

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PERUM  
PEGADAIAN – KANTOR WILAYAH III PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen  
Universitas Negeri Padang*



*Oleh:*

**EDO YULIANDRO**  
**2004/48831**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI PERUM PEGADAIAN - KANTOR  
WILAYAH III PADANG**

**Nama : Edo Yuliandro  
BP/NIM : 2004/48831  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi**

**Padang, Februari 2011**

**Disetujui Oleh:**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Rini Sarianti SE, M.Si  
NIP. 19650306 199001 2 001**

**Hendri Andi Mesta SE, MM, Ak  
NIP. 19741125 200501 1 002**

**Diketahui Oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen**

**Dr. Hj. Susi Evanita, MS  
NIP. 19630608 198703 2 002**

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI PERUM PEGADAIAN - KANTOR  
WILAYAH III PADANG**

**Nama** : Edo Yuliandro  
**NIM/BP** : 48831/2004  
**Program Studi** : Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi

**Padang, Februari 2011**

**Tim Penguji**

	<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua	: Rini Sarianti, SE, M.Si	_____
2. Sekretaris	: Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak	_____
3. Anggota	: Kamaruddin, SE, MS	_____
4. Anggota	: Gesit Thabrani, SE, MT	_____

## ABSTRAK

**Edo Yuliandro. (2004/48831). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. 2011.**

Pembimbing I : Rini Sarianti, SE., M. Si  
II : H. Hendri Andi Mesta, SE., MM. Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang. (2) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Metode pengumpulan data adalah survey dengan menggunakan instrumen kuesioner, teknik pengambilan sampel adalah *Total Sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang. Analisis data menggunakan regresi berganda.

Temuan penelitian menunjukkan: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang ( $H_1$  diterima), dengan tingkat signifikan variabel  $0,000 < 0,05$  dan 2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang ( $H_2$  diterima), dengan tingkat signifikan  $0,002 < 0,05$ . Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,506, hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang adalah 50,6% sedangkan 49,4% dipengaruhi faktor lain.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang perlu memperhatikan minat pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga dengan tingginya minat pegawai terhadap pekerjaannya, maka akan meningkatkan semangat kerjanya. 2) Pimpinan agar dapat membimbing pegawainya dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka sehingga para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 3) Pihak Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang harus lebih memperhatikan ketenangan di tempat kerja, karena ketenangan lingkungan kerja akan berdampak positif terhadap konsentrasi pegawai dalam bekerja dan dapat mengurangi tingkat kesalahan komunikasi antar pegawai.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, rasa syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT. Karena rahmat, dan karunia serta izinNyalah penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul” **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang**”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program Strata satu (S1), Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terimakasih kepada Ibu Rini Sarianti SE, M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta SE, MM. Ak, selaku Pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Manajemen serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang yang telah memberi izin dalam melakukan penelitian ini dan seluruh pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini.
5. Orang tua dan keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran dan informasi yang sangat berguna.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**SURAT PERNYATAAN**

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR GRAFIK</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi

### **BAB I. PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Pembatasan Masalah .....	8
D. Perumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penulisan .....	9
F. Manfaat Penelitian .....	9

### **BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

A. Kajian Teori .....	10
1. Semangat Kerja .....	10
a. Pengertian Semangat Kerja .....	10
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	11
c. Dimensi Semangat Kerja .....	13
d. Upaya Membina Semangat Kerja .....	13
e. Teknik Pengukuran Semangat Kerja .....	15
f. Indikator Semangat Kerja .....	16
2. Kepemimpinan .....	18
a. Pengertian Kepemimpinan .....	18
b. Fungsi Kepemimpinan .....	20

c. Peranan Kepemimpinan Dalam Semangat Kerja .....	22
d. Indikator Kepemimpinan.....	23
3. Lingkungan Kerja .....	23
a. Pengertian Lingkungan Kerja.....	23
b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	25
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja..	27
d. Peranan Lingkungan Kerja Dalam Semangat Kerja.....	33
e. Indikator Lingkungan Kerja .....	34
4. Penelitian Terdahulu .....	34
B. Kerangka Konseptual.....	35
C. Hipotesis .....	36

