

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT
KERJA PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH DAN STATISTIK
(BAPPEDA DAN STATISTIK)
PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelara Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

YULIARSIH
NIM. 016094554

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT
KERJA PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH DAN STATISTIK
PROPINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

Yuliarsih
yuli_farhan@yahoo.com
Universitas Terbuka

Kata kunci : Faktor-faktor, Semangat kerja

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik (Bappeda dan Statistik) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini menggunakan metode survey. Responden adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berdinasi di lingkungan (Bappeda dan Statistik) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pertanyaan yang diajukan adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Melalui analisis regresi berganda dengan metode *stepwise* hanya 3 variabel yang benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu variabel kepemimpinan, pembinaan pegawai dan lingkungan kerja dengan besarnya pengaruh yaitu sebesar 96,4% sedangkan 3,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Variabel-variabel yang berpengaruh terhadap semangat kerja perlu tetap dipertahankan dan dijaga, begitu juga dengan kemampuan SDM yang ada harus terus dikembangkan oleh unit kerja dalam hal ini Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

ABSTRACT**FACTORS ANALYSIS THAT INFLUENCE SPIRIT OF WORK OF THE
EMPLOYEES AT THE BANGKA BELITUNG ARCHIPILAGO PROVINCIAL
GOVERNMENT OF THE REGIONAL PLANNING DEVELOPMENT AND
STATISTICS AGENCY**

Yuliarsih
yuli_farhan@yahoo.com
Universitas Terbuka

Keywords: Factors analysis, Spirit of work

This study is to analysis factors that influence the work spirit of employees at the regional development planning and statistics (Bappeda and Statistic) Bangka Belitung Province. Survey is using as the research methods. The respondents were officers of Bappeda and Statistic Bangka Belitung Province with the fifty two samples. The research question proposed was what the factors that influence the work spirit employees of Bappeda and Statistic Bangka Belitung Province.

The results indicates by multiple regression by stepwise method, it was found there were three variables that significantly influenced the spirit of work of employees at the Bappeda and Statistic Bangka Belitung Province, namely leadership, employee mentoring and working environment. Research findings explained that influence of the work spirit of employees account to 96,4% and 3,6% influence by others factors

It was suggest that the variables that influenced the work spirit need to keep and other, the human resources competency should be considered to be improved by management of organisation (Bappeda and Statistic).

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik (Bappeda dan Statistik) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, 2012

Yang menyatakan,



Yuliarsih
NIM 016094554

LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik (Bappeda dan Statistik) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Penyusun TAPM : Yuliarsih

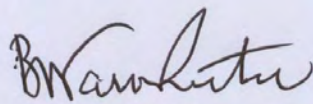
NIM : 016094554

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 28 Juli 2012

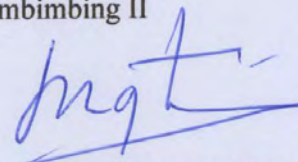
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

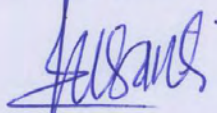
Pembimbing II



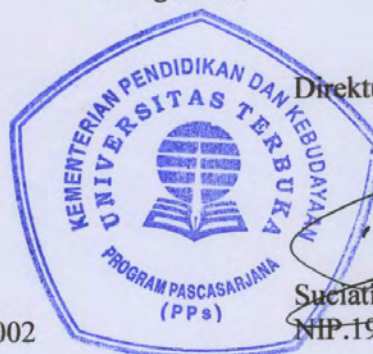
Dr. Anung Haryono, M.Sc

Mengetahui,

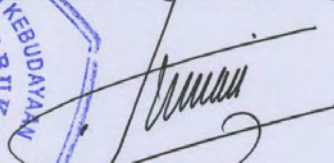
Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002



Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP.19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN**

Nama : Yuliarsih
 NIM : 016094554
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 Judul Tesis : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi
 Semangat Kerja Pegawai di Badan
 Perencanaan Pembangunan Daerah dan
 Statistik (Bappeda dan Statistik) Provinsi
 Kepulauan Bangka Belitung

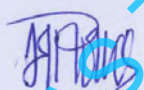
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juli 2012
 Waktu : Pukul 10.20 – 12.20 WIB
 Tempat : Ruang Sidang PPs-UT, Lt II Pondok Cabe

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

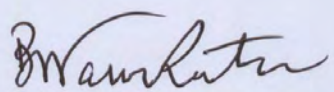
Ketua Komisi Penguji

Nama :  Dr. Sri Harijati, MA

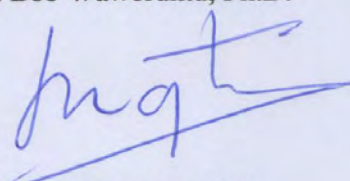
Penguji Ahli

Nama :  Dr. M. Taufik, DEA

Pembimbing I

Nama :  Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Pembimbing II

Nama :  Dr. Anung Haryono, M.Sc

KATA PENGANTAR

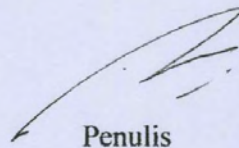
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Rektor Universitas Terbuka Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D.
- 2) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Suciati, M.Sc., Ph.D.
- 3) Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang Drs. Syarif Fadillah, M.Si selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana.
- 4) Pembimbing I Prof. Bob Waworuntu, Ph.D dan Dr. Anung Pramono, M.Sc sebagai pembimbing II.
- 5) Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Dra. Susanti, M.Si, selaku penanggung jawab program studi administrasi publik.
- 6) Keluarga besar, orang tua, suami serta anak-anakku yang telah memberikan bantuan dukungan moral dan materiil.
- 7) Kepala Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung beserta seluruh staf.
- 8) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna disebabkan keterbatasan pengetahuan penulis. Penulis sangat mengharapkan masukan, saran serta tanggapan demi perbaikan

Akhir kata penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Pangkalpinang, 2012



Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
1. Semangat Kerja.....	12
2. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Semangat Kerja...	19
B. Penelitian Terdahulu	61
C. Kerangka Berpikir	73

D. Definisi Konsep dan Operasional	75
1. Definisi Konsep	75
2. Definisi Operasional.....	77
E. Hipotesis	82
BAB III METODE PENELITIAN	83
A. Desain Penelitian	83
B. Populasi dan Sampel	83
C. Instrumen Penelitian.....	84
D. Prosedur Pengumpulan Data	82
E. Metode Analisis Data.....	85
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	87
A. Gambaran Umum Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	87
1. Data Geografis.....	87
2. Struktur Organisasi Bappeda dan statistic	89
B. Temuan	93
C. Pembahasan.....	146
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	150
A. Simpulan	150
B. Saran	151
DAFTAR PUSTAKA	153
DAFTAR LAMPIRAN	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Organisasi Jika Dipandang perlu Sebagai Suatu Sistem...	48
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	74
Gambar 4.1 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai	118
Gambar 4.2 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai.....	119
Gambar 4.3 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel pembinaan pegawai terhadap semangat kerja pegawai.....	120
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel pembinaan pegawai terhadap semangat kerja pegawai.....	121
Gambar 4.5 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	122
Gambar 4.6 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	122
Gambar 4.7 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel budaya kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	123
Gambar 4.8 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel budaya pegawai terhadap semangat kerja pegawai.....	124
Gambar 4.9 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel disiplin terhadap semangat kerja pegawai.....	125
Gambar 4.10 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel disiplin terhadap semangat kerja pegawai.....	125
Gambar 4.11 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel kemampuan terhadap semangat kerja pegawai.....	126
Gambar 4.12 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel kemampuan terhadap semangat kerja pegawai.....	127
Gambar 4.13 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel sistem kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	128
Gambar 4.14 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel sistem kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	128

Gambar 4.15 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel iklim kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	129
Gambar 4.16 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel iklim kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	130
Gambar 4.17 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	131
Gambar 4.18 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	131
Gambar 4.19 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel teknologi terhadap semangat kerja pegawai.....	132
Gambar 4.20 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel teknologi terhadap semangat kerja pegawai.....	133
Gambar 4.21 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel komunikasi terhadap semangat kerja pegawai.....	134
Gambar 4.22 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel komunikasi terhadap semangat kerja pegawai.....	134
Gambar 4.23 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	135
Gambar 4.24 <i>Scatterplot</i> pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.....	136
Gambar 4.25 <i>Normal P-P plot</i> pengaruh keseluruhan variabel penelitian terhadap semangat kerja pegawai.....	137
Gambar 4.26 <i>Scatterplot</i> pengaruh keseluruhan variabel penelitian terhadap semangat kerja pegawai.....	137

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai Bappeda dan Statistik Pada Kegiatan Apel.....	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi Ketidakhadiran Bappeda dan Statistik Th 2010.....	8
Tabel 2.1 Kemampuan Mental = Intelegensia	45
Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu	61
Tabel 2.3 Indikator Penelitian.....	78
Tabel 4.1 Keadaan Pegawai menurut Tingkat Pendidikan di Bappeda dan Statistik Prov. Kep. Babel Th 2010.....	92
Tabel 4.2 Jumlah PNS Bappeda dan Statistik Prov. Kep. Babel Th 2010....	92
Tabel 4.3 Jumlah PNS Bappeda dan Statistik Prov. Kep. Babel Th 2010 Menurut Jenis Kelamin.....	93
Tabel 4.4 Koefisien <i>reliability</i> variabel semangat kerja (Y).....	95
Tabel 4.5 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas variabel semangat kerja (Y).....	97
Tabel 4.6 Koefisien <i>reliability</i> variabel kepemimpinan (X ₁).....	97
Tabel 4.7 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas variabel kepemimpinan (X ₁)... ..	98
Tabel 4.8 Koefisien <i>reliability</i> variabel pembinaan pegawai (X ₂).....	99
Tabel 4.9 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas pembinaan pegawai (X ₂).....	100
Tabel 4.10 Koefisien <i>reliability</i> variabel motivasi kerja (X ₃).....	100
Tabel 4.11 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas motivasi kerja (X ₃).....	101
Tabel 4.12 Koefisien <i>reliability</i> variabel kinerja pegawai (X ₄).....	102
Tabel 4.13 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kinerja pegawai (X ₄)...	103
Tabel 4.14 Hasil pengujian ulang reliabilitas dan validitas	

kuesioner kinerja pegawai secara berturut-turut.....	104
Tabel 4.15 Koefisien <i>reliability</i> variabel budaya kerja (X ₅).....	105
Tabel 4.16 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas budaya kerja (X ₅)	105
Tabel 4.17 Koefisien <i>reliability</i> variabel disiplin (X ₆).....	106
Tabel 4.18 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas disiplin (X ₆).....	107
Tabel 4.19 Koefisien <i>reliability</i> variabel kemampuan (X ₇).....	107
Tabel 4.20 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kemampuan (x7).....	108
Tabel 4.21 Koefisien <i>reliability</i> variabel sistem kerja (X ₈).....	108
Tabel 4.22 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas sistem kerja (X ₈).....	109
Tabel 4.23 Koefisien <i>reliability</i> variabel iklim kerja (X ₉).....	109
Tabel 4.24 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas iklim kerja (X ₉).....	110
Tabel 4.25 Koefisien <i>reliability</i> variabel kepuasan kerja (X ₁₀).....	111
Tabel 4.26 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kepuasan kerja (X ₁₀).....	111
Tabel 4.27 Koefisien <i>reliability</i> variabel teknologi (X ₁₁).....	112
Tabel 4.28 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas teknologi (X ₁₁).....	112
Tabel 4.29 Koefisien <i>reliability</i> variabel komunikasi (X ₁₂).....	113
Tabel 4.30 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas komunikasi (X ₁₂).....	114
Tabel 4.31 Koefisien <i>reliability</i> variabel lingkungan kerja (X ₁₃).....	114
Tabel 4.32 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas lingkungan kerja (X ₁₃)...	115
Tabel 4.33 Durbin-Watson.....	138
Tabel 4.34 Tolerance – VIF.....	139
Tabel 4.35 Variabel-variabel yang layak.....	140
Tabel 4.36 <i>Beta in excluded variables</i> koefisien regresi berganda.....	142
Tabel 4.37 Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.....	143
Tabel 4.38 ANOVA atau Uji F.....	144

Tabel 4.39 Coefficients atau uji t..... 145

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Suatu keharusan yang harus diakui dan diterima oleh manajemen bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik di dalam suatu organisasi. Peningkatan produktivitas kerja di dalam suatu organisasi hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya. Berkaitan dengan hal itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan di dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Sumber daya manusia dalam hal ini Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara mempunyai peran dan kedudukan yang sangat penting di dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Artinya, keberhasilan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri. Keberhasilan pembangunan sangat tergantung dari kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri sebagai aparatur negara di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hal tersebut di atas sejalan dengan penjelasan umum alinea I Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 Tentang pokok-pokok kepegawaian. Disebutkan dalam Undang-undang tersebut adalah “bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis,

makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang- Undang Dasar 1945". Seperti pendapat Katz dalam Ndraha yang mengatakan bahwa "Kendatipun ada berbagai faktor, namun di negara-negara yang sedang berkembang faktor Pemerintahlah yang terpenting, karena pemerintah yang berperan menggali, mengerakkan dan mengkombinasikan faktor-faktor tersebut" (1987 : 11). Dapat disimpulkan bahwa pemerintah mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting di dalam mencapai tujuan nasional, seperti pemerintah menggali dan memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki serta kemudian memanfaatkannya untuk kepentingan seluruh masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah merupakan tulang punggung bangsa dan negara di dalam mencapai tujuan nasional. Kesemuanya itu tidak terlepas dari kepribadian pemerintah itu sendiri sebagai manusia individu.

Thoha mengatakan bahwa "Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi" (1994 : 33). Pernyataan ini menunjukkan bahwa sekalipun teknologi abad ini telah maju dengan pesatnya, dan pekerjaan manusia sangat dipermudah dan bahkan sudah ada yang dapat diganti dengan mesin, tetapi unsur manusia masih memegang peranan penting dan bahkan merupakan unsur utama dan paling menentukan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi.

Penyelesaian permasalahan krisis kepercayaan dan tuntutan reformasi masyarakat sekarang ini, aparatur pemerintah harus mempunyai tingkat semangat

kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tercapai suatu pemerintahan yang berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Apabila pegawai cenderung rendah semangat kerjanya akan memberikan dampak yang tidak baik dan menurunkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Seperti ditulis Nawawi, dalam bukunya menyatakan “Moral atau semangat kerja yang tinggi atau positif merupakan faktor yang berpengaruh pada sikap berupa kesediaan mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam meningkatkan prestasi atau produktivitas kerja” (1990 : 155). Begitu juga Taslim mengatakan “Semangat kerja itu ibarat virus bisa berjangkit pada semua orang, dimana apabila semangat itu sudah berjangkit dan tersebar mendarah daging akan membuat manusia mampu menghasilkan prestasi kerja yang gemilang” (1984 : 11). Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut di atas bahwa semangat kerja dapat berjangkit kepada para pegawai dan mempunyai pengaruh untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Mengingat pelayanan merupakan salah satu fungsi pokok hakiki dari pemerintah yang secara garis besar meliputi; “pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*) dan pembangunan (*development*)” (Ryaas Rasyid, 2000:59/128). Dipandang dari kacamata etika pemerintahan keberhasilan seseorang di dalam memimpin pemerintahan harus diukur dari kemampuannya mengemban tiga fungsi pokok yang hakiki tersebut. Ndraha (1997:73) mengategorikan gejala pemerintahan dalam model metodologi ilmu pemerintahan 18 merupakan “semua badan yang

memproduksi, mendistribusi, atau menjual alat pemenuhan kebutuhan rakyat berbentuk jasa-publik dan layanan *civil*". Tidak tercapainya sasaran dan tujuan pemberian otonomi tersebut, masih terlihat adanya kepemimpinan dengan fungsi pelayanan dalam organisasi pemerintah daerah khususnya pada unit organisasi yang baru dengan tugas, fungsi dan tanggungjawab sendiri tanpa kesatuan arah dan tindakan yang dapat menimbulkan konflik-pemborosan tenaga, dana, dan waktu serta tidak tercapainya sasaran tugas, fungsi dan tujuan berpemerintahan.

Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Menurut Kotter (1995:88) di masa depan pemimpin harus memiliki karakter dan kapabilitas sepanjang sejarah, yang meliputi;

Suatu kemampuan untuk melihat perubahan dan mempunyai kesiapan untuk memberi visi dan kepastian ulang bahwa perubahan dapat dikuasai, suatu suara yang mempertegas kehendak kelompok dan membentuknya untuk tujuan konstruktif, suatu kemampuan untuk menyemangati dengan kekuatan kepribadian, sambil membuat orang lain merasa diberdayakan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan mereka sendiri.

