% = 19,18\%$  dan besarnya pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai sebesar  $(0,512)^2 \times 100\% = 26,21\%$ .

##### (2) Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ )

Derajat hubungan antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja dengan semangat kerja pegawai secara simultan diketahui dari harga koefisien korelasi (R).

**Tabel 4.25 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 <sup>a</sup>	.521	.505	3.63128

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan tabel 4.25 diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,505. Hasil tersebut berarti pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai secara simultan adalah 50,5%. Kesimpulan penjelasan di atas, bahwa kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja secara bersama-sama mempengaruhi semangat kerja pegawai sebesar 50,5% dan sisanya 49, 5% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## **4.2 Pembahasan**

Keberhasilan suatu organisasi didukung oleh semangat kerja pegawainya. Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004:21). Semangat kerja dapat timbul karena beberapa hal, baik dari dalam diri maupun dari luar diri. Beberapa hal yang dapat berpengaruh terhadap timbulnya semangat kerja pegawai diantaranya adalah kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang baik secara simultan maupun parsial yang dibuktikan dari uji F yang diperoleh

besarnya signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan secara parsial yang dibuktikan dengan uji t yang diperoleh besarnya signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

Kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan (Stewart and Stewart, 1983: 53 dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com>).

Kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang masih kurang memperhatikan lingkungan kerja pegawai. Seperti di beberapa ruang kantor terutama Bagian Umum dan Kepegawaian dan ruang Bagian Perencanaan. Ruang Bagian Umum dan Kepegawaian terlalu padat oleh meja kerja dan banyak berkas-berkas yang tidak diletakkan di lemari arsip, serta banyak perlengkapan operasional seperti banner dan spanduk yang diletakkan di ruang kerja dimana seharusnya perlengkapan tersebut disimpan digudang agar tidak mengganggu kelancaran pekerjaan dan pegawai bisa lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan di Bagian Perencanaan, ruang kerja terlalu sempit dan panas karena tidak ada penyejuk udara serta letaknya di bagian belakang dimana dari luar terlihat seperti gudang. Hal tersebut menyebabkan pegawai kurang nyaman sehingga semangat kerja pegawai menurun.

Menurut Wibisono (2007:6-7) tantangan pekerjaan merupakan kondisi pekerjaan dimana suatu pekerjaan menarik atau tidak bagi karyawan. Terdapat istilah *deprivational stress* untuk menjelaskan kondisi pekerjaan yang tidak lagi

menantang, atau tidak lagi menarik bagi pekerja. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial). Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini, tantangan pekerjaan termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini dikarenakan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang merupakan pekerjaan kantor yang sebagian besar bersifat rutinitas yaitu melakukan pelayanan di bidang pendidikan.

Kesetiaan adalah sikap mental karyawan yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya (Saydam,1996:421). Kesetiaan merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai tersebut membutuhkan perusahaan tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain perusahaan juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan karyawan itulah, perusahaan akan dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, kesetiaan yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap perusahaan (Saydam,1996:417). Berdasarkan hasil analisis diskriptif dalam penelitian ini, secara umum kesetiaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dalam kriteria cukup baik. Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang terkadang mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi.

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain (Siagian,2003:312). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan atasan, teman sejawat

maupun bawahan. Untuk mengukur tingkat kerjasama yang ada dapat digunakan kriteria sebagai berikut:

- 4) Kesadaran pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, teman sekerja dan bawahan
- 5) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran
- 6) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

Tingkat kerjasama antara pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang termasuk dalam kriteria cukup baik. Dimana pada kenyataannya para pegawai tidak selalu bisa bekerjasama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan masing-masing pegawai memiliki tugas sendiri-sendiri yang telah ditetapkan oleh atasan. Ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara bersama-sama, tetapi ada juga pekerjaan yang harus diselesaikan sendiri.