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	38
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	38
C. Populasi dan Sampel.....	38
D. Jenis dan Sumber Data.....	39
E. Metode Pengumpulan Data.....	40
F. Variabel Penelitian.....	40
G. Instrumen Penelitian .....	41
H. Pengujian Kualitas Data .....	42
1. Uji Validitas.....	42
2. Uji Reliabilitas .....	42
I. Uji Asumsi Klasik.....	43
1. Uji Normalitas .....	44
2. Uji Multikolinieritas .....	44
3. Uji Heterokedastisitas.....	44
J. Hasil Uji Coba Instrumen .....	45
1. Uji Validitas.....	45
2. Uji Reliabilitas.....	45
K. Teknik Analisis Data .....	46
1. Analisis Deskriptif.....	46
2. Metode Analisis.....	47



a. Uji koefisien determinasi .....	48
b. Uji F (F-Test) .....	48
3. Uji Hipotesis .....	49
L. Defenisi Operasional .....	50
1. Semangat Kerja Pegawai .....	50
2. Kepemimpinan .....	50
3. Lingkungan kerja .....	51

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	52
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	52
2. Gambaran Umum Perusahaan .....	54
3. Budaya Perusahaan .....	55
4. Visi dan Misi Perusahaan .....	56
5. Struktur Organisasi .....	57
B. Demografi Responden .....	61
1. Karakteristik Responden Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang .....	61
2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	63
C. Uji Asumsi Klasik .....	70
1. Uji Normalitas .....	70
2. Uji Multikolinearitas .....	71
3. Uji Heterokedastisitas .....	71
D. Analisis Data .....	72
1. Uji Koefisien Determinasi .....	72
2. Uji F (F test) .....	73
3. Uji Hipotesis .....	74
E. Pembahasan .....	76
1. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang .....	76
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang .....	78

## **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan..... 80

B. Saran ..... 81

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1. Tingkat Kemangkiran Pegawai Perum Pegadaian Kantor – Wilayah III Padang .....	4
2. Populasi penelitian .....	39
3. Daftar Skor jawaban setiap Pernyataan .....	41
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	41
5. Hasil Uji Validitas.....	45
6. Hasil Uji Reliabilitas .....	45
7. Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	61
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
9. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62
10. Distribusi Frekuensi Variabel Semangat Kerja.....	64
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	65
12. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja .....	68
13. Uji Normalitas .....	70
14. Uji Multikolinearitas .....	71
15. <i>Adjusted R Square</i> .....	73
16. Uji F Hitung .....	73
17. Koefisien Regresi Berganda .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1. Kerangka Konseptual .....	36

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	Hal
1. Uji Heterokedastisitas .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	HAL
1. Format Kuesioner.....	83
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian .....	88
3. Tabulasi Data Variabel Penelitian.....	93
4. Uji Asumsi Klasik .....	96
5. Uji Hipotesis .....	102

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi sekarang ini setiap instansi atau organisasi dituntut untuk meningkatkan daya saing dengan kompetitor-kompetitor mereka. Hal ini dilakukan agar tujuan perusahaan tercapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi, dan mau bekerjasama dalam tim untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi dalam mencapai sasarannya. Dalam hal ini faktor manusia (*man power*) adalah semua orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut, baik yang berkedudukan sebagai pimpinan ataupun sebagai bawahan. Pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa suatu organisasi akan berhasil apabila ditunjang oleh dedikasi dan kemampuan dari pegawai yang ada dalam organisasi tersebut untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Salah satu hal yang harus dimiliki di dalam suatu organisasi adalah semangat kerja. Semangat kerja merupakan keadaan yang harus ada apabila ingin aktivitas atau proses kerja berjalan dengan lancar. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana.

Semangat kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat dalam sikap positif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masalah semangat kerja pegawai harus menjadi perhatian bagi seluruh manajer atau pimpinan organisasi, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut di masa yang akan datang.

Danim (2004:52) mengemukakan bahwa semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu : kesadaran anggota akan tujuan organisasi, kepemimpinan yang menyenangkan, hubungan antar manusia dalam organisasi, tingkatan organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkat atau promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, perasaan diterima dalam kelompok, dinamika lingkungan, dan kepribadian.

Semangat kerja pegawai sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas teknis secara fungsional yang perkembangannya dewasa ini sangat kompleks. Pegawai mempunyai tahapan orientasi bukan hanya dengan teman sejawatnya saja, namun dalam pemecahan masalah tersebut juga akan dihadapkan pada persoalan mengembangkan tim yang solid untuk kepentingan penyelesaian tugas-tugas keorganisasian.

Seorang pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan dalam kewajiban. Berbeda dengan pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah, karena pegawai



tersebut cenderung menunjukkan sikap yang negatif seperti suka membantah, merasa gelisah dalam bekerja dan merasa tidak nyaman.