Kesulitan yang disandang oleh para pemimpin untuk menjadi agen perubahan bukan terletak kepada cara bagaimana memperoleh konsep dan keterampilan pribadi yang baru, namun lebih disebabkan oleh keengganan pemimpin menanggalkan kebiasaan dan sistem permanen yang dimilikinya sudah usang. Proses yang amat berbeda dalam menanggalkan kebiasaan dan sistem permanen, karena penanggalan mencakup; sikapbertahan, kecemasan, keengganan untuk berubah dan sifat individualime yang harus digantikan oleh era kelompok (*team work*). Mereka lebih menikmati kekuasaan sebagai "kepala" atau "komandan" yang bisa memaksakan kemauan sendiri, dengan menggunakan kewenangan yang melekat pada jabatannya,

ketimbang memanfaatkan peluang yang ada untuk menggunakan kewenangan yang melekat itu demi memuaskan kepentingan umum.

Dikatakan oleh Ralp Currier dan Alan C. Filley dalam A. Taufiq bahwa dasar daripada semangat kerja adalah suatu proses penyatupaduan daripada kepentingan-kepentingan. Telah banyak yang menyebutkan berbagai macam keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan seseorang maupun kelompok, dan dimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Demikian dapat dikatakan semangat kerja yang baik adalah merupakan akhir daripada keberhasilan seorang pemimpin (1987 : 180).

Kemudian Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki terjemahan Muh. Shobaruddin mengatakan bahwa "Pemimpin atau manajer yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik" (1992 : 189). Demikianlah bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh dan kontribusi terhadap semangat kerja pegawai di dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebaliknya dapat dikatakan, pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik tidak menunjukkan prestasi kerja yang baik oleh karena faktor kepemimpinan yang buruk atau tidak tepat. Dibutuhkannya kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan sekaligus guru bagi stafnya, memberikan peluang kemudahan atas diambilnya rasionalisasi kebijakan khususnya dalam pemberian pelayanan publik. Pentingnya kepemimpinan yang mampu merencanakan pelaksanaan fungsi pelayanan ini, berdampak terhadap penyelenggaraan Pemerintahan khususnya di Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik dari segi pertanggungjawaban, perencanaan, pembiayaan, keteraturan maupun pencapaian tujuan kebijakan dan lainnya.

Selanjutnya disampaikan oleh *International Labour Office* dalam Penelitian Kerja dan Produktivitas menyebutkan “Meskipun kepada karyawan diberikan rangsangan yang layak, semangat kerja karyawan dapat menjadi jelek apabila lingkungan kerjanya diabaikan” (1976 : 66). Oleh sebab itu, lingkungan kerja pegawai selalu harus baik dan kondusif agar pegawai mempunyai tingkat semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena apabila lingkungan kerja pegawai tidak baik dan tidak kondusif, maka semangat kerja pegawai cenderung akan menurun yang akhirnya mengakibatkan menurunnya prestasi kerja dan produktivitas kerja pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pentingnya tujuan dalam sebuah organisasi menuntut aparat pemerintah khususnya pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk memiliki semangat kerja yang tinggi. Namun pada kenyataannya, semangat kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih rendah. Rendahnya semangat kerja tersebut dapat dilihat dari rendahnya ketaatan pegawai terhadap jam kerja, keengganan pegawai untuk meningkatkan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, banyaknya pekerjaan yang tertunda serta kurangnya peran serta dan keikutsertaan pegawai terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tabel 1.1 Rekapitulasi daftar hadir pegawai pada kegiatan apel

No.	Minggu	H a r i	Apel Pagi		Persentase (%)	Apel Siang		Persentase (%)
			Hadir	Tidak Hadir		Hadir	Tidak Hadir	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	I	Senin	46	6	88,46	36	16	84,85
		Selasa	20	32	39,39	38	14	66,67
		Rabu	23	29	42,42	40	12	77,76
		Kamis	25	27	45,46	32	20	72,73
		Jum'at	30	52	54,55	35	17	66,67
Persentase kehadiran rata-rata					54,05			73,73
2	II	Senin	40	12	76,92	30	22	57,69
		Selasa	25	17	48,07	36	16	69,23
		Rabu	21	31	40,38	38	14	73,07
		Kamis	22	30	38,46	32	20	77,76
		Jum'at	24	28	46,15	20	32	38,46
Persentase kehadiran rata-rata					49,99			47,69
3	III	Senin	49	3	94,23	41	11	78,84
		Selasa	29	13	55,76	34	18	65,38
		Rabu	27	25	51,92	35	17	67,30
		Kamis	26	26	50	33	19	63,46
		Jum'at	34	18	65,38	32	20	61,53
Persentase kehadiran rata-rata					63,45			76,41
4	IV	Senin	47	5	90,38	32	20	61,53
		Selasa	29	13	57,76	34	18	65,38
		Rabu	24	18	46,15	33	19	63,46
		Kamis	23	19	44,23	30	22	57,69
		Jum'at	28	14	53,84	24	18	43,15
Persentase kehadiran rata-rata					58,47			58,24

Sumber : Bappedadan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, rendahnya ketaatan pegawai terhadap jam kerja yang telah ditentukan dapat dilihat pada pelaksanaan apel pagi yang dilaksanakan setiap hari kerja pada pukul 07.30 dan pelaksanaan apel siang yang dilaksanakan

setiap pukul 16.00. Rata-rata kehadiran pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada pelaksanaan apel pagi setiap minggunya periode Bulan Desember 2010 adalah kurang dari 56% pegawai dari 52 orang pegawai yang disebabkan banyak pegawai yang datang terlambat setiap harinya sedangkan rata-rata kehadiran pegawai pada pelaksanaan apel siang setiap minggunya adalah kurang dari 54% yang disebabkan pulang lebih awal dari waktu kerja yang telah ditentukan.

Tabel 1.2 Rekapitulasi ketidakhadiran pegawai BAPPEDA dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2010

Bulan	Persentase	Bulan	Persentase
Januari	12,6%	Juli	28,6%
Februari	25,6%	Agustus	36,5%
Maret	30,2%	September	39,6%
April	41,6%	Oktober	33,2%
Mei	51,3%	November	49%
Juni	45,1%	Desember	54%
Rata-rata			10,4%

Sumber: Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sepanjang tahun 2010 masih sangat rendah. Masih banyak ketidakhadiran pegawai tanpa adanya alasan yang jelas namun berkaitan dengan tugas kedinasan, namun masih banyak pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang jelas. Hal ini mengindikasikan kurangnya semangat kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan dapat

mengakibatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat yang dilaksanakan berkurang.

Semangat kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (Bappeda dan Statistik) yang rendah dapat pula dilihat dari adanya pegawai yang sering lalu lalang, membaca koran diwaktu jam kerja, berbincang-bincang atau ngobrol dengan rekan kerja pada jam kerja yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaannya, keluar pada waktu jam kerja untuk urusan diluar dinas, menunda-nunda menyelesaikan pekerjaan, serta adanya keengganan dari pegawai untuk meningkatkan kreatifitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, karena mereka cenderung menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan cara apa adanya tanpa berusaha untuk mencari cara bagaimana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan lebih efisien dan efektif.

Melihat kenyataan bahwa semangat kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih rendah, maka hal tersebut mendorong minat peneliti untuk mengadakan penelitian dengan judul tesis ini ditetapkan sebagai berikut :**“Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”**.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka peneliti mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang terjadi yaitu :

1. Semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih kurang memuaskan

2. Belum adanya kesadaran pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk melaksanakan tugasnya dengan baik
3. Tingkat ketidakhadiran pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih cukup tinggi
4. Belum diketahuinya faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
5. Belum diketahuinya besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Perumusan masalah

Perumusan masalah dilakukan sebagai suatu pedoman dan petunjuk pengumpulan data serta sebagai kendali untuk menentukan ruang lingkup penelitian. Perumusan masalah dimaksudkan sebagai pengungkapan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistematis mengenai hakekat dari masalah yang ada, sehingga mudah dalam memahaminya.

Oleh karena itu, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan adalah apakah faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ?

C. Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

D. Kegunaan penelitian

Kegunaan dari penelitian ini antara lain, sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini kiranya berguna sebagai masukan bagi Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, khususnya Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk lebih meningkatkan kepemimpinan, pembinaan pegawai dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini kiranya berguna juga sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya, menyangkut hal yang sama namun dalam lingkup wilayah berbeda dan lebih luas.
3. Penelitian ini juga bermanfaat dalam menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti tentang masalah-masalah sosial yang ada di sekitar kehidupan peneliti, dan kiranya penelitian ini berguna juga bagi perkembangan ilmu pengetahuan umumnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Semangat kerja

Berbagai tulisan pengertian semangat kerja digunakan secara bergantian dengan istilah moral kerja. Dengan demikian dalam penelitian tesis ini pengertian maupun istilah semangat kerja mempunyai arti yang sama dengan moral kerja. Menurut Alex S. Nitisemito berpendapat semangat kerja adalah : “Melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik” (1996 : 96).

Pendapat tersebut di atas, menunjukkan bahwa moral kerja atau semangat kerja sangat berhubungan dengan persoalan perasaan dari seseorang di dalam melakukan pekerjaannya dengan lebih giat untuk dapat menghasilkan kerja yang lebih baik, lebih banyak, dan lebih cepat tanpa menambah kelelahan. Senada dengan pendapat tersebut di atas, The Liang Gie, Cs, berpendapat bahwa : “Moral atau semangat kerja diartikan sebagai sikap dan perasaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang yang bersatupadu secara erat dalam mencapai tujuan bersama” (1977 : 201).

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas bahwa semangat kerja berhubungan dengan kemampuan, sikap dan perasaan dari sekelompok orang untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, maka semangat atau moral kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan dimana sikap dan perasaan dari seseorang atau sekelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya dengan cara bekerja sama, berdisiplin, mempunyai kepuasan, jaminan keamanan dan lain-lain sehingga dapat meningkatkan hasil kerja

yang lebih banyak, lebih baik dan lebih cepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sebelum peneliti memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai, terlebih dahulu peneliti akan jelaskan bahwa semangat kerja pegawai dipengaruhi 2 (dua) faktor, yaitu : Pertama, faktor positif yang dapat meningkatkan semangat kerja. Kedua, faktor negatif yang dapat menurunkan semangat kerja. Oleh sebab itu, berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja tersebut.

Secara umum menurut Alex S. Nitisemito (1996 : 97) ada beberapa indikasi yang mempengaruhi menurunnya semangat atau kegairahan kerja antara lain adalah :

- a) Turun/ rendahnya produktivitas kerja.
- b) Tingkat absensi yang tinggi/naik.
- c) *Labour turnover* (tingkat kepindahan buruh) yang tinggi.
- d) Tingkat kerusakan yang naik/tinggi.
- e) Kegelisahan dimana-mana.
- f) Tuntutan yang seringkali terjadi.
- g) Pemogokan

Moekijat (1991 : 141-144), berpendapat bahwa tanda-tanda semangat yang negatif meliputi :

- a. Kegelisahan.
- b. Kelelahan
- c. Keadaan yang membosankan.
- d. Keluhan.
- e. Pemogokan.
- f. Tingkat ketidakhadiran.
- g. Masalah disiplin.
- h. Pengurangan jumlah yang dihasilkan.

Sehubungan dengan pendapat-pendapat tersebut di atas, apabila di dalam organisasi dijumpai indikasi-indikasi tersebut, maka segera melakukan penelitian

sebab-sebab terjadinya indikasi tersebut. Selanjutnya apabila dapat dibuktikan ternyata ada indikasi tersebut di dalam organisasi yang kemudian dapat mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun, maka harus segera mencari tahu sebab-sebabnya. Setelah ditemukan sebab-sebab menurunnya semangat kerja pegawai, maka segera diupayakan solusinya dan mengambil langkah-langkah untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Selain itu, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya semangat kerja pegawai di dalam organisasi. I. G. Wursanto (1985 : 153) berpendapat bahwa pada umumnya yang diinginkan pegawai adalah :

1. Pemimpin yang baik (mampu memberikan bimbingan dan pengarahan).
2. Ingin diakui selayaknya sebagai manusia (harga diri).
3. Kesempatan untuk mengembangkan kariernya.
4. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
5. Adanya jaminan keamanan.
6. Perilaku yang adil dan jujur.
7. Kondisi kerja yang menyenangkan.
8. Gaji yang layak (dapat memenuhi kebutuhan pegawai atau keluarga).
9. Jaminan hari tua yang baik.
10. Hubungan kerja yang harmonis.

Buchari Zainun (1981 : 86), berpendapat bahwa untuk dapat meningkatkan semangat kerja harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja di bawahnya.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dalam pekerjaan.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.

5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan-kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.

Menurut pendapat-pendapat tersebut di atas, apabila setiap organisasi dapat mengambil langkah-langkah seperti tersebut di atas, maka akan dapat menimbulkan semangat kerja kepada para pegawai karena mempunyai rasa kepuasan dan terpenuhi kebutuhan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu, maka dengan sendirinya pegawai akan dengan sukarela dan antusias melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat kerja yang tinggi. Bila dihubungkan dengan pendapat-pendapat di atas, maka peneliti dapat simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya (positif atau negatif) semangat kerja pegawai dapat dibagi dalam 2 (dua) faktor, yaitu:

- a. Faktor internal, yaitu faktor-faktor yang tumbuh dari dalam diri pegawai apabila pegawai dapat memperoleh kebutuhannya dan merasa memperoleh kepuasan terhadap hasil pekerjaannya, seperti : gaji, insentif, penghargaan dan lain-lain.
- b. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri pegawai yang dapat mempengaruhi pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seperti: pemimpin, lingkungan kerja, hubungan yang harmonis dan lain-lain.

Agar dapat menggeneralisasikan variabel semangat kerja pegawai, maka terlebih dahulu peneliti akan menguraikan setiap indikator semangat kerja, sebagai berikut :

a. Kerja Sama

The Liang Gie mendefinisikan kerja sama adalah : “Rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama-sama secara teratur oleh lebih dari satu orang yang menimbulkan akibat yang sebelumnya tidak akan terjadi, kalau dikerjakan oleh masing-masing sendirian (1998 : 8). Sondang P. Siagian berpendapat bahwa : “Kerja sama yang serasi biasanya mempertinggi daya guna, hasil guna dan tepat guna daripada suatu organisasi” (1981: 8). Kedua pendapat di atas menunjukkan bahwa pada prinsipnya seorang pegawai bukan hanya cukup melaksanakan atau memenuhi kewajiban dirinya sendiri, tetapi dengan kesadaran dan pemahamannya bersedia untuk membantu dan memikirkan tugas-tugas pegawai lainnya, sebab pada intinya pekerjaan-pekerjaan yang berada di dalam organisasi merupakan satu kesatuan sistem dengan tujuan agar di antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya saling berhubungan dan saling menunjang. Dengan demikian, kesediaan pegawai untuk saling bekerjasama merupakan persyaratan untuk meningkatkan sinergi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Disiplin

Disiplin berasal dari kata Latin : *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Hal ini membantu kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. The Liang Gie mendefinisikan disiplin adalah : “Suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati” (1998 : 96). Begitu pula Alex S. Nitisemito (1996 : 118) mengatakan bahwa : “Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap,

tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”.

Menurut kedua pendapat tersebut di atas, disiplin merupakan suatu sikap mental dari seseorang yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi (baik yang tertulis maupun tidak tertulis) dengan penuh kesadaran yang tumbuh dari dalam diri sendiri. Sehingga pegawai merasa risih atau malu kalau tidak melakukan pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Disiplin mengajarkan dan membuat pegawai supaya mempunyai kesanggupan atau kesediaan untuk mengetahui dan memahami aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang kemudian dapat menumbuhkan rasa kesadaran, kepatuhan dan perasaan senang agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terbebani dan merasa risih/aneh kalau tidak melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

c. Kepuasan

Memang sangat sukar untuk mengukur rasa kepuasan terhadap seseorang atau pegawai karena sifatnya yang abstrak dan relatif, artinya setiap manusia mempunyai sifat, perilaku dan kebutuhan yang berbeda-beda pula, sehingga di dalam mengungkapkan perasaan kepuasan juga berbeda-beda pula. Namun, bukan berarti bahwa perasaan kepuasan dari seseorang atau pegawai tidak dapat diukur sama sekali, karena paling tidak akan nampak dalam sikap dan perilakunya di dalam menghadapi setiap situasi dan kondisi dimana seseorang atau pegawai tersebut melakukan pekerjaannya.