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya (Moekijat,2003:144). Pegawai yang mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja. Adapun ketaatan yang harus dilakukan oleh pegawai diantaranya adalah datang dan pulang tepat waktu, ijin apabila tidak masuk kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta kewajiban-kewajiban lain yang ditetapkan masing-masing organisasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase ketaatan terhadap kewajiban pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang termasuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini disebabkan banyaknya pegawai yang sering terlambat masuk ke kantor, hal tersebut mengindikasikan semangat kerja pegawai kurang. Semangat kerja merupakan modal dari pegawai untuk meningkatkan

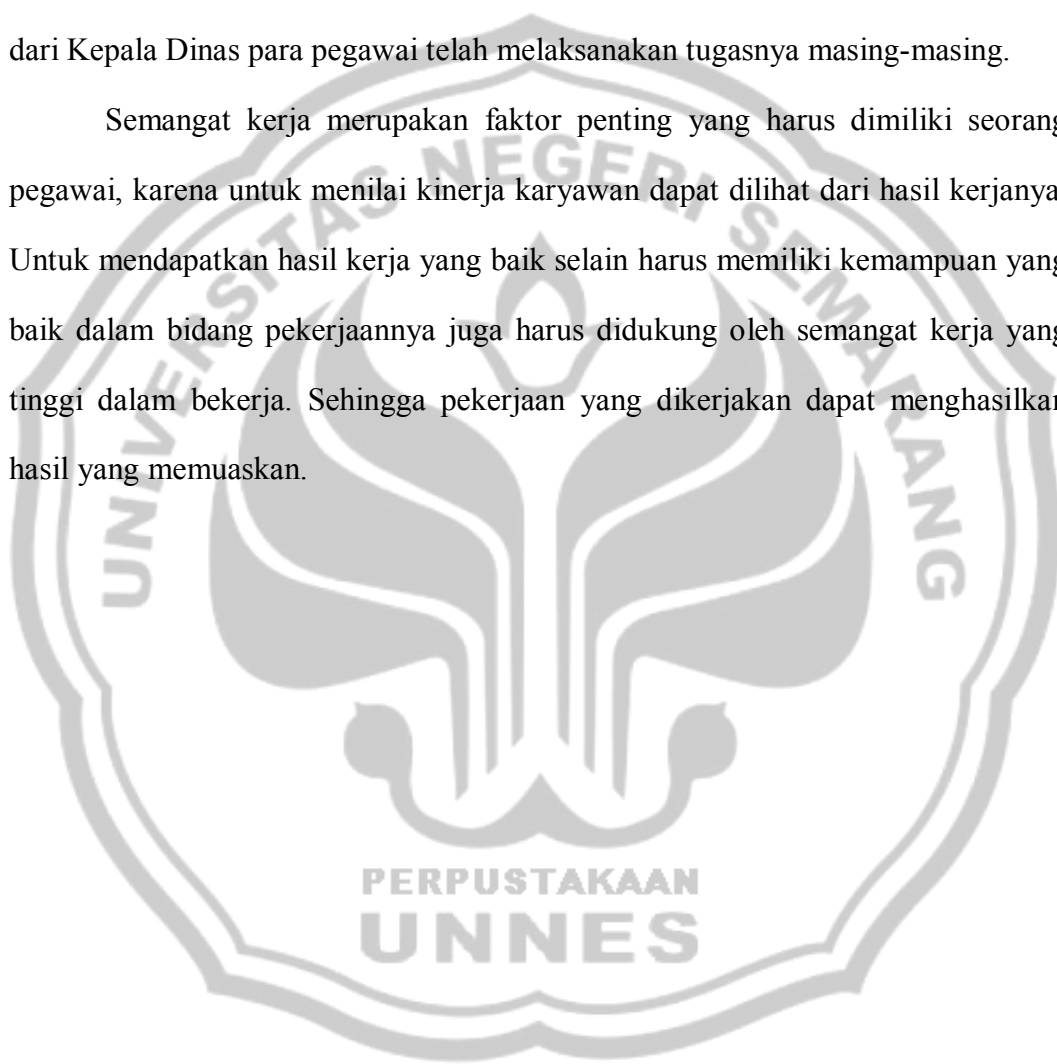
kinerjanya dalam bekerja. Keuntungan yang didapatkan jika pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi adalah pekerjaan akan cepat terselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, presentase kemangkiran pegawai dapat diperkecil. Dengan demikian, menjaga semangat kerja pegawai sama halnya dengan menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Hasil koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,157, variabel kondisi kerja sebesar 0,498 dan rekan kerja sebesar 0,264. Hasil penelitian menunjukkan harga koefisien regresi yang diperoleh bertanda positif, yang berarti terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Jadi dapat disimpulkan jika semakin baik kepemimpinan maka semangat kerja pegawai akan semakin meningkat, jika semakin baik kondisi kerja maka semangat kerja pegawai akan meningkat dan jika semakin baik rekan kerja yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang, maka semangat kerja pegawai akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil uji simultan diketahui bahwa kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai sebesar 50,5% dan sisanya 49,5% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Adapun pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja secara parsial besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja sebesar 15,372%. Kondisi kerja secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai sebesar 19,18% sedangkan rekan kerja berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai sebesar 26,21%.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang yaitu sebesar 15,37%. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kurang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Tanpa adanya pengawasan dari Kepala Dinas para pegawai telah melaksanakan tugasnya masing-masing.