Perum Pegadaian adalah suatu lembaga yang ikut meningkatkan perekonomian dengan cara memberikan uang pinjaman berdasarkan hukum gadai kepada masyarakat kecil, agar terhindar dari praktek pinjaman uang dengan bunga yang tidak wajar ditegaskan dalam keputusan Menteri Keuangan No. Kep-39/MK/6/1/1971 tanggal 20 Januari 1970. Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang sangat memerlukan sumber daya manusia yang profesional dan handal dengan didukung oleh semangat kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan di Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya yaitu semangat kerja masing-masing pegawai masih relatif rendah. Rendahnya semangat kerja pegawai ini dapat dilihat dari presensi dan tingkat absensi pegawai yang ditandai dengan tingginya tingkat kemangkiran kerja pegawai Perum Pegadaian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Tingkat Kemangkiran Pegawai Perum Pegadaian Kanwil III**  
**Bulan Januari-Desember 2010**

Bulan	Jumlah Pegawai (1)	Hari Kerja (2)	Jumlah Absensi (3)	Tingkat Kemangkiran (4)
Januari	39	20	2	0,3%
Februari	39	19	5	0,7%
Maret	39	22	8	0,9%
April	39	21	3	0,4%
Mei	39	19	5	0,7%
Juni	39	21	7	0,9%
Juli	39	22	6	0,7%
Agustus	39	22	13	1,5%
September	39	22	8	0,9%
Oktober	39	21	8	0,9%
November	39	21	2	0,2%
Desember	39	22	9	1,0%

*Sumber: Perum Pegadaian 2010*

Berdasarkan Tabel 1 terlihat adanya peningkatan angka kemangkiran dari absensi pegawai yang berfluktuatif atau mengalami pasang surut, hal ini menggambarkan masih belum optimalnya semangat kerja pegawai, karena rendahnya semangat kerja ditandai dengan tinggi atau rendahnya tingkat absensi atau angka kemangkiran. Tingkat kemangkiran yang paling tinggi terjadi pada bulan Agustus 2010 yaitu sebesar 1,5%. Pada bulan Desember 2010 tingkat kemangkiran juga tinggi yaitu sebesar 1,0 %. Tingkat kemangkiran paling rendah terjadi pada bulan November yaitu sebesar 0,2 %. Standar ketidakhadiran pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang ditetapkan sebesar 0,5% perbulan (Sumber: Perum Pegadaian Kanwil III Padang). Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat absensi yang lebih tinggi dari 0,5% menandakan tingkat absensi pegawai masih tinggi. Masalah semangat kerja tidak saja terlihat dari tingkat kemangkiran

dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas, namun juga terlihat dari disiplin pegawai bersangkutan yang masih kurang, misalnya masih ada beberapa orang pegawai yang datang terlambat, banyak terlihat beberapa pegawai yang menganggur, pada saat jam kerja berlangsung masih ada beberapa pegawai yang melakukan kegiatan yang tidak ada kaitan dengan kerja pokok dan adanya pegawai yang meninggalkan tugas sebelum waktunya.

Berdasarkan gejala-gejala tersebut, terlihat masih rendahnya semangat kerja pegawai yaitu dengan masih seringnya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan tidak mematuhi aturan.

Semangat kerja sangat penting dalam segala aktivitas kerja, bahkan semangat kerja akan menentukan lancar-tidaknya atau berkembang-tidaknya suatu organisasi. Oleh sebab itu setiap organisasi kerja atau perusahaan harus menjaga agar semangat kerja itu tetap tinggi. Namun hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan karena banyak faktor yang berpengaruh terhadap kondisi semangat kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan.

Menurut Nawawi (1993:9) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pimpinan harus dapat memotivasi

dan mempengaruhinya untuk dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya serta mendorong para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi.

Fenomena yang terjadi di Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang adalah belum berjalannya aspek kepemimpinan sebagaimana mestinya, hal ini dapat terlihat dari masih kurangnya upaya pimpinan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan guna bekerja lebih efektif dan bersemangat, kurang memperhatikan kondisi pegawai, sedikitnya frekuensi komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahannya, serta pimpinan juga tidak memberikan sanksi dan hukuman sesuai ketentuan yang berlaku bagi bawahan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran disiplin kerja yang telah ditetapkan.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang menyebabkan rendahnya semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang adalah disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif. Lingkungan kerja menurut Saydam (1996:381) adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Sedangkan Nitisemito (2000:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat

mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya.

Lingkungan kerja yang baik akan dapat menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan membuat pegawai bekerja lebih bersemangat serta betah dan senang dalam menyelesaikan tugasnya. Permasalahan mengenai lingkungan kerja yang penulis temukan pada Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang antara lain masih adanya pegawai yang merokok di dalam ruangan, bunyi bising yang disebabkan oleh mesin printer, dan penataan ruangan yang belum cukup baik. Hal ini tentunya berpengaruh kurang baik terhadap semangat kerja pegawai.