Menurut Wexley dan Yulk terjemahan Muh. Shobaruddin (1992 :129) menyebutkan kepuasan kerja adalah : “Cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya”. Alex S. Nitisemito (1996 : 100) mengatakan bahwa : “Ketidakpuasan itu karena kurang terpenuhinya kebutuhan baik yang bersifat material maupun non material”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, maka seorang pegawai yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan mempertahankan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Dan sebaliknya apabila seorang pegawai tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka pegawai tersebut cenderung akan menurun prestasi kerja dan produktivitas kerjanya. Melihat kepuasan kerja dengan semangat kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif, maka semangat kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai mempunyai rasa kepuasan terhadap pekerjaannya dan terpenuhi kebutuhannya.

d. Keamanan

Rasa aman sangat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, karena rasa aman akan menimbulkan ketenangan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Adapun yang dimaksud dengan rasa aman, yaitu : Pertama rasa aman untuk menghadapi masa depan, seperti : mempunyai jaminan pensiun, asuransi kesehatan (ASKES), mempersiapkan lapangan pekerjaan alternatif, dan lain-lain. Dan kedua, rasa aman di tempat kerja, seperti : jaminan keamanan terhadap diri pribadi, barang milik pribadi dan barang inventaris .

Rasa aman di tempat kerja adalah suasana perasaan yang tenang pada saat pegawai melaksanakan tugas-tugasnya di ruangan kerja. Keadaan suasana tersebut dapat dilihat dari perilaku pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terancam dan ditekan baik dari atasan, sesama rekan kerja, pihak luar, barang-barang milik pegawai dan inventaris yang ditinggalkan di ruangan kerja maupun di lingkungan tempat kerja, dan lain-lain. Oleh sebab itu, apabila di dalam ruangan kerja atau di lingkungan tempat kerja tidak terjamin keamanannya dan sering terjadi pencurian, maka pegawai tidak akan dapat berkonsentrasi dengan baik di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga apabila keadaan ini terus terjadi di tempat kerja, akan timbul kegelisahan kepada setiap pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan akibatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja cenderung akan menurun karena perhatiannya terpecah-pecah di antara perasaan was-was terhadap kehilangan barangnya dan konsentrasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pembahasan terhadap konsep di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu : adanya kerjasama, adanya disiplin, adanya kepuasan kerja dan adanya rasa keamanan pada pegawai bersangkutan. Jadi, semangat kerja menurut penulis adalah kemauan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai dengan cepat dan baik dalam mencapai tujuan bersama.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Berdasarkan latar belakang masalah dan beberapa kumpulan teori, maka penulis menggunakan 13 variabel yang dianggap dapat menjelaskan faktor-faktor yang

mempengaruhi semangat kerja pegawai. Adapun variabel-variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan adalah : “Suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu” (1994 : 336). K. Davis dalam S. Pamudji mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut : “*The human factor which build a group together and motivates it toward goals*” (faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dan motivasinya ke arah tujuan-tujuan) (1993 : 18). Pendapat-pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa : kepemimpinan merupakan aktivitas pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Adapun aktivitas dan perilaku pemimpin harus dapat menunjukkan visi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang transparansi mengenai kegiatan yang telah dan yang akan dibuat pemimpin yang responsif terhadap tuntutan atau masalah berkembang di masyarakat, pemimpin profesional pada bidang tugasnya, pemimpin yang dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Hal ini berarti untuk menghadapi era globalisasi dan memasuki Indonesia baru pemimpin dapat melihat peluang-peluang di dalam menghadapi tantangan dan permasalahan bahkan dapat memperoleh hasil yang survive. Winardi (2000:45) menggambarkan betapa kompleksnya tugas pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dalam situasi yang berbeda-beda. Seorang pemimpin dalam bidang apapun juga, kadang-kadang harus memberikan instruksi tertentu kepada

bawahannya. Para pemimpin harus berani membuat dan mengambil keputusan berdasarkan pilihan dari sejumlah alternatif yang ada. Para pemimpin juga memusatkan perhatian mereka pada berbagai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya, dan memberi motivasi kepada bawahan untuk bersama-sama mencapai sasaran tersebut. Apabila terjadi penyimpangan terhadap berbagai hal, seorang pemimpin dengan segera mengoreksinya. Tidak sebatas itu saja, para pemimpin diharapkan juga dapat merencanakan dan menyusun kebijaksanaan ke dalam maupun ke luar. Artinya, bahwa mereka akan mengantisipasi perkembangan masa yang akan datang dan berusaha untuk menemukan macam-macam pola tindakan alternatif. Mereka akan menggariskan pedoman sebagai petunjuk untuk merancang bagi persoalan dimasa yang akan datang.

Para pemimpin juga mengorganisasikan dan menempatkan staf pada jabatan-jabatan yang ada. Para pemimpin akan melaksanakan komunikasi dengan para bawahan, rekan serta dengan para atasan mereka. Sebab, dalam meneruskan ide-ide kepada pihak lain dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan, komunikasi menjadi sangat berarti. Disamping itu, di dalam lingkup kepemimpinan seorang pemimpin akan melakukan supervisi dan pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas yang diselenggarakan oleh bawahannya. Mereka akan mengusahakan agar pihak bawahan dapat bekerja ke arah pencapaian sasaran dan tujuan umum, yang pada gilirannya akan menggunakan suatu metode tertentu untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan berlangsung dengan baik atau tidak (Winardi, 2000:35-36).

“Dari beberapa pengamatan dapat disimpulkan bahwa orang diakui sebagai pemimpin karena kemampuannya membawakan peranan tertentu yang diharapkan oleh pihak lain. Dengan demikian, pemimpin akan menentukan

peranan apa yang akan ia tampilkan dalam kepemimpinannya. Penghayat seorang pemimpin atas peranan yang ia bawakan itu, akan memberi kontribusi terhadap terwujudnya kualitas pelayanan kepada masyarakat”.

Sesuai pernyataan-pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh faktor yang berada di dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain. Dan faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain.

Selanjutnya menurut teori path-goal versi House dalam Miftah Thoha menjelaskan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan, dapat dilihat dalam 4 (empat) gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif ;
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*);
3. Kepemimpinan partisipatif
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (1994 :290).

Begitu pula Hersey dan Blanchard dalam Miftah Thoha (1994 : 311-322) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan di antara pemimpin dan bawahan, sebagai berikut :

1. Gaya dasar kepemimpinan:
 - a. Perilaku mengarahkan
 - b. Perilaku mendukung
2. Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan:
 - a. Instruksi
 - b. Konsultasi
 - c. Partisipasi
 - d. Delegasi

3. Tingkat kematangan pengikut :

- a. Mau
- b. Mampu

Kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

b. Pembinaan Pegawai

Pembinaan pegawai merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pembinaan pegawai merupakan proses yang harus terus dilaksanakan oleh instansi/lembaga pemerintahan sebagaimana dikemukakan oleh Thoha (1993:7) bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu.

Pengertian di atas mengandung dua hal, yaitu pertama, bahwa pembinaan itu sendiri bisa berupa tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan; dan kedua, pembinaan bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu. Pemikiran tersebut di atas dipertegas oleh Raharjo (2000:21), bahwa "pembinaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk menaikkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal". Pembinaan menurut pengertian di atas, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi pegawai. Potensi dan kompetensi pegawai perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas kerja. Menurut Minor kata membimbing (*counseling*), yaitu proses pemberian dukungan oleh manajer untuk

membantu seorang karyawan mengatasi masalah pribadi di tempat kerja atau masalah yang muncul akibat perubahan organisasi yang berdampak pada prestasi kerja. Secara implisit, sistem pembinaan dilakukan secara terencana, sistematis, terintegrasi melalui organisasi penyelenggaraan manajemen kepegawaian negara akan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai. Jika, pegawai memiliki sikap dan perilaku yang positif diharapkan pada akhirnya kinerja pegawai juga meningkat.

Pembinaan pegawai secara efektif memerlukan perencanaan kebutuhan pegawai yang matang. Formasi pegawai harus ditetapkan secara matang, terencana dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan pada masing-masing satuan kerja/ SKPD. Setiap tahun harus dilakukan evaluasi dan perencanaan baik melalui penelitian maupun pengawasan terhadap kebutuhan dan efektivitas pelaksanaan kerja pegawai pemerintah.

c. Motivasi Kerja

Siagian (2004 : 138), manusia dalam melakukan suatu kegiatan, dipengaruhi oleh daya dorong yang timbul dalam dirinya yang disebut motif internal, dan dapat dipengaruhi oleh daya dorong yang ditimbulkan dimana manusia itu berada disebut motif eksternal. Istilah motivasi kerja diberi arti yang berbeda oleh para ahli, meskipun beberapa ahli sepakat tentang motivasi kerja sebagai penggerak dari sebagian perilaku seseorang. Disamping itu, ada kesepakatan lain bahwa perilaku yang disebabkan oleh motivasi adalah perilaku yang mengarah kepada tujuan dan ada pada pengendalian secara sadar dari orang yang mempunyai perilaku seperti itu (Lawler, 1973:2).

Handoko (1997:33), menyatakan “ motivasi yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan ”. Sedangkan menurut Robbins (1993:203) menyatakan bahwa “ terdapat tiga kata kunci dalam motivasi yaitu : *Efford*, *Organization*, dan *Need* “. Atkinson (1964 : 1) mengemukakan suatu pendapat bahwa studi tentang motivasi harus melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh individu. Bindra seperti yang dikutip oleh Lawler (1973 : 2) menambahkan bagi terarahnya motivasi kerja kepada tujuan tertentu. Jones (1955) seperti yang oleh Lawler (1973 : 2) mengatakan bahwa motivasi “berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisasi ketika semua ini berlangsung“, begitu pula Vrom (1964) seperti yang diikuti Lawler (1973 : 6) mengatakan istilah motivasi menunjuk kepada suatu proses yang meliputi berbagai pilihan yang dibuat oleh orang atau organisasi yang lebih rendah diantara berbagai berbagai bentuk alternative dari aktivitas sukarela.

Definisi lain tentang motivasi sebagaimana dikemukakan oleh Campbell dan Printhard (1976 : 65) berhubungan dengan :

- a. Arah Perilaku;
- b. Kekuatan respon atau usaha individu memilih untuk mengikuti tindakan tertentu dan;
- c. Ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Dominkus (1993 : 5) mengidentifikasi motivasi kerja sebagai kajian terhadap:

- a. Apa yang menimbulkan dorongan untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam kegiatan kerja.
- b. Tujuan-tujuan apa yang ada dalam organisasi kerja yang menjadi sasaran dari dorongan berperilaku ini.
- c. Bagaimana proses terjadinya hubungan antara apa yang menimbulkan dorongan itu dengan tujuan.

Moerir (2000 : 136), menyatakan bahwa motivasi adalah rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda/bukan benda tersebut. Menurut As'ad *motive* seringkali diartikan dengan istilah dorongan, dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (2001 : 120).

Motivasi seorang pegawai disebabkan adanya rangsangan-rangsangan sebagai berikut (As'ad(2001 : 122))

- a. Gaji yang mencukupi, terpenuhi kebutuhan hidupnya, dana sakit yang tersedia, bonus, dana pensiun ;
- b. Lingkungan dan tempat kerja yang baik ;
- c. Kesempatan untuk dapat mengambil keputusan dan menentukan kebijakan sendiri ;
- d. Tantangan pekerjaan ;
- e. Keistimewaan, kedudukan dan gengsi pribadi ;
- f. Perasaan seseorang anggota organisasi mau disejajarkan dirinya atau sikap simpatik rekan dan pimpinan ; dan
- g. Jaminan masa dinas dan jabatan, rumah dan kendaraan

Berdasarkan beberapa pandangan atau pendapat tentang definisi motivasi kerja akhirnya dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam organisasi pemerintah disamping dipengaruhi faktor-faktor diluar dirinya sendiri, dalam istilah perilaku manusia dipengaruhi oleh motif.

Menurut Suradinata (1998: 82-83) untuk penyelenggaraan motivasi kerja maka perlu melaksanakan di antaranya sebagai berikut. "Untuk melaksanakan motivasi bukanlah satu-satunya misalnya gaji melainkan banyak usaha lain, namun demikian gaji sangat berpengaruh dalam memenuhi kebutuhan dan motivasi kerja baik diluar kerja maupun didalam lingkungan tempat kerja/jabatan (*on the job satisfactio*)". Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan terhadap pegawai untuk bekerja dengan segiat-giatnya, sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang optimal. Untuk dapat meningkatkan motivasi seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui apa yang paling dibutuhkan oleh orang tersebut, karena sesuatu yang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang/staf belum tentu dapat meningkatkan motivasi bagi orang/staf lain.

Berdasarkan jenisnya motivasi dibagi dua macam, yaitu sebagai berikut (As'ad, 2001 : 142).

1) Insentif berupa uang (*Material Incentive*)

Material Incentive adalah suatu cara yang dilakukan untuk memberikan motivasi dengan nilai barang atau benda. Adapun pemberiannya dilakukan dengan cara berikut.

a) Gaji yang cukup

Pengertian cukup di sini adalah relatif sifatnya, tetapi dapat diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan organisasi pada pegawainya tanpa menimbulkan kerugian, sehingga gaji yang diterima dapat memberikan semangat dan gairah kerja pada diri pegawai tersebut.

- b) Tunjangan-tunjangan
Baik berupa tunjangan tambahan penghasilan, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak, dan sebagainya.
 - c) Pemberian uang transport.
 - d) Pemberian penggantian premi asuransi jiwa, asuransi kecelakaan, dan sebagainya.
 - e) Pemberian/penggantian biaya berobat termasuk istri dan pegawai tersebut.
 - f) Insentif, bonus, atau rangsangan lain yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya.
- 2) Insentif tidak berupa uang (*Non Material Incentive*). Adapun *Non Material Incentive* adalah suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau organisasi dalam rangka memberikan rangsangan kepada pegawainya untuk bekerja giat dengan cara sebagai berikut :
- a) Promosi yang Obyektif
Dalam melakukan kebijakan promosi, suatu organisasi harus mempertimbangkan semua syarat yang telah ditetapkan. Misalnya tentang prestasi kerja, kepangkatan, tanggungjawab, tingkat pendidikan, kejujuran, dan loyalitas. Sebaiknya menghindarkan dari tindakan pilih kasih dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat promosi. Promosi yang dilakukan hendaknya selalu diikuti oleh tugas, tanggung-jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
 - b) Wakil-wakil pegawai turut serta dalam pengambilan keputusan
Dalam proses pengambilan keputusan, sebaiknya organisasi mengikutsertakan secara langsung pegawai yang mempunyai tugas untuk melaksanakan keputusan yang dibuat tersebut, dengan tujuan agar keputusan yang dibuatkan lebih baik. Selain itu, para pegawai akan merasa dihargai sehingga akan membuat pegawai ikut merasa bertanggungjawab terhadap terlaksananya keputusan tersebut.
 - c) Organisasi
Untuk menghindari kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai, organisasi sekali-kali perlu menciptakan suasana santai antara lain dengan mengadakan rekreasi. Rekreasi ini diharapkan akan dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja baru dalam diri pegawai.
 - d) Latihan yang sistematis
Latihan ini ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkahlaku, keterampilan, dan pengetahuan serta pengertian dari para pegawai. Pelaksanaan latihan yang sistematis dan disertai dengan evaluasi, diharapkan dapat mendorong pegawai bekerja secara efektif dan efisien.
 - e) Penempatan yang tepat
Penempatan yang tepat berarti menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahlian/keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan posisi pegawai akan menyebabkan jalannya lembaga kurang lancar, dan semangat

serta kegairahan kerja akan menurun, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

- f) Sistem penghargaan yang diberikan organisasi
Semangat kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan akan memperoleh penghargaan. Misalnya, pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, berupa kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat istimewa, dan sebagainya.
- g) Pemberian informasi tentang organisasi
Pemberian informasi yang jelas tentang keadaan organisasi akan sangat berguna untuk menghindari adanyadesas-desus yang salah tentang organisasi.
- h) Lingkungan yang menyenangkan
Setiap organisasi harus mengusahakan agar lingkungan kerja menyenangkan untuk bekerja, misalnya lingkungan yang bersih, penerangan yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas utama pemimpin adalah menumbuhkan motivasi bawahan untuk terdorong melakukan pekerjaan secara produktif. Berdasarkan uraian di atas, bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu upaya dari organisasi dalam menggerakkan pegawainya untuk menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai mencapai hasil yang diharapkan organisasi sebagai tujuan bersama.

d. Kinerja pegawai

Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa "istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dari seseorang)". Prestasi kerja (kinerja) menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) diartikan "sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Anwar Prabu Mangkunegara (2002:75) mengemukakan bahwa :

”Penilaian kinerja (prestasi kerja) berkaitan dengan kualitas kerja (ketetapan, ketelitian, keterampilan, kebersihan), kuantitas kerja (output, perlu diperhatikan bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja ”ekstra”), dapat tidaknya diandalkan (mengikuti intruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan) dan sikap (sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama)”.