Semangat kerja merupakan faktor penting yang harus dimiliki seorang pegawai, karena untuk menilai kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil kerjanya. Untuk mendapatkan hasil kerja yang baik selain harus memiliki kemampuan yang baik dalam bidang pekerjaannya juga harus didukung oleh semangat kerja yang tinggi dalam bekerja. Sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat menghasilkan hasil yang memuaskan.





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

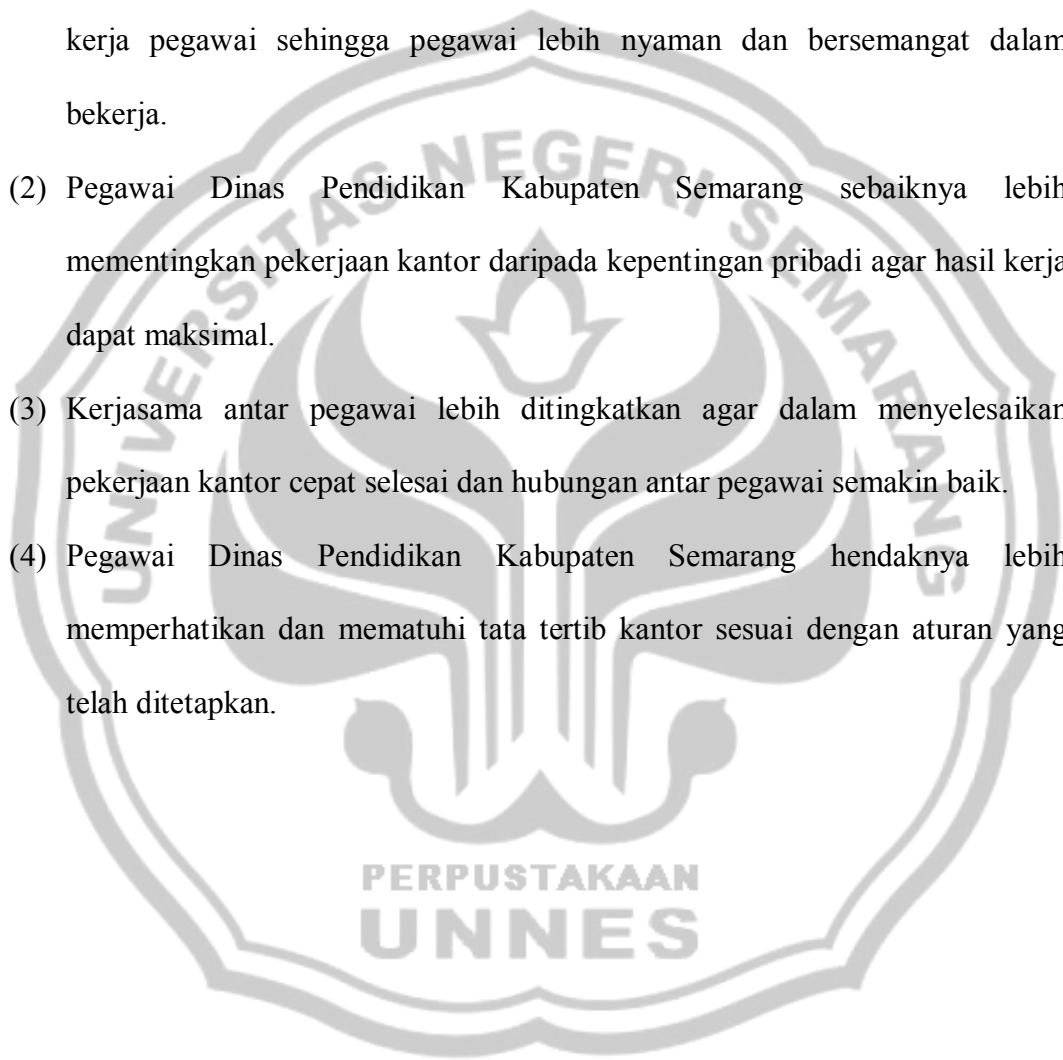
Hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- (1) Ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah 15,37 %.
- (2) Ada pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Besarnya pengaruh kondisi kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah 19,18%.
- (3) Ada pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Besarnya pengaruh rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah 26,21%.
- (4) Ada pengaruh antara kepemimpinan kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. Besarnya pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang adalah 50,5 %.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian adalah :