Dari uraian dan fenomena-fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **”Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.
2. Pembagian tugas berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

3. Kemampuan individu berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.
4. Upah dan gaji berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.
5. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

#### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini akan dibatasi pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang?
2. Sejauhmana pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang?

### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

### **F. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi penulis, merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program strata satu (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Sebagai pedoman bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama.
3. Pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Bagi pihak Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan semangat kerja pegawainya.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Semangat Kerja**

###### **a. Pengertian Semangat Kerja**

Sunarto (2005:28) mengartikan semangat kerja sebagai "semangat kelompok" yaitu perasaan yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok mengenai situasi yang dihadapinya.

Semangat kerja menurut Sastrohadiwirjo (2002:282) yaitu:

"Semangat dan kegairahan kerja secara deskriptif dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan".

Selanjutnya menurut Danim (2004:48) semangat kerja atau kegairahan kerja yaitu:

"Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan. Kesepakatan batiniah tersebut muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi."

Sedangkan Hasibuan (2002:194) mengemukakan pengertian semangat kerja yaitu keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang baik.



Menurut Alex S. Nitisemito, (1992:160) semangat kerja diartikan sebagai suatu kegiatan dalam melaksanakan pekerjaan secara cepat dan lebih baik dalam menyelesaikan suatu kegiatan.

Moekijat (1997:31) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka dikatakan karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat kerja yang rendah.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah perasaan bathiniah, individu atau kelompok yang dicerminkan dalam perilaku seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan kesungguhan, perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik, produktif, giat dan disiplin guna mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja seseorang atau pegawai akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Namun untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi banyak faktor yang mempengaruhinya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja menurut Danim (2004:52) adalah sebagai berikut :

- 1) Kesadaran akan tujuan organisasi. Manusia yang sadar akan tujuan organisasi, biasanya memiliki tanggung jawab dan mendorong untuk mencapai target kerja.
- 2) Hubungan antar manusia dalam organisasi. Hubungan yang baik dan harmonis dalam organisasi akan melahirkan iklim interaktif yang menyenangkan.
- 3) Kepemimpinan yang menyenangkan. Kepemimpinan yang demokratis, jujur, dan adil serta kesamaan bahasa akan membangkitkan semangat kerja pegawai, karena merasakan adanya pengakuan.
- 4) Tingkatan organisasi. Makin tinggi posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukan makin konseptual. Sebaliknya makin rendah posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukannya makin teknis.
- 5) Upah dan gaji. Secara umum makin tinggi upah dan gaji, makin tinggi pula semangat kerja pegawai.
- 6) Kesempatan untuk meningkat atau promosi. Manusia organisasional akan terdorong semangat kerjanya, manakala ada keyakinan bahwa dengan tampilan semacam itu terbuka akses baginya untuk meningkatkan karier atau promosi.
- 7) Pembagian tugas dan tanggung jawab. Kejelasan akan tugas dan tanggung jawab utama membuat manusia organisasional bekerja dalam suasana kepastian dan tidak memunculkan keraguan dan kebingungan dalam bekerja.
- 8) Kemampuan individu. Orang-orang yang mempunyai daya tanggap tinggi, dengan sinyal sedikit saja, semangat kerjanya akan meningkat secara instant.
- 9) Perasaan diterima dalam kelompok. Rasa diterima oleh anggota kelompok merupakan prasyarat bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan derajat semangat kerja tertentu.
- 10) Dinamika lingkungan, faktor lingkungan baik lingkungan fisik maupun non fisik, akan menentukan apakah seseorang terdorong untuk tampil dengan semangat kerja yang tinggi dan sebaliknya.
- 11) Kepribadian. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya semangat kerjanya mudah dirangsang.

Nitisemito (1986:170) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai diantaranya faktor gaji yang diberi kantor, faktor perhatian atasan, suasana atau lingkungan kerja

yang kondusif, perhatian terhadap harga diri pegawai, penempatan pegawai pada tempat yang tepat, keterlibatan pegawai, insentif, fasilitas yang menyenangkan.

Jadi, dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa yang mempengaruhi semangat kerja antara lain kepemimpinan yang menyenangkan, minat atau perhatian terhadap pekerjaan, gaji atau pendapatan, keamanan kerja, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, lingkungan kerja, rekan sekerja yang baik, hubungan yang harmonis, penempatan pegawai pada tempat yang tepat, keterlibatan pegawai, insentif, dan fasilitas yang menyenangkan.