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa ” *Human Performance = Ability + Motivation = Attitude = Situation, Ability = Knowledge + Skill*”. Faktor kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai memiliki (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the right job*).

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena

digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Penilaian kinerja pegawai dalam instansi pemerintah sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Terkait hal itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Melalui penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Selain itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain. Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Agar supaya peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai secara optimal sehingga pegawai menjadi profesional dibidang tugasnya, maka perlu dikembangkan lingkungan yang kondusif, antara lain dengan adanya :

- a. Peraturan dan penerapan disiplin kerja yang konsisten dan tidak pandang bulu;
- b. Penerapan secara konsisten pola karier yang menghargai prestasi kerja dan kejujuran;
- c. Dukungan fasilitas dan lingkungan kerja yang memadai;
- d. Jaminan kesejahteraan yang relatif cukup, diukur dengan kebutuhan hidup minimum dan bukan dari kebutuhan fisik minimum;
- e. Kepemimpinan yang memberi teladan dan visioner;
- f. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga yang kompetitif dengan kurikulum dan yang responsif terhadap perubahan dan perkembangan.

Menurut konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 25

Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, yang telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian, menyangkut :
 - a. Prosedur/tata cara pelayanan umum.
 - b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
 - c. Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
 - d. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
 - e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
 - f. Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/ kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
 - g. Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/ tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
5. Efisien, meliputi :
 - a. Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
 - b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :
 - a. Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajiban.
 - b. Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.

- c. Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
7. Keadilan yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
 8. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Agar dapat menggeneralisasikan konsep kinerja tersebut, maka terlebih dahulu peneliti akan menguraikan indikator-indikator yang dapat mengukur konsep kinerja, yakni :

1. Efektivitas

H. Emerson (dalam Soewarno Handyaningrat, 1994:16) mengemukakan bahwa “efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Efektivitas kerja menurut The Liang Gie (1979:51) adalah hasil dari keseluruhan kerja suatu bangsa setiap tahun yang dapat memberikan perbandingan sebesar dengan apa yang diinginkan/jumlah yang akan menggunakan hasil yang diinginkan tersebut.

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang menggambarkan seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan baik secara kualitas ataupun waktu melalui pelaksanaan fungsi tugas dan tanggung jawab Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Bambang Kusriyanto (1995:23) menyatakan: oleh karena organisasi mengambil, mengolah dan mengembangkan sumber daya kepada sistem yang lebih besar dari waktu ke waktu, maka kerangka analisis dan pemikiran mengandung unsur waktu. Kelangsungan hidup ini dibina dengan indikator:

- Produktivitas, ukuran salah satunya mencakup dokumen yang diolah, jumlah yang harus diselesaikan, mutu hasil pekerjaan dan ketetapan waktu.

- Waktu penyelesaian pekerjaan
- Kepuasan, ukuran salah satunya meliputi kemangkiran dan keterlambatan.

2. Kualitas layanan

Kualitas layanan adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima dari pegawai. Optimalisasi layanan kepada masyarakat merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh Pemerintah. Prinsip pelayanan publik yang efektif dan adil yang memberikan kemudahan bagi masyarakat berurusan dengan mendekati unit pelayanan kepada masyarakat akan mengurangi beban permasalahan yang dihadapi masyarakat. Pelayanan yang ideal menjadi dambaan masyarakat, merupakan tanggung jawab semua pihak dalam suatu organisasi untuk mengontrol dan memberikan masukan demi berhasilnya pelayanan.

Kepuasan dari masyarakat adalah hal yang menjadi tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin dan para pegawainya dalam hal pelayanan. Untuk itu pemimpin harus mampu menuntun para pegawainya untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat dengan kesadaran akan fungsinya untuk memberikan kepuasan bagi masyarakat dengan bersikap ramah dan sopan, adil dalam pelayanan tanpa membeda-bedakan status dan kedudukan masyarakat, mengerti apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga berusaha untuk menyediakan dan memenuhinya dengan pemenuhan sarana dan prasarana yang mempunyai peranan penting bagi masyarakat.

3. Responsivitas

Lenvile (1990) menyatakan responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta

mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam hal kemampuan, keterampilan dan komunikasi untuk menjalankan visi dan misinya. Organisasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya akan memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi pemerintah itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvile, 1990). Responsibilitas dapat diukur dan dinilai dari analisis terhadap dokumen organisasi. Pengukuran dan penilaian dalam konteks ini menggunakan teknik dalam mencoba untuk mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi serta bertanggung jawab dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.

e. Budaya kerja

Secara etimologi di Indonesia budaya berasal dari kata buddhi (akal) sehingga dikembangkan menjadi budi-daya, yaitu kemampuan akal budi seseorang ataupun kelompok manusia. Banyak sarjana yang memberikan definisi tentang budaya, antara lain Koentjoroningrat yang mendefinisikan kebudayaan sebagai keseluruhan gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat, yang dijadikan milik dari manusia dengan belajar. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-

hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapi. Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang pegawai pindah ke tempat kerja yang lain. Dalam lingkungan yang baru pegawai dituntut untuk perlu belajar menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dihadapi untuk menghindari kemungkinan akan terjadi konsekuensi negatif.

Birokrasi, sebagaimana organisasi lainnya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang disuatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sehubungan dengan itu, Agus Dwiyanto (2001) mengemukakan bahwa :

“Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat”.

Bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) di dalam kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, organisasi gereja dan sebagainya. Perbedaan bangsa karena geografis tempat tinggal asal juga faktor lain yang menyebabkan perbedaan. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance*” (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku (*behavior*) dan

akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografi dimana mereka hidup atau berasal.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan. Melalui penerapan sistem politik sentralistik dan hegemonik, negara cenderung telah mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi pemerintahan yang mengarah pada penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Variasi-variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di berbagai daerah, dalam kondisi demikian akan menjadi hilang. Varian lokal dalam birokrasi berubah menjadi keseragaman budaya dengan ciri terjadinya sentralisasi kebijakan, pengambilan keputusan, ritual, etos kerja, sampai model hubungan birokrasi dengan masyarakatnya.

Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi, yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat. Birokrasi sebagaimana organisasi lainnya, dalam setiap dinamika yang terjadi di

dalamnya, selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal. Karakter dan model birokrasi yang selama ini berkembang di Indonesia pada hakekatnya adalah merupakan salah satu bentuk interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi.

Sebagai suatu sistem yang terjalin melalui interaksi dengan lingkungan, corak hubungan paternalisme sangat dominan dalam determinasi pelayanan publik. Menurut konteks pelayanan publik, paternalisme memiliki 2 (dua) dimensi yaitu : *Pertama*, hubungan paternalisme antar aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. *Kedua*, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Paternalisme yang pertama lebih menunjuk pada hubungan yang bersifat eksternal, sedangkan yang kedua lebih menekankan pada hubungan yang bersifat internal. Sifat budaya dualisme dalam birokrasi ini tercermin dalam pemberian pelayanan publik, birokrasi memiliki orientasi nilai yang berbeda dan saling bertentangan. Pada satu sisi, birokrasi dituntut harus loyal kepada pimpinan dan pada sisi yang lain diharuskan untuk mengaktualisasikan prinsip abdi masyarakat, yaitu sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat dan harus mementingkan masyarakat yang dilayaninya.

Selain itu, budaya sebagai seperangkat nilai biasanya sarat dengan simbolisme, sehingga dalam setiap tindakannya, seseorang selalu berpegang teguh kepada 2 (dua) hal, yaitu, *Pertama*, filsafat atau pandangan hidup yang religius dan mistis. *Kedua*, pada sikap hidup yang etis dan menjunjung tinggi moral serta derajat hidupnya. Pandangan hidup akan selalu dikaitkan dengan tindakan simbolis yang biasanya banyak dipakai dan diwariskan secara turun temurun pada generasi berikutnya.

Sejalan dengan pemahaman diatas, Setiono (2000:100) mengemukakan bahwa ada beberapa kendala yang berkaitan dengan kultur dan tradisi yang dapat dijadikan konsep pengukuran masyarakat dalam kinerja birokrasi. Mentalitas pegawai adalah keadaan mental, (pikiran/ rohani/batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat yang mempengaruhi pola kerja melalui hubungannya dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan di mana ia bekerja dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Agar dapat menggeneralisasikan konsep budaya ini, maka akan diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur konsep budaya yakni :

1. Faktor Internal Pegawai

Sikap mentalitas pegawai yang dapat menurunkan kemampuan aparat untuk berbuat optimal di lingkungan kerja antara lain dapat di lihat melalui beberapa sikap yaitu :

- Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada aset-aset itu. Mereka bahkan cenderung ceroboh dalam mengelolah aset-aset tersebut.
- Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang

menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.

- Motivasi birokrat pada umumnya keliru (tidak memahami dan tidak sesuai dengan fitrah dasar tugas institusi birokrasi). Mereka mendaftar menjadi pegawai bukan untuk melayani dan mengabdikan, melainkan mencari status dan gaji, sehingga tentu saja tatkala mereka bekerja, orientasi mereka tidak sesuai dengan tugas dan fungsi utama birokrasi.
- Kesemua sikap mental itu menimbulkan dampak negatif berupa ketidakprofesionalan aparatur birokrasi dalam bekerja, sehingga mereka tidak mampu (*capable*) dalam menjalankan tugas secara baik.

2. Faktor Eksternal Pegawai

Faktor Eksternal Pegawai dapat dilihat dari sikap mental masyarakat yaitu watak, tabiat, pola berpikir masyarakat yang selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik. Namun di antara sikap tersebut di atas masih terdapat sikap atau pola pikir masyarakat yang menghambat pembangunan yang antara lain :

- Sikap apatis (non partisipatif dan permisif), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.

- Mentalitas menerabas (hedonistik dan pragmatis) tidak mau repot dan cenderung cari enak saja, sehingga ikut menyuburkan pungli dan kolusi (Koentjoroningrat, dalam Setiono, 2000).
- Rasa ketergantungan masyarakat yang berlebihan terhadap birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang.

Sesuai pada tataran lokal kita mengetahui adanya tuntutan otonomi daerah yang makin menguat, sementara dalam konteks global kita mengetahui bahwa berbagai perubahan tengah terjadi dengan cepat di seluruh dunia, baik dalam hal iptek, sistem informasi, perdagangan politik, dan sebagainya. Berbagai perubahan itu menyebabkan lahirnya konsep globalisasi, perdagangan bebas, meningkatnya intensitas hubungan antara polarisasi dan ekonomi antar negara. Fenomena-fenomena tersebut menyebabkan birokrasi terus tertinggal dan sulit menyesuaikan berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat. Konsep, kebijakan, struktur dan pola kerja yang disusun menjadi cepat kadaluwarsa (*out of date*) sehingga tidak sesuai lagi dengan keadaan yang sudah berubah. Akibatnya masyarakat menjadi semakin kecewa dengan kinerja birokrasi. Faktor-faktor tersebut menyebabkan birokrasi memiliki “cacat bawaan” sehingga fungsi-fungsinya tidak dapat tercapai dengan optimal. Untuk mengurangi aspek-aspek kendala itu, perlu dilakukan reformasi birokrasi untuk mengkaji ulang paradigma birokrasi “lama” yang sudah usang.

f. Displin

Keith Davis (1985:366) mengemukakan bahwa: “*Discipline is management action to enforce organizational standards*”, pengertian disiplin tersebut

diinterpretasikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Dalam suatu organisasi atau lembaga pengertian ini pada dasarnya merupakan pelajaran, patuh, taat, kesetiaan, hormat kepada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku. Dalam hubungannya dengan disiplin pegawai, disiplin merupakan unsur pengikat, unsur integrasi dan merupakan unsur yang dapat menggairahkan kerja pegawai, bahkan dapat pula sebaliknya.

Spriegel (dalam Astrid, 1986 : 14) mengatakan bahwa disiplin adalah:

“The force that prompts an individual or group to observe rules, regulation, and procedures that are deemed necessary to the attainment of an objective, it is the force or fear of a force that restrains individuals or groups from doing things that are deemed destructive of group objectives. It is also the exercise the violation of group regulation.”

Berpedoman pada definisi di atas maka disiplin menjadi faktor pengikat dan integrasi, yaitu merupakan kekuatan yang dapat memaksa pegawai untuk mematuhi peraturan serta prosedur kerja yang telah ditentukan terlebih dahulu. Hal itu dianggap bahwa dengan berpegang pada peraturan ini, tujuan dari organisasi tercapai. Bila ada suatu pelanggaran dari peraturan, maka dengan sendirinya seorang pegawai atau sekelompok pegawai dapat dihukum, yaitu karena telah melakukan pekerjaan yang dilarang dan telah berbuat bertindak tidak sesuai peraturan dan prosedur tata kerja yang berlaku dalam organisasi.

Handoko (1994 : 208), ‘disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Mangkunegara (1991:153), memberi batasan pengertian disiplin kerja dalam dua macam bentuk, yaitudisiplin preventif dan disiplin korektif. Davis (1985:367) menyatakan bahwa :

“Corrective discipline requires attention to due process, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved. Major requirements for due process include the following:

- 1. A presumption of innocence until reasonable proof of an employee's role in an offense is presented;*
- 2. The right to be heard and in some cases to be represented by another person;*
- 3. Discipline that is reasonable in relation to the offense involved.*

Pernyataan Davis tersebut menjelaskan bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu adalah: pertama, suatu prasangka tak bersalah sampai membuktikan bahwa pegawai benar-benar berperan dalam suatu pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus yang diwakili oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan pelanggaran yang melibatkannya.

Siagian (1994 : 278) memberikan pengertian disiplin kerja yaitu merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Nitisemito (1992 : 60), mengemukakan dua pengertian kedisiplinan, yakni dalam arti sempit dan arti luas. “Dalam arti sempit dikatakan bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan tersebut jarang absen dan datang serta pulang tepat pada waktunya. Sedangkan dalam arti luas kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”.

Atmosudirdjo (1976:64) mengemukakan tentang pengertian disiplin dan aspek disiplin sebagai berikut: “Disiplin merupakan suatu bentuk ‘ketaatan’ dan ‘pengendalian’ erat hubungannya dengan rasionalisme, dan oleh karena itu merupakan suatu ketaatan atau pengendalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak memakai perasaan, sehingga tidak emosional.

g. Kemampuan

Beberapa pegawai, meskipun dimotivasi dengan baik sama sekali tidak mempunyai kemampuan atau keterampilan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan ialah sifat (bawaan lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik (Gibson, et. al., 1985:102) Kemampuan mental dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kemampuan Mental = Intelegensia

Kemampuan Mental	Uraian
1. Keluwesan dan perimbangan kecepatan	Kemampuan ”mengingat” konfigurasi visual
2. Kefasihan	Kemampuan untuk mengutarakan kata-kata, ide dan pernyataan lisan
3. Jalan pikiran secara induktif	Kemampuan merumuskan dan menguji hipotesis yang ditujukan untuk menemukan hubungan (perkaitan)
4. Ingatan yang luar biasa	Kemampuan untuk mengingat kepingan-kepingan material yang tak bersangkutan dan mengingat kembali
5. Rentang ingatan	Kemampuan untuk mengingat kembali dengan sempurna, untuk reproduksi segera, dari serangkaian pokok masalah, setelah hanya satu pokok disajikan dari rangkaian itu.
6. Kecakapan dalam angka-angka	Kemampuan memanipulasi angka-angka dengan cepat dalam cara berhitung
7. Kecepatan berpersepsi	Kecepatan menemukan angka-angka, membuat perbandingan dan menangani

Kemampuan Mental	Uraian
8. Jalan pikiran secara deduktif	tugas-tugas sederhana yang menyangkut persepsi visual Kemampuan mempertimbangkan dasar pikiran yang ada menjadi kesimpulan penting
9. Orientasi dan visualisasi ruang	Kemampuan menanggapi pola ruang dan memanipulasi atau mentransformasi gambaran pola ruang
10. Pemahaman lisan	Pengetahuan tentang kata-kata dan artinya, termasuk penggunaan pengetahuan ini.