- (1) Ruang kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang hendaknya ditata lebih rapi dengan meletakkan arsip di lemari arsip serta barang-barang yang tidak terpakai sebaiknya disimpan dalam gudang agar tidak memenuhi ruang kerja pegawai sehingga pegawai lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja.
- (2) Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang sebaiknya lebih mementingkan pekerjaan kantor daripada kepentingan pribadi agar hasil kerja dapat maksimal.
- (3) Kerjasama antar pegawai lebih ditingkatkan agar dalam menyelesaikan pekerjaan kantor cepat selesai dan hubungan antar pegawai semakin baik.
- (4) Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang hendaknya lebih memperhatikan dan mematuhi tata tertib kantor sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 1998. *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi.2002.*Pengantar Manajemen Cetakan Pertama*.Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Anoraga, Pandji. 2005. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, Pandji.2004.*Manajemen Bisnis*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Statu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan.2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariates dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halsey, George D.2003.*Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moekijat. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya.  
<http://jurnal-sdm.blogspot.com>
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S.2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Rucky, Ahmad.2001.*Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan* .Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saydam, Gouzali.1996.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Djambatan.
- Siagian, Sondang P.2009.*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Sudjana. 2002. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Terry, George R.2003.*Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta:PT. Bumi Aksara.

Wibisono, Jenny. 2007. *Analisis Faktor-Faktor Kondisi Kerja Dan Beban Kerja Yang Menyebabkan Stres Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Mitra Binamandiri Makmur 2 Di Pasuruan*. Universitas Kristen Petra.

Yuwono dan Ibnu Khajar. 2005. *Analisis Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi di Yogyakarta*. Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia. Volume 1 No 1 Januari hal 75-89. Semarang: UNISSULA.



# LAMPIRAN



### DAFTAR RESPONDEN PENELITIAN

No.	Nama	Bidang
1	Drs. Sugiarto, SH. MH	Sekretariat Dinas
2	Dian Tri Navialin	Sekretariat Dinas
3	Chrisolina, LES, S. Sos	Sekretariat Dinas
4	Sri Purwaningsih, SH	Sekretariat Dinas
5	Sudinah Budi Rahayu	Sekretariat Dinas
6	Sri Juwita Rukmi	Sekretariat Dinas
7	Nunuk Pargunarti	Sekretariat Dinas
8	Kartini	Sekretariat Dinas
9	Suripto	Sekretariat Dinas
10	Sri Suharyati	Sekretariat Dinas
11	Mulyono	Sekretariat Dinas
12	Y. Ismadi Daryono	Sekretariat Dinas
13	Hartatik	Sekretariat Dinas
14	Muhadi	Sekretariat Dinas
15	Subintoro	Sekretariat Dinas
16	Karti Setyaningsih	Sekretariat Dinas
17	Juliati	Sekretariat Dinas
18	Nurkholis	Sekretariat Dinas
19	Ana Ariani	Sekretariat Dinas
20	Edi Santosa, SE	Sekretariat Dinas
21	Slamet Asnawi	Sekretariat Dinas
22	Nia Puspitasari	Sekretariat Dinas
23	Moch. Iksan	Sekretariat Dinas
24	Kasmuri	Sekretariat Dinas
25	Muhammad Mahfut	Sekretariat Dinas
26	Dwi Siwi Andyani	Sekretariat Dinas
27	Drs. Supandi, MPd	PNFI
28	Dra. Eny Hartini	PNFI
29	Agus Tiyono TM, SP, MPd	PNFI
30	Woro Haryatiningsih	PNFI
31	Sugiyanto	PNFI
32	Djuwedi	PNFI
33	Juni Purwati	PNFI
34	Listiyarti	PNFI
35	Sri Murtini	PNFI
36	Kristanti Narwastuti	PNFI