#### **c. Dimensi Semangat Kerja**

Secara kategoris, menurut Danim (2004 : 48) semangat atau moral kerja dapat dibedakan menjadi dua dimensi yaitu:

- 1) Moral kerja tinggi (*high morale*)  
Moral kerja yang tinggi dari para pekerja atau pegawai membawa sumbangan positif bagi organisasi.
- 2) Moral kerja rendah (*low morale*)  
Rendahnya moral kerja pegawai menyebabkan organisasi akan hancur, paling tidak berada pada kondisi monoton.

#### **d. Upaya membina semangat kerja**

Membina semangat kerja pegawai perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, para pegawai diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu organisasi tentulah pimpinan sebagai atasan langsung pegawai bersangkutan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil

jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan pegawai dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja akan turut mendukung terbinanya semangat kerja.

Menurut Saydam (1996:174) keberhasilan pembinaan semangat kerja sangat tergantung pada supervisi yang bermutu, kondisi kerja yang menyenangkan, adanya kesempatan untuk berpartisipasi, hubungan yang harmonis, dan adanya aturan main yang jelas. Selain itu, teknik pengawasan dan kebijakan manajemen meliputi pengawas berusaha agar karyawan mempunyai minat kerja yang besar, memberi pujian, ada hubungan timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat, kondisi fisik pekerjaan, kesempatan, peralatan kerja, dan prosedur untuk memperhatikan keluhan karyawan.

Selanjutnya menurut Alex Nitisemito (1986:170), untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dilakukan dengan pemberian gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, menciptakan suasana kerja yang santai, memperhatikan harga diri, menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan untuk maju, memberikan rasa aman untuk masa depan, mengusahakan karyawan memiliki loyalitas, mengajak karyawan berunding, memberikan intensif yang terarah, dan memberikan fasilitas yang menyenangkan.

Menurut Sastrohadiwirjo (2002:285) cara yang dapat ditempuh manajemen untuk meningkatkan semangat kerja pegawai melalui pendekatan sebagai berikut:

- 1) Memberikan kompensasi pada tenaga kerja dalam proporsi yang wajar tapi tidak memaksakan kemampuan karyawan atau pegawai.
- 2) Menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak.
- 3) Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
- 4) Pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkuat rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
- 5) Penempatan tenaga kerja pada tempat yang tepat.
- 6) Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
- 7) Peran tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

#### **e. Teknik Pengukuran Semangat Kerja**

Untuk mengukur semangat kerja manusia organisasional adalah suatu hal yang sangat sukar, disebabkan karena semangat kerja bersifat abstrak. Jika produktifitas dijadikan ukuran tinggi rendahnya semangat kerja pegawai tidak sepenuhnya tepat, karena banyak hal lain yang mempengaruhi produktifitas kerja. Disamping melihat indikator produktifitas, semangat kerja dapat dilihat melalui perilaku nyata yang ditampilkan oleh para pekerja (Danim 2004:53).

Selanjutnya Danim (2004:53) juga mengemukakan beberapa cara untuk mengukur semangat kerja pegawai:

- 1) Observasi atau pengamatan merupakan cara sederhana yang dapat dilakukan untuk mengukur tinggi atau rendahnya motivasi pegawai, yang dilakukan secara alami dimana pengamat berada pada kondisi yang sesungguhnya.
- 2) Wawancara atau interview dianggap cukup efektif untuk mengetahui tinggi atau rendahnya semangat kerja pegawai. Hal-

hal yang bersifat teknis dalam pelaksanaan wawancara perlu mendapat perhatian.

- 3) Angket adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang harus diisi oleh sekelompok subjek guna mengumpulkan data tertentu.
- 4) Alat ukur lainnya adalah penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Jika suatu saat produktivitas kerja berkurang dari biasanya, berarti kecenderungan semangat kerja pegawai menurun. Sebaliknya, jika produktivitas kerja pegawai meningkat, berarti ada kecenderungan semangat kerja pegawai meningkat.

#### **f. Indikator Semangat Kerja**

Menurut Alex S. Nitisemito (1986:161), indikasi turunnya semangat kerja adalah turun atau rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang naik atau tinggi, labour turnover (tingkat perpindahan) yang tinggi, tingkat kerusakan naik atau tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi dan pemogokan.

Sedangkan menurut Edwin B. Filipo yang dikutip dari (<http://duniapsikologi.dagdigdug.com>) menjelaskan bahwa semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan pengaruh sebagai berikut :

- 1) Kemajuan untuk bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kesetiaan pada organisasi.
- 3) Disiplin yang baik atau bersedia bekerja sesuai aturan.
- 4) Stamina organisasi yang kuat atau kemampuan organisasi bertahan sewaktu mengalami kesukaran.
- 5) Minat yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi.
- 6) Menunjukkan inisiatif yang pantas.
- 7) Rasa bangga pada organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, maka indikator semangat kerja dalam penelitian ini adalah :

- 1) Presensi

Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1989:700), presensi adalah kehadiran pegawai dalam tugasnya.