Sumber : dikutip dari M.D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skill," dalam *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Edisi M.D. Dunnette (Skokie, III : Rand Mc Nally, 1976), halaman 481-483.

Motor utama penggerak organisasi di dalam suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia, yaitu pegawai itu sendiri yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan organisasi. Robbins (2001 : 46) mengemukakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemudian Gibson (1993 : 54) mengartikan kemampuan (*ability*) sebagai suatu ciri, biologis atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Definisi lain tentang kemampuan (*ability*) berasal dari Widjaja (1997 : 1) yaitu sebagai suatu ciri biologis, yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Kemudian Zainun (1994 : 57) mengartikan kemampuan sebagai kesanggupan (*capacity*) pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Robbins (2001 : 48) bahwa seluruh kemampuan seorang individu dalam melaksanakan tugasnya pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu :

- a. Kemampuan Intelektual
- b. Kemampuan Fisik

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Sedangkan dimensi-dimensi kemampuan fisik adalah kekuatan, keluwesan, kondisi tubuh, keseimbangan dan stamina.

Kemampuan intelektual atau kemampuan fisik tergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu. Jadi ada kesesuaian antara kemampuan dan tugas. Kemudian Robbins (2001 : 49) mengemukakan apabila karyawan atau pegawai tidak memiliki kemampuan yang disyaratkan maka kemungkinan besar akan gagal dalam melaksanakan tugas. Berkaitan dengan kemampuan, Prawirosentono (1999 : 193) menyatakan bahwa seseorang dapat dilihat dari keahlian atau *skill* yang dimiliki seseorang. Keahlian tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman.

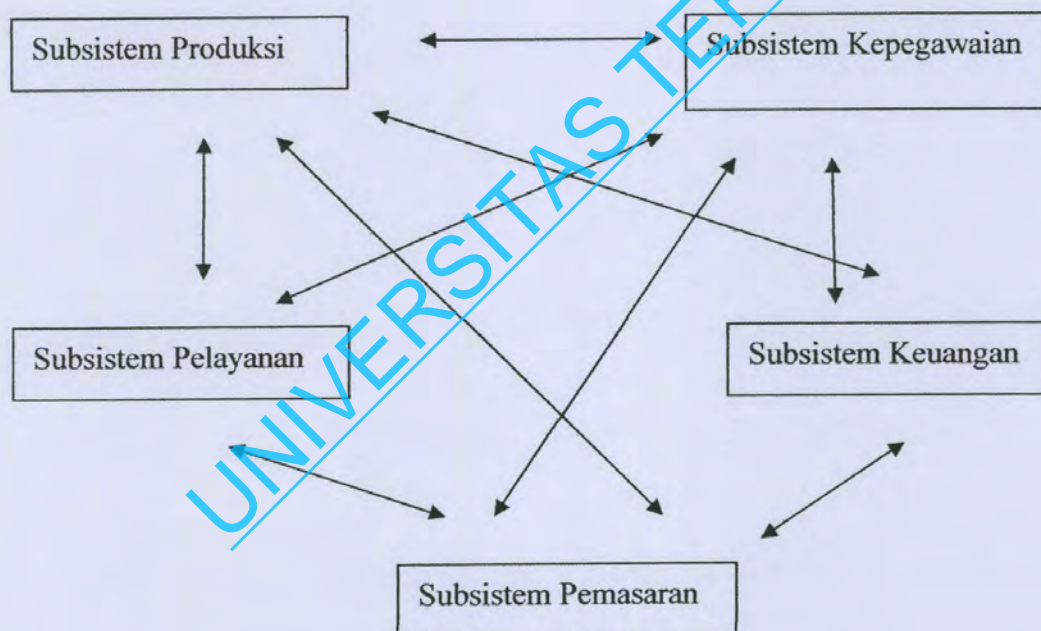
Ainsworth et al. (2007:73) mengemukakan bahwa kemampuan melakukan suatu pekerjaan adalah hasil dari pengetahuan, keterampilan dan bakat individu (kemampuan untuk belajar menangani suatu pekerjaan dan karakteristik personal lainnya yang bermanfaat). Berbeda dengan istilah kompetensi yang mengacu pada kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi merupakan kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Jika tidak memiliki kompetensi yang tepat maka kinerja tidak dapat tercipta atau tampak.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kemampuan adalah kapasitas individu yang dimiliki seseorang yang merupakan hasil dari pengetahuan, keterampilan dan bakat individu. Melalui kapasitas yang dimiliki, individu mampu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang bersifat mental atau fisik.

h. Sistem kerja

Sistem sering diberi pengertian sebagai suatu keseluruhan yang diorganisasi atau kompleks, yang merupakan perpaduan bagian-bagian yang membentuk kesatuan yang kompleks.

Gambar 2.1 Bagan organisasi jika dipandang sebagai suatu sistem



Sumber : Diambil dari Agus Joko.Purwanto (2008:2.25). *Materi Pokok Teori Organisasi*. Jakarta : Universitas Terbuka.

Bagan 2.1 menunjukkan bahwa sub-sub sistem tersebut saling bergantung dan berhubungan, serta dari arah panah menunjukkan sinergi antar sub-sistem. Dengan

menggunakan konsep sistem, ada wilayah lain yang di luar sistem dan di dalam sub sistem. Wilayah di luar sistem disebut sebagai supra sistem, sedangkan wilayah di dalam sub sistem disebut sub-subsistem.

i. Iklim organisasi

Menurut Steers (1987) yang memberikan pengertian tentang iklim organisasi menyatakan bahwa “iklim organisasi dapat dipandang sebagai suatu kepribadian organisasi yang dirasakan oleh para pekerja dimana iklim tersebutlah yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku dalam kerja“. Iklim organisasi menjadi penting karena pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja anggota organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Campbell dan Beaty (1971) yang hasilnya dikutip oleh Steers (1987) menemukan bahwa ada sepuluh dimensi dari iklim organisasi yang meliputi :

1. Struktur tugas, yaitu tingkat perincian, metode yang dipakai dalam melaksanakan tugas oleh organisasi
2. Hubungan imbalan dan hukuman yaitu tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan jasa serta pertimbangan lain seperti senioritas
3. Sentralisasi keputusan yaitu batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas
4. Tekanan pada prestasi yaitu keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran karya organisasi
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan yaitu tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat
6. Keterbukaan versus tertutupan yaitu tingkat batas orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerja sama
7. Kemampuan versus resiko yaitu tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya
8. Status dan semangat yaitu perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi adalah tempat kerja yang baik

9. Pengakuan dan umpan balik yaitu tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya
10. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum yaitu tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif termasuk juga batas organisasi mengatasi masalah, mengembangkan metode baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.

Iklim organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi. Pengalaman masa lalu organisasi menentukan perkembangan iklim organisasi dimasa sekarang. Banyak ahli yang berpendapat bahwa sebenarnya iklim organisasi terdiri dari berbagai macam dimensi yang dapat diukur. Liwtin dan Meyer (dalam Steers dan Porter, 1987) mengemukakan bahwa iklim organisasi terdiri dari enam dimensi yaitu:

1. *Conformity* yaitu yang menunjukkan perasaan para pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan yang harus mereka taati
2. *Responsibility* yaitu yang menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya lebih dahulu pada atasan
3. *Standards* yaitu yang menunjukkan perasaan para pegawai bahwa perusahaan menetapkan suatu target tertentu yang mengandung resiko dan tantangan
4. *Rewards* yaitu menunjukkan perasaan para pekerja bahwa mereka memperoleh imbalan dan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang diujalakan dengan baik. Penekanannya lebih pada *reward* (imbalan) daripada *punishment* (hukuman)
5. *Clarity* yaitu yang menunjukkan perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam organisasi diorganisir dengan baik dan tujuan maupun pekerjaan dirumuskan dengan jelas
6. *Team spirit* yaitu derajat perasaan para pekerja bahwa dalam organisasi terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat, dan menjalin hubungan baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut

Sementara itu Steers dan Porter berpendapat bahwa struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan-tindakan manajerial merupakan dimensi-dimensi yang turut berperan dalam membentuk iklim organisasi secara keseluruhan.

j. Kepuasan kerja

Wexley dan Yuki (1992 : 98) mengatakan ”*Job Satisfaction is the way an employee feels about his or her job*” kepuasan kerja adalah merupakan cara seorang karyawan merasakan tentang pekerjaannya. Kemudian Susilo Martoyo (1999:115-116) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan konvensional seseorang dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Gibson (1993) dalam Sihotang (2006:32) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan aspek positif atau negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya atau suatu fitur dari pekerjaannya. Lebih lanjut Gibson mengungkapkan bahwa sikap keberubahan kepuasan disebabkan karena perbedaan pandangan terhadap perolehan intrinsik dan ekstrinsik, dimana intrinsik meliputi varietas, otonomi, identitas, dan sebagainya, ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan di tempat kerja.

Basri (2005:16), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya, yaitu suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan ini berhubungan dengan faktor-faktor individu, yaitu : (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan; (b) status dan senioritas, makin tinggi hirarkis di dalam organisasi, lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat; (d) kepuasan individu dalam elemen-elemen kehidupan yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

k. Teknologi

Para ahli organisasi biasanya menggunakan istilah teknologi secara umum. Penggunaan istilah ini berarti apapun sarana atau perangkat yang diperlukan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, maka hal tersebut dikategorikan sebagai teknologi organisasi (Kusdi, 2009:148). Secara umum teknologi dalam organisasi dapat dibedakan dalam tiga unsur (Hatch dalam Kusdi, 2009:148) yaitu:

1. Benda-benda atau objek-objek fisik yang meliputi bahan-bahan, peralatan, dan sarana-sarana yang diperlukan untuk melakukan produksi
2. Aktivitas atau proses yang digunakan sebagai metode produksi
3. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mengoperasikan peralatan, sarana produksi, atau metode khusus yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu.

Pemahaman mengenai teknologi dalam teori organisasi tidak hanya mencakup alat-alat namun juga mencakup berbagai aktivitas dan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas-aktivitas tersebut. Terdapat tiga tipologi teknologi dalam organisasi (Kusdi 2009:150) yaitu :

1. Tipologi Woodward. Menurut Woodward kompleksitas teknologi dalam organisasi di mana teknologi produksi unit adalah yang paling sederhana sementara teknologi produksi adalah yang lain rumit. Hasil penelitian Woodward memberikan pengertian awal bagaimana teknologi mempengaruhi organisasi hanya saja Woodward menggunakan sampel-sampel yang berasal dari organisasi industri manufaktur, dan tidak memperhitungkan organisasi-organisasi non manufaktur yaitu organisasi-organisasi yang bersifat pelayanan
2. Tipologi Perrow. Perrow melihat dua dimensi dari penggunaan teknologi dalam suatu organisasi yaitu : (1) apakah tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak pengecualian atau sesuatu yang rutin. Dimensi ini disebut variabilitas tugas-tugas (*task variability*) dan (2) apakah tugas-tugas itu mudah dianalisis atau tidak. Ada tugas-tugas yang terdefinisi dengan sangat baik sehingga mudah dianalisis, tetapi ada pula tugas-tugas yang tidak mudah didefinisikan. Dimensi ini disebut sebagai dimensi keteranalisisan masalah (*problem analyzability*).
3. Tipologi Thompson. Thompson menekankan pada tingkat ketidakpastian yang disebabkan oleh teknologi. Tingkat ketidakpastian ini mengharuskan pengambil keputusan memilih strategi tertentu dan pengaturan struktural

tertentu pula untuk mengurangi ketidak pastian tersebut. Thompson membedakan tipe teknologi dalam organisasi menjadi tiga jenis yaitu (1) *long-linked technology* atau teknologi rantai panjang. Teknologi ini berarti tugas-tugas dalam organisasi dilakukan dengan berurutan dari unit awal sampai unit akhir sehingga pada akhirnya dihasilkan produk yang juga berarti unit yang ada ditengah tidak dapat mengerjakan apa-apa sampai unit awal memberikan pekerjaan kepada unit tengah. (2) *Mediating technology* atau teknologi mediasi yaitu teknologi yang mempertemukan dua unsur atau bagian yang terpisah sehingga dapat saling melengkapi dan menghasilkan suatu produk. (3) *Intensive technology* atau teknologi intensif yang penggunaan teknologi dalam hal ini adalah sejumlah sumberdaya harus dikombinasikan dengan baik untuk menghasilkan suatu produk.

Kusdi (2009 : 159) menyatakan kaitan antara dampak teknologi terhadap struktur organisasi setidaknya dapat dilihat dari tiga hal yaitu :

1. Teknologi dengan kompleksitas. Teknologi rutin berkorelasi positif dengan kompleksitas rendah, semakin tinggi rutinitas maka semakin sedikit jumlah kelompok pekerjaan dan semakin sedikit dibutuhkan keahlian profesionalitas di dalamnya
2. Teknologi dengan formalisasi. Teknologi rutin berkorelasi positif dengan formalitas, namun bila dikaitkan dengan ukuran organisasi maka korelasi tersebut biasanya berkurang. Teknologi rutin berkaitan erat dengan adanya manual peraturan, job description, dan derajat spesifikasi dari job description tersebut. Sebaliknya pada teknologi non rutin lebih dibutuhkan ruang dan fleksibilitas, sehingga tingkat formalisasi biasanya rendah
3. Teknologi dengan sentralisasi. Teknologi rutin berkorelasi positif dengan sentralisasi manakala formalisasi rendah (peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur kerja hanya sedikit). Namun jika formalisasi tinggi maka pengaruh teknologi rutin akan lebih tampak pada menurunnya sentralisasi, atau dengan perkataan lain meningkatnya desentralisasi

Teknologi dipandang terutama dari sisi efisiensi dan efektivitas organisasi sebagaimana tuntutan modernisasi. Perkembangan berbagai teknologi canggih saat ini menuntut seorang manajer atau administrator untuk lebih membuka wawasannya tentang pemanfaatan teknologi, karena tidak tertutup kemungkinan adanya faktor-faktor yang berada diluar prediksi yang dapat menjadi penghambat penggunaan teknologi canggih dalam organisasi (Kusdi (2009:163). Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Nilai sosio-kultural dan kekuasaan dalam teknologi. Pemilihan teknologi pada dasarnya tidak terlepas dari konteks nilai sosial budaya yang melingkupi pengambilan keputusan itu sendiri. Selain pertimbangan teknis dan ekonomis, terdapat nilai-nilai sosial nilai-nilai budaya dan faktor kekuasaan (dalam hal ini kekuasaan terhadap pengetahuan mengenai desain dan praktik-praktik produksi) yang semuanya dapat mempengaruhi pemilihan teknologi dalam organisasi
2. Karakteristik teknologi baru. Teknologi-teknologi baru memiliki ciri-ciri yang berbeda dibandingkan teknologi pada masa sebelumnya
3. Kontrol dan teknologi informasi. Teknologi informasi adalah suatu bentuk kontrol manajerial dalam organisasi. Data kinerja yang tampaknya objektif sebenarnya menyembunyikan fakta bahwa kategori-kategori penyusun data dan dari mana data tersebut dilaporkan memaksakan nilai-nilai tertentu kepada siapa saja yang bekerja di dalam sistem tersebut, yang pada dasarnya dibuat oleh manajemen puncak. Teknologi informasi juga memungkinkan terciptanya desentralisasi semu. Pucuk pimpinan menciptakan kesan seolah-olah terjadi pendelegasian wewenang ke level bawah, tetapi menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan umpan balik, artinya pimpinan dapat memonitor keputusan-keputusan di level bawah dan sewaktu-waktu dapat melakukan campur tangan atau mengoreksi keputusan-keputusan yang telah disentralisasi tersebut.