37	Khabib Soleh, SPd, MPd	Pendidikan Dasar
38	Dra. Astuti, MPd	Pendidikan Dasar
39	Ari Susilo, S. Sos	Pendidikan Dasar
40	Tisse Hidayati, SP, MM	Pendidikan Dasar
41	Dra. Lisniwati	Pendidikan Dasar
42	Silistyowati, SPd	Pendidikan Dasar
43	Rijanta	Pendidikan Dasar
44	Ani Idawati	Pendidikan Dasar
45	Widiarso	Pendidikan Dasar
46	Yohanes Joko P, SIP	Pendidikan Dasar
47	Sri Sumahesti	Pendidikan Dasar
48	Sukisno	Pendidikan Dasar
49	Dra. Dewi Pramuningsih, MPd	Pendidikan Menengah
50	M. Taufiqur Rohman, Sag. Msi	Pendidikan Menengah
51	Petrus Triyono, S. Sos	Pendidikan Menengah
52	Adi Prasetyo	Pendidikan Menengah
53	Suwarni, SPd	Pendidikan Menengah
54	Drs. FX. Kaswito	Pendidikan Menengah
55	Wuryandoro	Pendidikan Menengah
56	Tatik Supriyanti	Pendidikan Menengah
57	Gandung Joko, SPd.	Pendidikan Menengah
58	M Sugiyarto	Pendidikan Menengah
59	Khafyani	Pendidikan Menengah
60	Drs. Muslikh, MM	Tenaga Pendidik
61	Drs. Teguh Sudarmoko, MM	Tenaga Pendidik
62	Drs. Saptono Wirjodiharjo	Tenaga Pendidik
63	Drs. Sumardiyono, MM	Tenaga Pendidik
64	Dra. Pratiwi	Tenaga Pendidik
65	Sri Murni	Tenaga Pendidik
66	Madewi Sadarati	Tenaga Pendidik
67	Budi Utomo, SH	Tenaga Pendidik
68	Sariati	Tenaga Pendidik
69	Adi Setyawati, SH	Tenaga Pendidik
70	Hadi Prasetyo	Tenaga Pendidik
71	Kusriadi	Tenaga Pendidik
72	Nur Handono	Tenaga Pendidik
73	Pramitasari Hendriati. SS	Tenaga Pendidik
74	Siti Aminah, SPd.	Pengawas
75	Dra. Kritiyani, MM	Pengawas

76	Dra. Sriyatun	Pengawas
77	Indro Sasono, SE, SPd	Pengawas
78	Drs. Parmin	Pengawas
79	Subagiyo Santoso, SPd	Pengawas
80	Nuk Isdiyati, SPd	Pengawas
81	Dra. Urip Setiyawati	Pengawas
82	Budiharjo SPd. MPd.	Pengawas
83	DRS. Falakurahman	Pengawas
84	Agung Sulistiyono, SPd. MPd	Pengawas
85	Supriyanto, SPd. Mpd	Pengawas
86	Drs. Bagus Sukoco	Pengawas
87	Hariyanto SPd	Pengawas
88	Moh Kodir SPd	Pengawas
89	Dalih Usman, SPd	Pengawas
90	Drs, Junaidi, ES	Pengawas
91	Waluyo Sution, SPd, MPd	Pengawas
92	Wahyu Cahyono, SPd.	Pengawas
93	Sulanto, SPd.	Pengawas
94	Woro Wirasti P, SPD. MM	Pengawas
95	Dra. Restu Kuncarani, MPd	Pengawas
96	Agung Patriyanto, SPd	Pengawas
97	Dra. Yani Sri Ernawati, MPd	Pengawas



Kepada Yth. **Pegawai**  
**Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang**  
di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang maka, Saya :

Nama : Ari Dwi Utami

NIM : 3301405163

Jurusan : Manajemen

Prodi : Pend. Administrasi Perkantoran S1

Dengan kerendahan hati mohon bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi pertanyaan dalam kuesioner yang terlampir. Kuesioner ini akan menjadi pengukur variabel dalam penelitian. Sebelum mengisi kuesioner sudilah kiranya Bapak/Ibu menulis identitas sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Jawaban Bapak/Ibu akan diperlakukan dengan rahasia dan data ini semata-mata untuk tujuan akademis.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar, Saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,  
Peneliti

Ari Dwi Utami

## KUESIONER PENELITIAN

### I. Identitas Responden

Bidang : ..... Nama :  
 .....