## 2) Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2002:193), mengatakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan pegawai mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku di organisasi. Karyawan yang menuruti semua peraturan karena takut akan dihukum mencerminkan disiplin negatif. Sebaliknya, kepatuhan karyawan pada peraturan karena sadar akan fungsi peraturan tersebut untuk mencapai keberhasilan adalah mencerminkan disiplin yang positif.

## 3) Inisiatif

Menurut Musanef (1996:88), inisiatif adalah tindakan yang sehat dan tepat, dilakukan atas dasar pemikiran sendiri, pada waktu tidak ada perintah-perintah tentang bagaimana mengatasi hambatan dan masalah sesuai dengan petunjuk dari atasan. Inisiatif dapat terlihat apabila pegawai sering mengajukan saran-saran yang berguna bagi organisasi.

## 4) Minat

Menurut Slameto (1999:180) minat adalah keadaan dimana seseorang mempunyai perhatian terhadap suatu objek disertai dengan keinginan untuk mempelajari maupun untuk membuktikan objek tersebut lebih lanjut. Hal ini berarti apabila pegawai berminat terhadap sesuatu maka ia akan memberikan perhatian dan menyenangi objek tersebut.

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat erat berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang yang menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya. Beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli tentang gaya kepemimpinan diantaranya, menurut Siagian (1986:24), pengertian kepemimpinan adalah sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif yang memberikan sumbangsihnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

”Menurut Nawawi (1993:9) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama”.

Selanjutnya Robbins (1994:163) memberi pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok. Menurut Terry (dalam Thoha, 2003:5) merumuskan kepemimpinan itu adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Disamping pengertian diatas, beberapa ahli lain dalam Danim (2004:55) juga mengemukakan definisi dari kepemimpinan diantaranya:



- 1) D.E. Mc. Farland (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi suatu perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) J.M Pfiffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) Oteng Sutisna (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama kearah tercapainya tujuan.

Sedangkan kepemimpinan menurut Danim (2004:55) 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”.

Menurut Pierce dan Newstorm (2006:10),

*"a sociological phenomenon (a process) involving the intentional exercise of influence exercised by one person over one or more other individuals in an effort to guide activities toward the attainment of some mutual goal, a goal that requires interdependent action among members of the group".*

Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Menurut Ivancevich dan Matteson yang dikutip dari <http://teorionline.wordpress.com> menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memakai pengaruh dalam lingkungan

atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

- a. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih
- b. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku dan kemampuan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam membimbing, mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan membangkitkan kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Hick dalam Wahyusumijo (2005:25) yaitu :

- 1) Bertindak arif, bijaksana dan adil (*abriting*), pemimpin harus memberikan perlakuan yang sama terhadap bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi dan dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara karyawan atau pegawainya.

- 2) Sugesti atau saran (*suggesting*), para karyawan atau pegawai hendaknya selalu mendapat saran dan anjuran dari pimpinan, sehingga dapat meningkatkan semangat, rela berkorban, dan rasa kebersamaan dalam menjalankan tugas.
- 3) Dukungan dana dan sarana (*supplying objectives*), pimpinan bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan para karyawan atau pegawai berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung.
- 4) Katalisator (*catalysing*), mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para karyawan atau pegawai dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Memberikan rasa aman (*providing security*), pimpinan harus dapat menciptakan rasa aman dalam lingkungan organisasi sehingga para karyawan atau pegawai merasa aman atau bebas dari perasaan gelisah dalam menjalankan tugas.
- 6) Menjadi pusat perhatian (*representing*), pimpinan selalu menjadi pusat perhatian, sehingga penampilan pimpinan harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya dan dihormati sikap dan perilakunya.
- 7) Sumber semangat (*inspiring*), pimpinan harus selalu membangkitkan semangat dan percaya diri para karyawan atau pegawai, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan organisasi.
- 8) Memberikan penghargaan dan pengakuan (*praising*), menghargai apapun yang dihasilkan oleh para karyawan atau pegawai yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Rivai (2006:53) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan dan aktifitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.