I. Komunikasi

Komunikasi menurut Rivai dan Mulyadi (2009:336) adalah pengiriman atau penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan tersebut dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu komunikasi juga dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

Darf (2010:218) menyatakan bahwa komunikasi (*communication*) adalah proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau memengaruhi perilaku. Robbins (2007:392) menambahkan bahwa komunikasi lebih dari sekedar penanaman makna, komunikasi juga harus dipahami dan mencakup perpindahan dan pemahaman makna. Scott dan

Mitchell (1976:44) menyatakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:336) terdapat delapan unsur pokok dari proses komunikasi yaitu :

1. Pengirim/sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi
2. *Encoding* adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi
3. *Message* (pesan) adalah informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima
4. *Channel* (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima
5. *Receiver* (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim
6. *Decoding* (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti
7. *Noise* (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi
8. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim

Komunikasi dalam kerangka organisasi dapat mengalir secara vertikal dan horizontal. Menurut Simpson (1959) dimensi vertikal dapat dibagi lebih lanjut menjadi kearah bawah dan ke atas. Menurut Darf (2010:432) komunikasi ke bawah dalam kerangka organisasi adalah komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan yang biasanya mencakup lima topik yaitu :

1. Implementasi tujuan dan strategi
2. Instruksi dan dasar pekerjaan
3. Prosedur dan praktik
4. Umpan balik kinerja
5. Indoktrinasi

Komunikasi ke atas yaitu komunikasi yang meliputi pesan-pesan yang mengalir dari tingkat hierarki organisasi yang lebih bawah ke tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Darf (2010:434-435) bentuk komunikasi ini adalah :

1. Masalah dan pengecualian
2. Saran perbaikan
3. Laporan kinerja
4. Keluhan dan perselisihan
5. Informasi keuangan dan akuntansi

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi yang berupa pertukaran pesan secara lateral atau diagonal antara sesama anggota organisasi atau sesama pegawai. Komunikasi ini bukan hanya bertujuan untuk memberikan informasi namun dapat berupa permintaan dukungan atau pengkoordinasian kegiatan. Menurut Darf (2010:435-436) kategori komunikasi ini adalah pemecahan masalah di departemen, komunikasi antar departemen dan inisiatif perubahan dan perbaikan. Manusia pada dasarnya mengandalkan tiga jenis komunikasi yaitu komunikasi lisan, tertulis dan non verbal.

Bentuk komunikasi lisan dapat berupa pidato, percakapan dua orang, diskusi kelompok dan desas-desus informal (Robbins, 2007:395). Bentuk komunikasi tertulis mencakup memo, surat, email, pengiriman faksimili, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan buletin atau alat lain yang dikirimkan via simbol tertulis. Bentuk komunikasi non verbal biasanya berupa gerakan tubuh, intonasi atau tekanan yang diberikan pada kata-kata, ekspresi wajah dan sebagainya (Robbins 2007:397). Komunikasi sebagai bagian dari organisasi biasanya berupa komunikasi formal dan non formal. Bentuk-bentuk komunikasi dalam suatu organisasi yang berupa komunikasi formal yaitu berupa jaringan kelompok-kecil formal (Robbins, 2007:400).

Komunikasi non formal dalam suatu organisasi yang merupakan media informasi lainnya adalah selentingan atau desas-desus (Newstrom et al, 1974:14-20). Menurut Newstrom et al (1974:14-20), selentingan memiliki tiga karakteristik utama yaitu :

“Pertama, selentingan tidak dikendalikan oleh manajemen. Kedua, selentingan dipersepsikan oleh kebanyakan karyawan sebagai yang paling dapat dipercaya dan andal daripada komunikasi formal yang diumumkan oleh manajemen puncak. Ketiga, sebagian besar selentingan digunakan untuk melayani kepentingan sendiri dari orang-orang di dalamnya“.

Komunikasi di organisasi akhir-akhir ini diperkaya oleh teknologi canggih dengan sebagian besar menggunakan bantuan komputer. Komunikasi jenis ini oleh Robbins (2007:403) disebut sebagai komunikasi dengan bantuan komputer. Pelaksanaan kegiatan komunikasi terdapat sejumlah hambatan yang dapat mengganggu atau memperlambat komunikasi yang efektif. Hambatan-hambatan tersebut menurut Robbins (2007:408) adalah :

1. Penyaringan. Penyaringan mengacu pada pengirim yang memanipulasi informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan dimata si penerima. Penentu utama penyaringan adalah jumlah level dalam organisasi, semakin vertikal level dalam hierarki organisasi maka akan semakin besar peluang terjadinya penyaringan informasi
2. Persepsi selektif. Adalah penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang dan karakteristik personal lainnya
3. Informasi berlebih. Adalah kecenderungan untuk menyeleksi, mengabaikan, melewati atau melupakan informasi karena keterbatasan kemampuan untuk melakukan pengolahan informasi yang terlalu banyak dalam proses komunikasi
4. Emosi. Adalah perasaan penerima saat mendapatkan informasi. Pesan yang diterima dalam keadaan kesal atau marah dapat diinterpretasikan secara berbeda dibandingkan dengan menerima informasi dalam keadaan senang
5. Bahasa. Penggunaan bahasa yang dipengaruhi oleh usia, pendidikan dan latar belakang berbeda dapat memiliki arti yang beragam saat seorang individu menyampaikan pesan pada orang lain meski menggunakan bahasa yang sama-sama dipergunakan
6. Kegelisahan komunikasi. individu-individu yang menyampaikan pesan informasi mengalami kegelisahan atau ketegangan yang tidak pada tempatnya

dalam komunikasi lisan, tulisan atau keduanya sehingga lebih menghindari penyampaian informasi dan menyebabkan kesalahan dalam penassiran data yang terkandung dalam proses komunikasi tersebut.

m. Lingkungan kerja

Secara umum jenis lingkungan terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Namun banyak pakar yang menulis mengenai jenis lingkungan yang terdiri dari lingkungan abiotik dan lingkungan biotik. Dari kedua pengertian atau istilah tersebut sebenarnya adalah sama, seperti lingkungan fisik atau abiotik dan non fisik atau biotik.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut diatas, maka lingkungan kerja yang dibutuhkan oleh para pegawai di tempat kerja adalah lebih dominan pada lingkungan fisik dan pada lingkungan non fisik. Sehingga di dalam pembahasan variabel lingkungan kerja erat kaitannya dengan lingkungan fisik yang ada di tempat kerja pegawai. Faktor kondisi fisik tempat kerja dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai karena pegawai akan dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan semangat kerja yang tinggi apabila mereka bekerja dalam kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan dan nyaman.

Manullang (1992: 152) mengatakan bahwa hubungan antara kondisi fisik tempat kerja dengan semangat kerja adalah sebagai berikut:

“Kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih lagi semasa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan kerja yang nyaman, perlindungan-perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi juga akan meningkatkan efisiensi”.

Menurut Alex S. Nitisemito faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu: Pewarnaan, Kebersihan, Pertukaran udara, Penerangan, Keamanan. Untuk

dapat menggeneralisasikan variabel lingkungan kerja, maka terlebih dahulu peneliti akan menguraikan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, yaitu:

1. Kebersihan

Keadaan bersih akan membuat orang merasa sehat, nyaman dan asri. Kebersihan bukan hanya berarti kebersihan ruangan tempat kerja saja tetapi jauh lebih luas, misalnya udara yang berbau tidak enak atau kotor tentu akan menimbulkan sesak napas dan penyakit kepada semua orang. Oleh sebab itu, kebersihan di ruangan tempat kerja dan kebersihan di lingkungan tempat kerja harus dijaga dan dipelihara agar dalam keadaan yang tetap bersih. Kebersihan di tempat kerja dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2. Penerangan atau cahaya

Penerangan atau cahaya merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap pegawai, karena hampir setiap pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti membaca dan menulis membutuhkan penerangan atau cahaya yang baik. Menurut M. Manullang bahwa "Penerangan yang cukup akan menambah semangat kerja dan kegairahan kerja. Penerangan atau cahaya ini selain berupa penerangan lampu listrik, juga penerangan sinar matahari.

3. Suara

Sebagian besar dan pekerjaan merupakan pekerjaan yang memerlukan konsentrasi dan pemikiran yang genius. Karena itu harus diusahakan agar tidak terjadi suara-suara keributan yang dapat mengganggu konsentrasi pegawai di dalam melaksanakan tugas di ruangan kerjanya.

4. Tata Ruang

Penataan ruangan yang baik dapat membuat para pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik, tertib dan lancar. Hal ini dapat membuat komunikasi dan koordinasi di antara para pegawai di dalam melaksanakan tugas akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga untuk dapat melaksanakan pengawasan kepada pegawai juga akan semakin lebih mudah dilakukan. Oleh sebab itu, dengan adanya penataan ruangan yang baik di ruangan kerja, akan dapat membantu pegawai untuk mencegah penghamburan tenaga dan waktu, menjamin kelancaran proses pekerjaan, pemakaian ruang kerja lebih efisien. Pendapat Sarwoto, yang mengatakan bahwa tata ruang yang tepat dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja.

5. Udara

Manusia membutuhkan udara atau oksigen untuk bernafas dan menjaga kesehatan. Pertukaran udara yang baik dan bersih dapat menjalin berlangsungnya proses metabolisme yang lancar di dalam tubuh manusia. Tiap anggota tubuh manusia di dalam kondisi normal, mempunyai temperatur suhu badan yang berbeda-beda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan suhu normal sebesar 37°C , sehingga sistem tubuh yang sempurna dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuhnya.

Melihat dari letak geografis Indonesia yang berada pada daerah tropik dimana keadaan udaranya terlampau panas dan lembab, maka keadaan tersebut dapat mempengaruhi perkembangan tenaga dan daya cipta seseorang yang pada akhirnya akan dapat mengakibatkan kecenderungan menurunnya semangat kerja. Oleh sebab itu, keadaan udara di tempat kerja harus mendapat perhatian dan dijaga keadaan

temperatur suhu udaranya agar sesuai dengan keadaan kebutuhan temperatur suhu badan agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja.

6. Tata Warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan di rencanakan dengan sebaik-baiknya. Karena pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi dan pemantulan cahaya. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan emosional pegawai, dimana sifat warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain- lain. Sesuai pembahasan konsep di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas lingkungan kerja dapat dilihat dari 6 (enam) indikator, yaitu kebersihan lingkungan, penerangan, suara, tata ruang, udara, tata warna lingkungan fisik.

B. Penelitian terdahulu

Penelitian ini merupakan penelitian pertama pada Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan judul dari penelitian ini, telah banyak penelitian yang membahas tentang semangat kerja. Penelitian-penelitian yang dimaksud oleh peneliti temukan dari berbagai sumber dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 2.2. Penelitian-penelitian terdahulu

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
1	Stoener dalam Ravianto	Produktivitas dan Manusia Indonesia	1990	Buku	Faktor motivasi, kemampuan dan persepsi	Motivasi, kemampuan, persepsi peran

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					terhadap peranan yang dibawakan oleh individu akan mempengaruhi kinerja individu tersebut. (Hal. 20)	
2	Cecep Dani	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai di wilayah BPN Propinsi Jawa Barat	1999	Magister Ilmu Administrasi	Faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah faktor Kepemimpinan, motivasi dan komunikasi	Kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan semangat kerja pegawai
3	Dwivedi dalam Winardi	Kepemimpinan dalam Manajemen	2000	Buku	Kinerja adalah fungsi dari keterampilan (<i>skill</i>) dan motivasi.	Kinerja dipengaruhi : a. Keterampilan b. Motivasi
4	Sri Wahyono	Pengaruh faktor budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap perbaikan kinerja	2001	Universitas Indonesia	Motivasi berprestasi dan budaya organisasi mempunyai korelasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja. (Hal 10, 97-98).	Budaya organisasi, motivasi.
5	Hisyam Ma'sum	Hubungan motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai administrasi. Survei di IAIN	2002	Universitas Indonesia		Motivasi kerja, lingkungan kerja.

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Syarif Hidayatullah Jakarta.				
6	Hery Mulyana	Pengaruh kondisi fisik tempat kerja dan motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai dalam pemberdayaan masyarakat di badan pemberdayaan masyarakat kabupaten buton.”	2003	Tesis Magister Administrasi Pemerintahan Daerah	Faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah faktor kondisi fisik tempat kerja dan motivasi kerja	fisik tempat kerja dan motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai
7	Nuryadin Susanto	Analisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat wakil presiden RI	2003	Universitas Indonesia	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (Hal 9, 104-105).	Kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi.
8	Sudarwaji Edi Yuwono Trihadi	Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Karakteristik Pejabat Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pejabat Struktural Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	2003	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Diklatpim tingkat III tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pejabat eselon III. (Hal 107). Diklatpim tingkat IV tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	Pendidikan, Pelatihan

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					pejabat eselon IV (Hal 107-108).	
9	Eros Rostiaty	Perbedaan Persepsi Budaya Organisasi Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi DKI Jakarta)	2003	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Lemahnya budaya organisasi ini berimbas pada tidak optimalnya kinerja organisasi. Banyaknya perbedaan persepsi menyebabkan n miss-communication, miss-coordination, pekerjaan menjadi tidak efisien, berbelit-belit serta memakan waktu yang lebih lama. (Hal 126).	Persepsi, Budaya Organisasi.
10	Franky Alexander Tintingon	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Sekretariat Kota Manado.	2003	Universitas Satyagama	terdapat korelasi atau hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan disiplin dengan prestasi kerja pegawai Sekretariat Kota Manado. Jadi dapat	Motivasi , Disiplin , Prestasi Kerja

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					disimpulkan bahwa apabila motivasi dan disiplin tinggi atau ditingkatkan maka prestasi kerjapun akan meningkat.	
11	Tanti Sumartini	Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai	2004	Universitas Indonesia	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja. Ada korelasi yang positif dan kuat antara motivasi dan kinerja.	Kepemimpinan, motivasi.
12	Dewi Ma'rifah	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur	2004	Tesis, Universitas Airlangga	Motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial.	Motivasi, Budaya Organisasi.
13	Retno Damayanti	Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Bening Natural Furniture	2005	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi	Penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh	Komunikasi, Motivasi motivasi kerja dan produktivitas

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
				Program Pasca Sarjana	terhadap produktivitas kerja karyawan (Hall 139).	
14	Beni Habibi	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan di PT.ASKES Regional VI Jawa Tengah dan DIY Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum Semarang	2005	Universitas Indonesia	Penelitian ini membuktikan bahwa faktor kesejahteraan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja serta pendidikan dan pelatihan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT.ASKES Regional VI Jawa Tengah dan DIY Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum Semarang.	Motivasi Kerja dan sumber daya manusia
15	Budi Prakoso	Peranan Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja	2005	Universitas Indonesia	Kepemimpinan dan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja (Hal 10 dan 39).	Kepemimpinan, Motivasi kerja.
16	Tejo Herwanto	Pengaruh persepsi kemampuan dan motivasi kerja	2005	Universitas Indonesia	Persepsi kemampuan dan motivasi	Persepsi kemampuan, motivasi

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		terhadap kinerja pegawai			kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja pegawai. (Hal 9, 123).	kerja.
17	Koeslan Abdul Halim	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja lurah	2005	Universitas Indonesia	Camat tidak mempengaruhi langsung terhadap kinerja lurah. (Hal 1).	Kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja.
18	Herisman	Hubungan Persepsi dan Motivasi Kerja Pegawai Administrasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pada Pengadain Negeri Bengkulu	2006	Universitas Indonesia	Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan yang erat antara persepsi dan motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya	Persepsi, Motivasi Kerja Pegawai dan Kinerja
19	R. Zulkarnain	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Jakarta	2007	Jurnal, Vol. 9, No.1, April.	Dari hasil regresi sederhana, antara variabel kinerja pegawai (terikat) dengan setiap variabel bebas, yakni budaya organisasi, gaya	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					kepemimpinan, dan lingkungan kerja, mampu memberikan kontribusi 4,30%, 35%, dan 6,6%. (Hal.43-52)	
20	Elya Dwi Lestari	Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan tetap dan karyawan kontrak	2008	Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta	Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan tetap dan karyawan kontrak	semangat kerja
21	I Gusti Ayu Dewi Adnyani	membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan	2008	Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar	Faktor yang mempengaruhi semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan	Semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
22	Dwi Puspita Budiarti	Pengaruh Motivasi dan Persepsi Disiplin Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Pelayanan pada Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Karimun	2008	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Membuktikan bahwa motivasi dan persepsi disiplin kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelayanan pada Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Karimun.	Sistem

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
23	Lukmanul Hakim	Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Badan Informasi Publik Departemen Komunikasi dan Informatika”.	2008	Universitas Satyagama	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Koordinasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Badan Informasi Publik Departemen Komunikasi Dan Informatika yang ditentukan oleh dimensi bentuk koordinasi yang memiliki indikator koordinasi waktu, ruang, interinstitusi onal, fungsional, dan struktural; dimensi proses koordinasi yang memiliki indikator informasi, tanggapan, komunikasi, komitmen, kesepakatan; dan dipengaruhi	Koordinasi, Komunikasi, Kinerja