No. Responden : ..... Tanggal :  
 .....

### II. Petunjuk Pengisian

1. Harap diisi sesuai dengan keadaan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang
2. Bapak/Ibu dapat memilih salah satu jawaban dari kelima alternatif jawaban yang ada dengan cara memberi centang ( ✓ ) pada jawaban yang dipilih.

### III. Keterangan :

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 RR : Ragu-ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

#### 1. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
a.	Keterampilan Teknis					
	1. Pimpinan menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan organisasi dengan baik					
	2. Pimpinan mampu memanfaatkan sarana yang diperlukan untuk mendukung kegiatan organisasi dengan baik					
b.	Keterampilan hubungan manusia					
	3. Pimpinan dapat berperilaku yang dapat diterima dalam kelompok kerja					

	4. Pimpinan dapat menciptakan kepuasan pada diri bawahan					
	5. Pimpinan memiliki sikap terbuka terhadap kelompok kerja					
	6. Pimpinan menghargai nilai-nilai kesopanan dalam organisasi					
	7. Pimpinan menghargai nilai-nilai kejujuran dalam organisasi					
	8. Pimpinan mampu membagi tugas dan tanggung jawab secara merata kepada pegawai					
	9. Pimpinan memiliki itikad baik terhadap orang lain					
	10. Pimpinan mampu bersikap adil terhadap para pegawai					
	11. Pimpinan menghormati dan menghargai orang lain					
c.	Keterampilan konseptual					
	12. Pimpinan memahami teori manajemen perkantoran secara luas dan mendalam					
	13. Pimpinan memiliki kemampuan mengorganisasikan berbagai pikiran pegawai dalam aktivitas organisasi					
	14. Pimpinan menyampaikan pendapat dengan baik					
	15. Pimpinan mampu mengkorelasikan kemampuan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi					

## 2. Kondisi Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
a.	Lingkungan kerja					
	16. Lingkungan kerja nyaman dan sejuk					
	17. Lingkungan kantor bersih					
	18. Lingkungan kantor tidak bising					
b.	Tantangan pekerjaan					
	19. Pekerjaan kantor merupakan pekerjaan yang menarik					
	20. Pekerjaan kantor merupakan pekerjaan yang memiliki tantangan					
	21. Pekerjaan yang ditekuni pegawai merupakan pekerjaan yang tidak membosankan					
c.	Resiko pekerjaan					
	22. Pegawai merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang					

## 3. Rekan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
a.	Kompetisi yang sehat					
	23. Terdapat kompetisi yang sehat antar pegawai dalam mencapai jabatan					
	24. Persaingan pegawai tidak saling menjatuhkan dan menjelekkan pegawai lain					

b.	Karyawan saling menghormati					
	25. Hubungan antar pegawai terjalin sangat baik					
	26. Sesama pegawai saling menghormati					
c.	27. Pegawai saling menghargai pegawai lain.					
	Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah					
	28. Kerjasama antar pegawai sangat baik					
d.	29. Penyelesaian masalah dalam pekerjaan kantor diselesaikan dengan kerja sama antar pegawai					
	Suasana kekeluargaan yang ada					
	30. Suasana kekeluargaan antar pegawai sangat harmonis					
	31. Pegawai saling menjaga kerukunan antar pegawai baik saat bekerja maupun di luar pekerjaan					

#### 4. Semangat Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
a.	Kesetiaan					
	32. Pegawai selalu mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi					
	33. Pegawai selalu mendahulukan untuk					

	menyelesaikan pekerjaan 34. Pegawai bisa menyimpan rahasia organisasi					
b.	Perasaan senang terhadap pekerjaan 35. Pegawai selalu senang dalam melaksanakan pekerjaan yang ditekuni 36. Pegawai merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang ditekuni					
c.	Kerjasama 37. Pegawai selalu sadar untuk bekerjasama dengan atasan, teman sekerja dan bawahan 38. Pegawai memiliki kemauan untuk memberi kritik 39. Pegawai memiliki kemauan untuk menerima saran 40. Pegawai memiliki kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas					
d.	Kebanggaan dalam dinas 41. Pegawai merasa bangga bisa bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang 42. Pegawai merasa senang bisa bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang					
e.	Ketaatan pada kewajiban 43. Pegawai selalu menjalankan perintah					

	pimpinan 44. Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
--	---	--	--	--	--	--