Secara operasional fungsi-fungsi pokok pimpinan menurut Rivai (2006:53) yaitu :

- 1) Fungsi instruktif adalah kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi komulatif adalah memperoleh masukan berupa umpan balik yang dapat dipergunakan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
- 3) Fungsi partisipatif adalah usaha pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi adalah memberikan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- 5) Fungsi pengendalian, dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### **c. Peranan Kepemimpinan Dalam Semangat Kerja**

Davis mengungkapkan dalam Danim (2004:18) bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur, dan tidak dapat melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang mengikat satu kelompok bersama dan memberinya semangat menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. (Hasibuan, 2006:169)

#### **d. Indikator Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan. Berdasarkan teori-teori dan fungsi kepemimpinan sebelumnya, maka indikator variabel kepemimpinan yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Mengarahkan, mencakup memberikan petunjuk yang jelas, kesediaan untuk bertukar pikiran.
- 2) Membimbing, meliputi memecahkan masalah, memberikan bimbingan dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Memotivasi, meliputi kegiatan memberdayakan pegawai, memberikan semangat kerja.
- 4) Bersikap adil, memberikan perlakuan yang sama terhadap pegawainya, sehingga menciptakan semangat kebersamaan diantara pegawai.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja baik akan dapat membuat pegawai bekerja pada kondisi yang menyenangkan atau bersemangat dan akan menyebabkan pekerjaan dapat terselesaikan secara memuaskan dan tepat pada waktunya.

Menurut Saydam (1996:381) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Sedangkan Nitisemito (1986:197) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya.

Selanjutnya Anoraga (1995:123) mengartikan lingkungan kerja dari pegawai disini termasuk hubungan antar pegawai, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan dan sebagainya. Hal itu sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena pegawai sering enggan bekerja karena tidak ada kekompakan kerja atau ruangan kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini akan mengganggu kerja pegawai.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antar pegawai, yang dapat mempengaruhi dirinya dan

pekerjaanya saat bekerja yang nantinya dapat mempengaruhi pelaksanaan dan hasil dari pekerjaan itu sendiri.

#### **b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2001:21) :

“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. (<http://intanghina.wordpress.com/>)

Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah berupa sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai dalam yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

##### **2. Lingkungan Kerja Non Fisik.**

Menurut Sedarmayanti (2001:31) :

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Selanjutnya menurut Alex Nitisemito (2000:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan. (<http://intanghina.wordpress.com/>).

Manfaat yang timbul bila adanya hubungan yang baik antar pegawai menurut Saydam (1996:423-424) adalah sebagai berikut :

- 1) Tidak terdapat konflik antar pegawai.
- 2) Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 3) Satu unit kerja akan memberikan hasil yang terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lain.
- 4) Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- 5) Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana mencekan penuh ancaman.
- 6) Adanya rasa saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Jadi, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan



maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja yang baik, diantaranya adalah :

#### **1) Penerangan/cahaya di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- Cahaya langsung
- Cahaya setengah langsung
- Cahaya tidak langsung
- Cahaya setengah tidak langsung

#### **2) Temperatur di Tempat Kerja**

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh

yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung

karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan

kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- Lamanya kebisingan
- Intensitas kebisingan
- Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

#### 6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- Konsentrasi bekerja

- Datangnya kelelahan
- Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

#### 7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air conditioner*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja

saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Selanjutnya menurut Nitisemito (1982:183) ada beberapa faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai :

- a. Lingkungan kerja yang bersih
- b. Penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan
- c. Pertukaran udara yang baik dan menyehatkan badan
- d. Jaminan terhadap keamanan yang menimbulkan ketenangan
- e. Kebisingan yang mengganggu konsentrasi

Menurut Sarwoto (1977:171), faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut :

- a. Tata ruang kerja yang tepat
- b. Cahaya dalam ruangan yang tepat
- c. Suhu dan kelembapan udara yang tepat
- d. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja

#### **d. Peranan Lingkungan Kerja dalam Semangat Kerja**

Sebagaimana kita ketahui bahwa semangat kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman di masa depan, mutasi, promosi dan masih banyak lagi faktor-faktor lain. Disamping faktor-faktor tersebut, masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja dalam melaksanakan tugas yaitu lingkungan kerja (Nitisemito, 1986:183)

Menurut Nitisemito (1986:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya. Jadi lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kebiasaan-kebiasaan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Apabila lingkungan kerja yang ada di sekitar pegawai baik, maka pegawai akan mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam perusahaan. Tetapi sebaliknya apabila lingkungan kerja yang ada di sekeliling pegawai buruk atau kurang kondusif, maka akan membuat pegawai merasa malas dan tidak nyaman sehingga akan menyebabkan semangat kerja pegawai rendah dan menurun dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kondisi lingkungan yang tidak sehat dan pendapat para ahli yang telah dipaparkan diatas, maka yang dapat dijadikan indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Lay out* atau tata ruang kerja.
- 2) Kondisi ruangan kerja
- 3) Fasilitas dan alat bantu
- 4) Keadaan udara
- 5) Ketenangan
- 6) Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya

#### **4. Penelitian Terdahulu**

Urtriwina (2008) telah melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja pegawai. Temuan dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat



kerja, artinya semakin efektif kepemimpinan dan semakin kondusif lingkungan kerja fisik maka akan meningkatkan semangat kerja pegawai.