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					pula oleh dimensi ukuran koordinasi yang memiliki indikator kesadaran, kompetensi, penetapan, insentif, dan feedback.	
24	Yuniar Putia. R	Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan.	2009	Universitas Sumatera Utara	Pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil dilakukan dengan baik dan benar akan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di lingkungan Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan.	Mutasi dan Semangat Kerja
25	Sri Warni	Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Kota Batam	2010	Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta	Membuktikan bahwa Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan motivasi kerja, Kinerja Pegawai

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Kota Batam	
26	Miarka Risdawati,	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	2010	Universitas Indonesia	Hasil penelitian membuktikan pengaruh yang positif dari disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai
27	Indra Warsyadi	Analisis Kepuasan Kerja dan Motivasi Dengan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Kenutanan Kabupaten Buton)	2010	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh dari kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja pegawai	Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai
28	Sahril	Pengaruh pembinaan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pengelola kearsipan di lingkungan	2010	Universitas Terbuka	Pembinaan pegawai dan Motivasi kerja secara bersama-sama, signifikan berpengaruh	Pembinaan, motivasi kerja dan produktivitas kerja

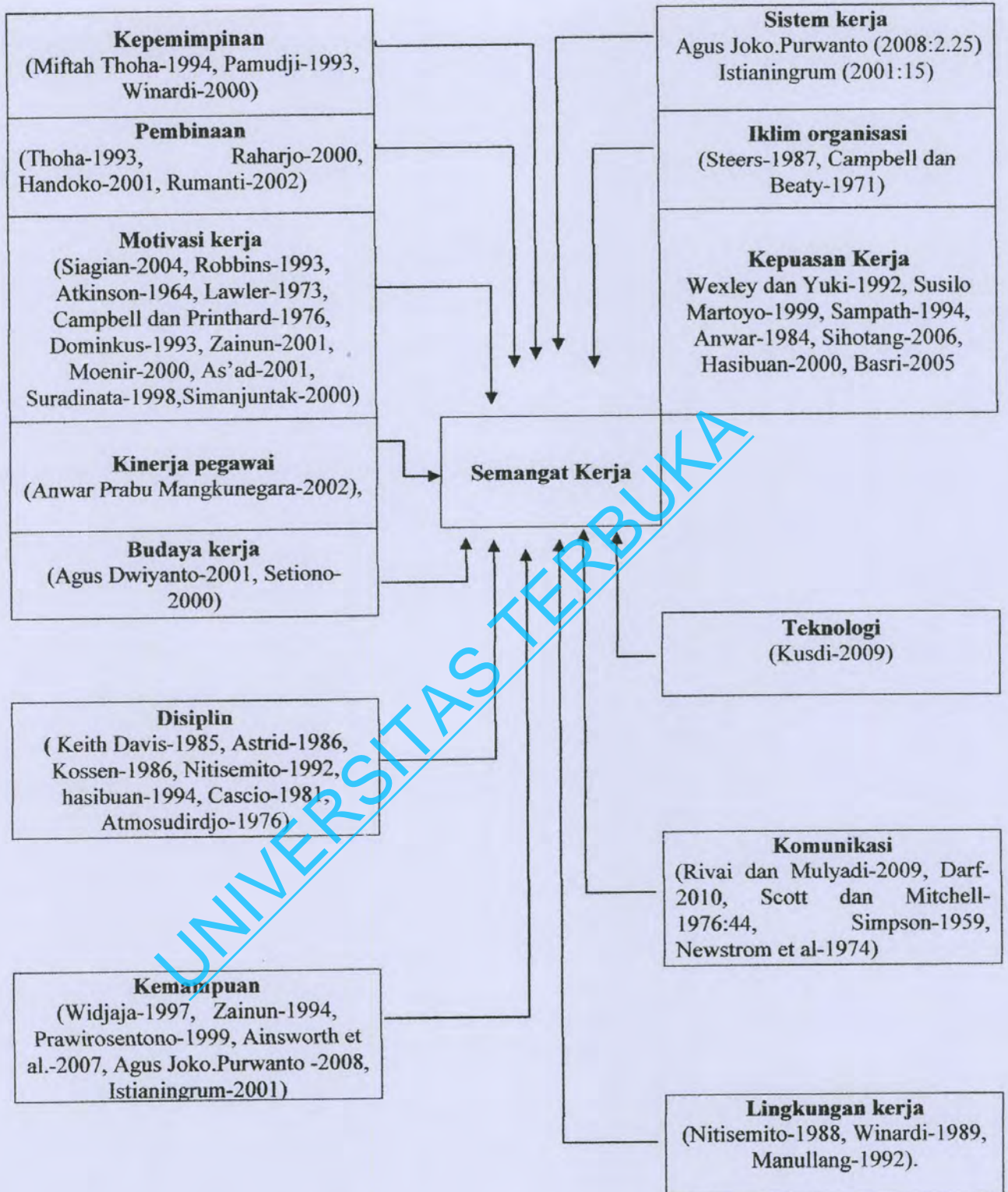
No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		pemerintah kabupaten bangka tengah			terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pengelola Kearsipan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. Dengan demikian semakin besar pengaruh pembinaan pegawai dan motivasi kerja maka semakin baik Produktivitas Kerja Pegawai Pengelola Kearsipan di Lingkungan PemerintahK abupaten Bangka Tengah atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.	
29	Hafsah	Pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan, pariwisata dan	2010	Universitas Terbuka	Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding kemampuan	kepemimpinan , budaya kerja dan kinerja pegawai

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		informatika Kabupaten Bangka Barat			terhadap kinerja. (Hal 7, 145).	

C. Kerangka berpikir

Agar dapat melaksanakan pelayanan yang optimal, aparatur pegawai negara dituntut memiliki banyak faktor pendukung dalam melaksanakan tugasnya. Selain memiliki kemampuan yang memadai aparatur pegawai negara juga harus memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, sebab tanpa didukung dengan semangat kerja yang memadai, setinggi apapun kemampuan dan penguasaan tugas yang dimiliki oleh aparatur pegawai negara maka pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya tidak dapat terlaksana dengan baik.

Demikian halnya dengan pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Semangat kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu atau dua faktor saja akan tetapi banyak faktor yang terlibat di dalamnya, akan tetapi tidak semua faktor tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat kerja. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka akan diketahui faktor-faktor mana yang paling mempengaruhi semangat kerja, dengan demikian diketahui pula langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan semangat kerja tersebut dengan menggunakan faktor-faktor dominan sebagai landasan pengambilan keputusan. Kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran

D. Definisi konsep dan operasional

1. Definisi Konsep

Guna memudahkan pemberian arah dan kejelasan tentang penelitian ini peneliti perlu memberi definisi secara konseptual dari masing-masing variabel sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah : perilaku individu yang aktif di dalam memberikan pengaruh, motivasi, informasi dan pengambilan keputusan kepada pengikut atau bawahannya agar bersedia dengan sukarela dan antusias melakukan pekerjaannya di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.
- b. Pembinaan pegawai adalah upaya yang dilakukan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja para pegawai dan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan menerapkannya agar dapat meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Motivasi kerja adalah suatu upaya dari organisasi dalam menggerakkan pegawainya untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai dalam mencapai hasil yang diharapkan bersama.
- d. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

- tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.
- e. Budaya kerja adalah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman kehidupan yang diinternalisasikan dan diaktualisasikan ke dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi.
 - f. Disiplin adalah sikap pegawai yang mematuhi atau melaksanakan peraturan/ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan, sehingga pekerjaan yang telah ditentukan itu bisa diselesaikan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
 - g. Kemampuan adalah orang-orang yang bekerja keras untuk menyelesaikan tugas, orang-orang yang bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan orang-orang yang dapat menjelaskan tentang pekerjaan yang ditugaskan pimpinan kepada teman lain.
 - h. Sistem kerja adalah sebagai suatu keseluruhan yang diorganisasi atau kompleks, yang merupakan perpaduan bagian-bagian yang membentuk kesatuan yang kompleks.
 - i. Iklim organisasi adalah Kepribadian organisasi dalam bentuk struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan-tindakan manajerial yang dirasakan oleh para pekerja dan memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku dalam kerja.

- j. Kepuasan kerja adalah Sikap umum pekerja dengan kondisi yang bersifat individual menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima.
- k. Teknologi adalah Berbagai aktivitas, pengetahuan, keterampilan dan peralatan yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi.
- l. Komunikasi adalah Proses pengiriman, pertukaran, pemindahan, penyampaian atau penerimaan pesan, gagasan, informasi atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan tersebut dapat dipahami.
- m. Lingkungan kerja adalah: Segala sesuatu yang berada di sekitar tempat pekerja yang dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang secara langsung maupun tidak langsung dalam melaksanakan pekerjaannya melalui kebersihan, penerangan, suara, udara, tata ruang dan tata warna di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Definisi Operasional

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maka faktor-faktor tersebut dirumuskan terlebih dahulu dalam bentuk indikator yang akan dijadikan dasar pembuatan kuesioner untuk pengumpulan data. Indikator-indikator penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3 Indikator penelitian

Variabel	Indikator	Butir-butir
a. Semangat kerja	<p>a. Bappeda dan Statistik memberikan saran atau pertimbangan kepada rekan sekerja jika mereka menemui kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>b. Bappeda dan Statistik mengambil tindakan atau keputusan mengenai pekerjaan, yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku tanpa menunggu perintah atasan</p> <p>c. Bappeda dan Statistik selalu mencari tata cara kerja baru yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan sehingga berdayaguna dan berhasilguna</p> <p>d. Bappeda dan Statistik mengikuti cara kerja sesuai prosedur kerja yang berlaku</p> <p>e. Bappeda dan Statistik memperhatikan dalam menggunakan peralatan kerja milik</p> <p>f. Kondisi lingkungan kerja Bappeda dan Statistik dapat membuat Bapak/Ibu berkonsentrasi dalam bekerja</p> <p>g. Bappeda dan Statistik mempunyai jaminan pensiun dan Asuransi kesehatan (ASKES)</p> <p>h. Atasan harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya tanpa ada paksaan</p>	1 s.d. 8
b. Kepemimpinan	<p>a. Keteladanan yang ditunjukkan atasan pada bawahan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepemimpinan yang dilakukan atasan</p> <p>b. Atasan harus mampu memotivasi bawahannya untuk menguasai pengetahuan dan kemampuan bidang-bidang tertentu</p> <p>c. Atasan mampu mewujudkan harapan-harapan dari bawahannya</p> <p>d. Atasan memberikan atau menerima informasi dalam bentuk laporan tertulis dari atau kepada bawahannya</p> <p>e. Atasan harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya tanpa ada paksaan</p>	9 s.d. 13
c. Pembinaan pegawai	<p>a. Bimbingan terhadap sikap dan perilaku dalam pembinaan pegawai sangat diperlukan dan dikembangkan.</p>	14 s.d. 18

	<ul style="list-style-type: none"> b. Pengawasan dan evaluasi terhadap pekerjaan sangat dibutuhkan c. Pemberian informasi yang mendukung pengembangan karier yang positif termasuk dalam bentuk pembinaan kepada pegawai d. Pembinaan pegawai dalam mempertahankan prestasi kerja yang baik sangat penting dalam mendukung kemajuan karier pegawai tersebut e. Pembinaan yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga diharapkan etika profesi akan terjaga dalam melaksanakan kegiatan 	
d. Motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Dalam motivasi kerja upah adalah dapat digunakan sebagai alat pendorong semangat didalam bekerja. b. Keamanan kerja dapat mempengaruhi adanya motivasi kerja yang berasal dari luar diri pegawai. c. Kondisi kerja dapat dijadikan faktor yang dapat memberikan pengaruh pada motivasi kerja pegawai. d. Mutu kerja merupakan faktor yang berasal dari luar yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi atau semangat kerja sehingga akan menghasilkan yang bermutu tinggi. e. Adanya motivasi kerja yang tinggi dan semangat untuk maju akan memberikan kemungkinan untuk berkembang baik untuk karier atau jabatannya. 	19 s. 23
e. Kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja pegawai dapat dilihat dari efektif tidaknya penanganan suatu permasalahan b. Pelayanan yang responsif mencerminkan kinerja pegawai organisasi c. Kualitas kinerja pegawai terlihat dari lamanya waktu yang diperlukan dalam memberikan pelayanan d. Kinerja pegawai yang baik dilihat dari daya tanggapnya dalam menangani suatu masalah dalam pekerjaannya e. Pelaksanaan tugas kerja yang penuh tanggung jawab menunjukkan kinerja pegawai yang baik 	24 s.s 28
f. Budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya kerja dalam suatu organisasi membentuk etos kerja dari orang-orang dalam organisasi tersebut b. Bahasa dan bentuk komunikasi yang digunakan di lingkungan internal organisasi membentuk budaya organisasi c. Penerapan <i>reward and punishment</i> yang tepat dapat 	29 s.d 33

	<p>membentuk budaya kerja</p> <p>d. Tingkat kepedulian masyarakat terhadap kinerja suatu organisasi membentuk budaya organisasi yang dijalankan dalam organisasi tersebut</p> <p>e. Budaya kerja dapat membentuk standar dalam melakukan pelayanan pada masyarakat</p>	
g. Disiplin	<p>a. Dalam melaksanakan tugas-tugas tidak selalu harus didasarkan pada aturan-aturan yang sudah ditetapkan.</p> <p>b. pegawai sudah mengetahui dan melaksanakan hak dan kewajibannya.</p> <p>c. Setiap tugas/pekerjaan yang saya selesaikan dan kerjakan disini tidak semata-mata dilaksanakan karena tugas/perintah kerja.</p> <p>d. Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan pegawai itu tidak selalu harus mengerjakannya sesuai dengan prosedur yang sebenarnya.</p> <p>e. Saya lebih mengutamakan tugas/urusan dinas dari pada kepentingan lainnya.</p>	34 s.d 38
h. kemampuan	<p>a. Adanya orang-orang bekerja keras untuk menyelesaikan tugas</p> <p>b. Adanya orang-orang bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.</p> <p>c. Adanya orang-orang dapat menjelaskan tentang pekerjaan yang ditugaskan pimpinan kepada teman lain dengan benar.</p>	39 s.d 41
i. Sistem kerja	<p>a. Sistem kerja yang ada berjalan dengan baik.</p> <p>b. Sistem kerja antara atasan dan bawahan sesuai dengan prosedur.</p> <p>c. Tersedia prosedur kerja yang mengatur sistem kerja pegawai dengan baik.</p>	42 s.d 44
j. Iklim kerja	<p>a. Kejelasan tugas yang dijalankan</p> <p>b. Kejelasan batasan pengambilan keputusan</p> <p>c. Kejelasan mengenai <i>reward and punishment</i></p>	45 s.d 47
k. Kepuasan kerja	<p>a. Kepuasan terhadap suasana pekerjaan</p> <p>b. Kepuasan terhadap tingkat pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan</p>	48 s.d 52

	<ul style="list-style-type: none"> c. Kepuasan terhadap gaji saat ini d. Kepuasan terhadap peluang promosi e. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja 	
j. Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi selalu bersifat dinamis dan berkembang. Kegiatan komunikasi juga dapat dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan bersama terhadap suatu hal yang menjadi informasi terhadap para penerima informasi b. Informasi yang terkandung dalam kegiatan komunikasi yang dilaksanakan juga dapat memberikan pengetahuan kepada penerima informasi mengenai hal-hal baru yang belum diketahu dengan selalu membawa informasi baru dalam pelaksanaannya c. Penyampaian komunikasi berlangsung melalui peredaran antara pembawa berita kepada penerima berita dan kembali lagi pada pembawa berita dan seterusnya d. Kegiatan komunikasi dilakukan dengan melalui perantara antara pembawa informasi dengan penerima informasi seperti saluran audio, saluran visual maupun saluran audio visual e. Informasi yang terkandung dalam kegiatan komunikasi yang dilaksanakan juga dapat memberikan pengetahuan kepada penerima informasi mengenai hal-hal baru yang belum diketahui 	56 s.d 60
i. Lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Tempat bekerja bebas dan bersih dari debu, gas, dan bau-bauan yang kurang sedap b. Perlindungan tempat kerja dari gangguan kotoran lain seperti kertas-kertas yang tidak terpakai maupun sampah lainnya c. Tempat bekerja harus memiliki pengaturan lampu penerangan d. Alat penyejuk ruangan membantu kenyamanan dalam bekerja e. Pengaturan warna di ruangan kerja membantu dalam menciptakan kenyamanan dalam bekerja 	

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas beserta penelitian terdahulu yang terangkum, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut bahwa ada faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mana faktor-faktor tersebut belum secara jelas teridentifikasi.