**KISI-KISI INSTRUMENT PENELITIAN ‘PENGARUH  
KEPEMIMPINAN, KONDISI KERJA DAN REKAN KERJA TERHADAP  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN  
SEMARANG’**

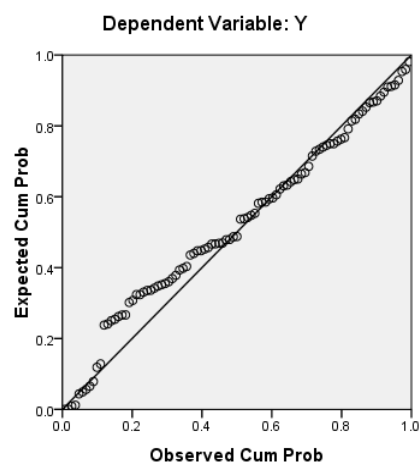
No	Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Jumlah Pernyataan
1.	Kepemimpinan ( $X_1$ )	a. Keterampilan Teknis	1, 2	2
		b. Keterampilan Hubungan Manusia	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11	9
		c. Keterampilan Konseptual	12,13, 14,15	4
2.	Kondisi Kerja ( $X_2$ )	a. Lingkungan Kerja	16,17,18	3
		b. Tantangan Pekerjaan	19, 20, 21	3
		c. Risiko Pekerjaan	22	1
3.	Rekan Kerja ( $X_3$ )	a. Kompetisi yang sehat	23, 24	2
		b. Karyawan saling menghormati	25, 26, 27	3
		c. Karyawan saling bekerjasama dalam menyelesaikan masalah	28,29	2
		d. Suasana kekeluargaan yang ada	30, 31	2
4.	Semangat Kerja (Y)	a. Kesetiaan	32, 33, 34	3
		b. Perasaan senang terhadap pekerjaan	35, 36	2
		c. Kerjasama	37, 38, 39, 40	4
		d. Kebanggaan dalam Dinas	41, 42	2
		e. Ketaatan pada kewajiban	43, 44	2
		Jumlah soal		44



## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



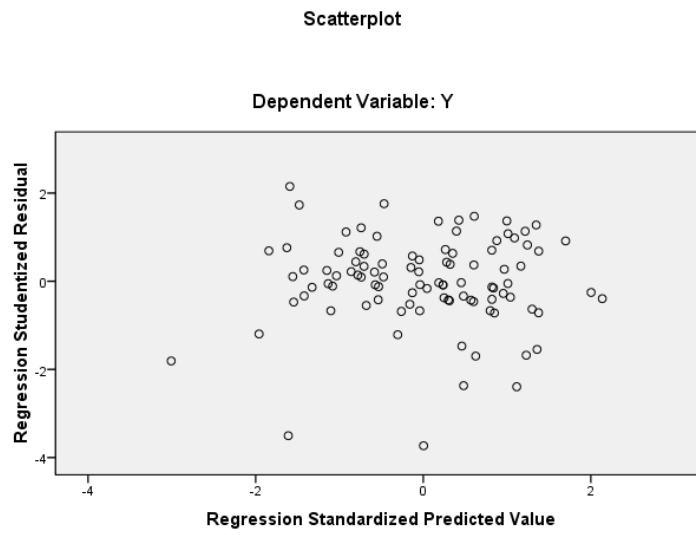
### 2. Uji Multikolinieritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000		
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000	.923	1.084
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000	.910	1.099
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000	.975	1.026

a. Dependent Variable: Y

### 3. Uji Heterokedastisitas



## Analisis Regresi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1333.355	3	444.452	33.706	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1226.315	93	13.186		
	Total	2559.670	96			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	14.706	2.857		5.147	.000			
	X1	.157	.038	.307	4.108	.000	.442	.392	.295
	X2	.498	.106	.354	4.698	.000	.500	.438	.337
	X3	.264	.046	.418	5.752	.000	.499	.512	.413

a. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 <sup>a</sup>	.521	.505	3.63128

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2