## **B. Kerangka Konseptual**

Semangat kerja digunakan untuk menjelaskan perasaan dan sikap sekelompok pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan. Semangat kerja yang tinggi atau positif diungkapkan dalam bentuk antusiasme minat, dedikasi terhadap tugas, dan kerja sama tim yang efektif. Sebaliknya semangat kerja yang rendah atau negatif diungkapkan dalam bentuk banyaknya keluhan, ketidakhadiran, keterlambatan kerja, kesalahan dan kegagalan untuk memberikan pelayanan.

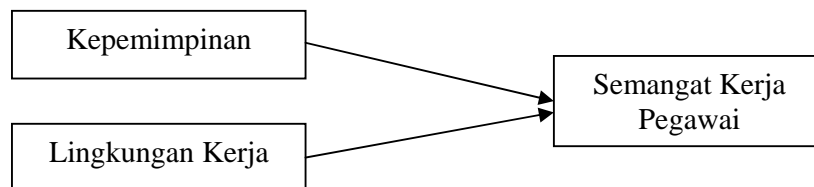
Semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa banyak faktor antara lain kesadaran anggota organisasi akan tujuan organisasi, hubungan manusia dalam organisasi, faktor kepemimpinan, kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi (promosi), pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, rasa diterima dalam kelompok, dinamika kerja atau lingkungan kerja dan kepribadian.

Dari banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja seseorang pegawai diantaranya sikap pemimpin dalam mengatur segala aspek yang ada di dalam organisasinya, terutama terhadap pegawainya dalam bekerja, pegawai menginginkan perlakuan yang sama dari pimpinannya di dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai juga menginginkan adanya dukungan dari

pimpinan berupa motivasi, instruksi, saran dan masukan sehingga dengan adanya partisipasi pimpinan dalam menyelesaikan tugas dapat meningkatkan motivasi dan semangat pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

Dalam bekerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada di sekitarnya, tata ruangan yang teratur akan memberikan rasa nyaman kepada pegawai dalam bekerja, terlebih kepada pegawai yang membutuhkan konsentrasi yang tinggi dan hubungan yang baik dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan, maka dari itu dibutuhkan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang. Artinya semakin baik pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang menjalankan fungsinya sebagai pimpinan maka semakin tinggi semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang. Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang telah mampu mendorong, mengarahkan, memotivasi pegawainya dengan baik, sehingga pegawai merasa bersemangat dan bergairah dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi ini harus terus dipertahankan oleh pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja pada Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang maka semakin tinggi pula semangat kerja pegawai Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang perlu memperhatikan minat pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini bisa dilakukan dengan cara wawancara atau observasi terhadap pegawai untuk mengetahui jenis-jenis pekerjaan seperti apa yang mereka sukai, dan selanjutnya pimpinan harus bisa mendorong bawahannya untuk memberikan perhatian lebih terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya menyenangkan dan menikmati pekerjaan yang diberikan.
2. Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang agar dapat membimbing pegawainya dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka sehingga para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk bimbingan itu bisa dilakukan dengan cara melakukan pertemuan secara berkala antara pimpinan dengan bawahannya dan membuka forum diskusi untuk mengevaluasi pekerjaan mereka, dimana pimpinan bisa memberikan arahan kepada bawahannya mengenai bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut dilakukan,
3. Pimpinan Perum Pegadaian – Kantor Wilayah III Padang harus lebih memperhatikan ketenangan di tempat kerja, karena suara-suara bising di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja dan

dapat menimbulkan kesalahan komunikasi antar pegawai, yang nantinya akan berdampak buruk terhadap semangat kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya
- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Metodologi Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Penerbit Rhineka Cipta
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Husein Umar. 1999. *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum
- Kossen, Stan. 1986. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Moekijat. 1995. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: CV. Mandar Maju
- \_\_\_\_\_. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV. Pionir Jaya
- Musanef. 1983. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- \_\_\_\_\_. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S. 1986. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veitzhal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Robbins. 1994. *Struktur, Desain, Aplikasi, Evaluasi, Teori Organisasi*. Alih Bahasa Jusuf Udayana. Jakarta: Arcan
- Riduwan. 2006. *Belajar Mudah Untuk Penelitian Guru, Karyawan Dan Peneliti Pemula*