1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial kepemimpinan, kinerja pegawai, motivasi kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim kerja, kepuasan kerja, teknologi, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan, kinerja pegawai, motivasi kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim kerja, kepuasan kerja, teknologi, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan peneliti adalah penelitian analisis dengan menggunakan metode survai yakni suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 1995:3), yang diarahkan untuk menjelaskan mengapa suatu keadaan atau situasi terjadi. Penelitian yang akan dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, melalui alat penelitian yaitu kuesioner yang hasilnya kemudian dianalisa untuk melihat faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai serta faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh tidak besar terhadap semangat kerja pegawai.

B. Populasi dan Sampel

Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berdinasi di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berjumlah 52 orang. Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa jumlah pegawai yang berdinasi di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu 52 (lima puluh dua) orang. Jumlah populasi yang sedikit dan untuk keakuratan data penelitian, maka peneliti mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel atau dengan cara sensus.

C. Instrumen penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian lapangan untuk pengumpulan data adalah kuesioner berupa angket. Instrumen pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat dengan mudah dijawab oleh para responden, adapun yang menjadi responden ialah seluruh pegawai yang berdinras di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sifat dari kuesioner yang diajukan ialah pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan setiap jawabannya yang tersedia.

Untuk keperluan analisis, maka jawaban dari setiap item instrumen dari masing-masing pertanyaan diberi skor yaitu sebagai berikut :

- Sangat Setuju : 5
- Setuju : 4
- Ragu-ragu : 3
- Tidak Setuju : 2
- Sangat Tidak Setuju : 1

Guna untuk mendapatkan penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya tanggapan responden disusun kedalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya diprosentasikan dalam suatu tabulasi distribusi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui metode pengumpulan data berikut;

1. Angket /kuesioner, digunakan untuk mendapatkan data primer dari responden terhadap pernyataan-pernyataan yang telah diajukan.
2. Studi Pustaka, dilakukan untuk menngumpulkan data sekunder yaitu dengan cara mengumpulkan data yang relevan dari buku-buku, jurnal, penelitian terdahulu, peraturan yang terkait serta bahan-bahan lainnya yang dapat menunjang penelitian.
3. Studi Dokumentasi, dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dengan melakukan atau mempelajari dokumen-dokumen Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi objek penelitian. Dokumen yang dibutuhkan antara lain Renstra Bappeda dan data-data lain yang diperlukan.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data dilakukan melalui melalui 2 (dua) cara yaitu uji validitas dan reliabilitas serta uji penyimpangan asumsi. Uji validitas dilakukan dengan maksud mengukur kehandalan instrumen. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur itu dapat mengukur apa yang harus diukur, sedang alat itu dikatakan reliabel bila mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan tingkat konsistensi. Adapun perumusan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

1. Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka variabel penelitian tersebut valid serta dapat diikutsertakan dalam analisis data selanjutnya ;
2. Jika r_{hitung} tidak positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ ataupun r_{hitung} negatif $> r_{tabel}$ maka variabel penelitian tersebut tidak valid serta tidak dapat diikutsertakan dalam analisis data selanjutnya.

Uji validitas adalah pengujian terhadap sebuah variabel secara keseluruhan apakah variabel penelitian tersebut berdasarkan jawaban responden memang layak untuk digunakan dalam penelitian atautkah tidak. Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah :

1. Jika r_{Alpha} positif dan $r_{Alpha} > r_{tabel}$ maka kuesioner penelitian tersebut *reliabel* dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya ;
2. Jika r_{Alpha} negatif dan $r_{Alpha} < r_{tabel}$ ataupun r_{Alpha} negatif $> r_{tabel}$ maka kuesioner penelitian tersebut tidak *reliabel* dan tidak dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya ;

Uji reliabilitas adalah pengujian terhadap sebuah indikator penelitian berupa kuesioner, apakah kuesioner penelitian tersebut berdasarkan jawaban responden memang layak untuk digunakan dalam penelitian atautkah tidak. Uji penyimpangan asumsi (uji asumsi klasik) adalah uji yang dilakukan untuk melihat kelayakan suatu model penelitian. Uji penyimpangan asumsi dilakukan dengan empat cara yaitu :

1. Persyaratan normalitas data
2. Uji heterokedastisitas
3. Uji autokorelasi
4. Uji multikorelasi

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

1. Data geografis

Letak geografis Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara geografis terletak pada $104^{\circ} 50'$ sampai $109^{\circ} 30'$ Bujur Timur dan $0^{\circ} 50'$ sampai $4^{\circ} 10'$ Lintang Selatan. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terletak pada Wilayah Indonesia Bagian Barat. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan wilayah kepulauan yang terdiri 2 (dua) pulau besar dan ribuan pulau kecil. Dua pulau terbesar adalah Pulau Bangka dan Pulau Belitung, selain itu terdapat pula pulau-pulau besar lainnya di antaranya Pulau Lepar, Pulau Pongok, Pulau Nangka, Pulau Panjang, Pulau Seliu, Pulau Mendanau, Pulau Gelasa, Pulau Selat Nasik, Pulau Nado dan Pulau Batudinding.

Berdasarkan batas wilayahnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berbatasan dengan:

- Disebelah Barat dengan Selat Bangka
- Disebelah Timur dengan Selat Karimata
- Disebelah Utara dengan Laut Natuna
- Disebelah Selatan dengan Laut Jawa

Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terbagi menjadi wilayah daratan dan wilayah laut dengan total luas wilayah mencapai 81.725,14 km². Luas daratan lebih kurang 16.424,14 km² atau 20,10 persen dari total wilayah dan luas laut kurang lebih 65.301 km² atau 79,9 persen dari total wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Wilayah daratan terbagi dalam 6 (enam) kabupaten dan 1 (satu) kota, yaitu:

Kabupaten Bangka luas wilayah	: 2.950,68 km ²
Kabupaten Bangka Barat luas wilayah	: 2.820,61 km ²
Kabupaten Bangka Tengah luas wilayah	: 2.155,77 km ²
Kabupaten Bangka Selatan luas wilayah	: 3.607,08 km ²
Kabupaten Belitung luas wilayah	: 2.293,69 km ²
Kabupaten Belitung Timur luas wilayah	: 2.506,91 km ²
Kota Pangkalpinang luas wilayah	: 89,40 km ²

Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai topografi yang umumnya relatif datar yang terdiri dataran rendah hingga berbukit dan hanya sebagian kecil yang bergunung. Ketinggian dataran rendah rata-rata sekitar 50 meter di atas permukaan laut. Titik tertinggi di Pulau Bangka terdapat pada puncak Gunung Maras dengan ketinggian 699 meter dan di Pulau Belitung titik tertinggi pada puncak Gunung Tajam dengan ketinggian 445 meter.

Profil wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada umumnya beragam mulai dari daratan, bergelombang berbukit hingga bergunung, dengan komposisi lahan datar mencapai luas sekitar 46,19%, bergelombang 41,08%, dan tersebar di Pulau Bangka dan sisanya 12,37% merupakan wilayah berbukit dan bergunung serta

berawa-rawa yang terdapat di sebagian Wilayah Kabupaten Bangka Selatan, Bangka Tengah, Bangka Barat, dan Bangka. Wilayah berawa-rawa umumnya terdapat di Kabupaten Bangka Barat dan Bangka Tengah.

2. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap semua kegiatan pelayanan yang berhubungan dengan tugas dan fungsinya baik bagi pemerintah maupun pelayanan kepada masyarakat. Terlebih sebagai pemerintahan provinsi yang baru dibentuk, tugas dan fungsinya akan jauh lebih berat, mengingat begitu banyak dan beraneka ragamnya tuntutan yang harus dikerjakan dan dipenuhi.

Visi Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah “Mewujudkan Bappeda dan Statistik sebagai lembaga perencana pembangunan yang berkualitas dan melahirkan dokumen perencana pembangunan yang terintegrasi, terkoordinasi dan berkesinambungan”.

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi, maka dirumuskan bahwa Misi Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

- a. Menyediakan dokumen perencanaan jangka panjang, menengah dan tahunan yang berkualitas.
- b. Meningkatkan koordinasi dan konsultasi di bidang perencanaan.
- c. Mewujudkan penyediaan data dan informasi yang akurat dan valid.
- d. Meningkatkan kualitas SDM aparatur perencana.
- e. Mewujudkan Sistem Tata Ruang yang terintegrasi dan sesuai peruntukannya.
- f. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung aparatur.
- g. Meningkatkan pelayanan publik di bidang perencanaan.

- h. Mewujudkan sistem Informasi yang terintegrasi.
- i. Mewujudkan pengembangan kawasan strategis cepat tumbuh dan berkembang.
- j. Mewujudkan Kerjasama Pembangunan antar daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Serta Lembaga Teknis Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Provinsi di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Bappeda dan Statistik mempunyai tugas melaksanakan kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik sesuai dengan lingkup tugasnya.

Penyelenggaraan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, Bappeda dan Statistik mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang Perencanaan Daerah dan Statistik;
2. Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum lintas kabupaten/kota di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik;
3. Pembinaan pelaksanaan tugas di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik;
4. Pelaksanaan Urusan Kesekretariatan.

Adapun Susunan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik terdiri dari :

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat, membawahkan :

- Sub Bagian Penyusunan Perencanaan;
 - Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - Sub Bagian Keuangan
- c. Bidang Fisik Prasarana dan Lingkungan Hidup, membawahkan :
- Sub Bidang Tata Ruang, Pengembangan dan Infrastruktur Wilayah;
 - Sub Bidang Sumber Daya Alam, Lingkungan Hidup, Perhubungan dan Pariwisata
- d. Bidang Ekonomi, membawahkan :
- Sub Bidang Pertanian, Pertambangan dan Energi;
 - Sub Bidang Perindustrian, Perdagangan, Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasama
- e. Bidang Sosial Budaya, membawahkan :
- Sub Bidang Agama, Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan;
 - Sub Bidang Kependudukan, Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Rakyat.
- f. Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Statistik, membawahkan :
- Sub Bidang Pengendalian dan Pengembangan dan Statistik;
 - Sub Bidang Evaluasi Pelaporan dan Penyusunan Rencana Pembangunan

Lebih lanjut disebutkan bahwa Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan tugas kesekretariatan serta memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Bappeda dan Statistik. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Rencana kegiatan tahunan intern Bappeda dan Statistik;
- b. Perencanaan pengembangan Sumber Daya Aparatur Bappeda dan Statistik;
- c. Pelaksanaan urusan administrasi umum dalam arti melakukan urusan ketatausahaan, kepegawaian, perlengkapan dan kerumah tanggaan; pengelolaan administrasi keuangan;
- d. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Berdasarkan tugas dan fungsinya, maka secara internal kegiatan Bappeda dan Statistik banyak difasilitasi oleh sekretariat termasuk didalamnya urusan kepegawaian

dan pengembangan sumber daya aparatur/pegawai. Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Oleh sebab itu dalam menjalankan visi dan misi Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memerlukan sumber daya manusia yang bisa diandalkan.

Adapun gambaran aparatur pada Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara berturut-turut dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Tahun 2010

No.	Pendidikan	Tahun 2010
1	Doktor (S3)	1
2	Pascasarjana (S2)	6
3	Sarjana (S1)	33
4	Sarjana Muda Akademi	3
5	SLTA Umum	9
6	SLTP Umum	--
7	Sekolah Dasar	--
Jumlah		52

Sumber : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik, 2010.

Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Tahun 2010

No	PNS / Golongan			PHT	Jumlah
	IV	III	II		
1	6	33	13	--	--
2	--	--	--	--	--
Jumlah	6	33	13	52	52

Sumber : Bappeda Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2010.

Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Jenis Kelamin, Tahun 2010

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	36
2	Perempuan	16
Jumlah		52

Sumber : Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2010.

Dewasa ini sarana pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung cukup memadai. Meskipun demikian, ke depan masih diperlukan strategi pengelolaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas agar keberadaan institusi ini akan memberikan kontribusi penting dalam memacu kualitas sumber daya manusia di Bangka Belitung. Tingkat pendidikan pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tampaknya relatif belum memadai sehingga perlu dipacu dan ditingkatkan terus dari waktu ke waktu.

Jumlah sumber penelitian yang dianalisis berdasarkan kuesioner sebanyak 57 butir pernyataan. Proses perhitungan skor yang telah divalidasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam menghitung skor sehingga penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

B. Temuan

Pengujian persyaratan analisis yang akan diterapkan pada penelitian ini adalah uji validitas dan realibilitas terhadap kuesioner penelitian serta uji asumsi klasik terhadap kelayakan data hasil pengolahan kuesioner. Sebelum dilaksanakan pengujian

reliabilitas dan validitas terhadap instrumen penelitian data yang akan dioleh terlebih dahulu harus dirobah menjadi data interval.

Data hasil penelitian adalah merupakan data ordinal karena berasal dari Skala Likert yang digunakan dalam kuesioner untuk memudahkan responden memberikan jawaban. Data ordinal tidak dapat secara langsung digunakan dalam penelitian ini karena penelitian menggunakan alat analisis data yaitu regresi sederhana dan regresi berganda yang mensyaratkan penggunaan data paling minimal interval. Dengan demikian data awal harus diubah terlebih dahulu melalui proses *Method of Successive Interval (MSI)*, yang menjadikan data ordinal penelitian menjadi data interval penelitian (terlampir) dan dapat digunakan dalam analisis regresi. Setelah data penelitian diubah menjadi data interval maka pengujian persyaratan analisis dalam penelitian dapat dilaksanakan.

a. Uji Realiabilitas dan Validitas

Uji realibilitas dan validitas data dilakukan untuk mengecek konsistensi alat ukur dan validitas yaitu kuesioner penelitian berdasarkan jawaban yang diberikan responden terhadap instrumen penelitian tersebut. Hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen penelitian akan disajikan berdasarkan variabel penelitian dengan hasil sebagai berikut :

1. Uji reliabilitas dan validitas variabel semangat kerja (Y)

Reliabilitas menurut Singarimbun dan Efendi (1995:140), menunjukkan konsistensi suatu instrumen atau alat pengukur data didalam mengukur suatu gejala yang sama. Bila suatu instrumen atau alat pengukur data dipakai dua kali atau lebih

untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dikatakan handal.

Uji statistik dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* yang membandingkan dan mengukur korelasi antar jawaban responden pada tahap uji coba kuesioner. Variabel penelitian dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60 atau bila hasil penghitungan mendekati nilai 1,00 maka variabel dikatakan handal dan layak digunakan. Nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* variabel semangat kerja (terlampir), sebagai berikut.

Tabel 4.4 Koefisien *reliability* variabel semangat kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.601	8

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) yang tertera pada tabel diatas, dengan nilai sebesar 0,601. Nilai *Cronbach's Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60 dan dapat dikatakan bahwa item kuesioner pada variabel penelitian semangat kerja (Y) yang digunakan reliabel serta memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data selanjutnya.

Menurut Singarimbun dan Efendi (1995:122), validitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran data itu mampu mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian. Dengan demikian validitas merupakan suatu kriteria

yang dijadikan tolok ukur untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat pengukur data.

Suatu instrumen dikatakan valid atau sah, apabila instrumen digunakan untuk menggali suatu data akan menghasilkan data yang mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya. Pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data yang digunakan rumus korelasi dari *Pearson Product Moment*.

Setelah dilakukan penghitungan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh koefisiensi butir (r_{hitung}) untuk 8 item kuesioner pada variabel semangat kerja (Y) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, artinya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir kuesioner tersebut tidak valid, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir kuesioner tersebut dapat digunakan (valid).

Dari perhitungan statistik untuk variabel semangat kerja (Y) (terlampir) ternyata bahwa r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} , sehingga dapat dikatakan semua butir kuesioner pada variabel semangat kerja sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel semangat kerja disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas variabel semangat kerja(Y)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	22.0398	10.751	.400	.537
K2	22.1163	10.629	.401	.536
K3	22.0394	11.544	.290	.571
K4	21.2908	11.388	.286	.573
K5	21.2905	10.082	.509	.500
K6	21.2909	13.927	-.108	.676
K7	21.2906	10.579	.444	.524
K8	21.7236	11.718	.230	.589

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang nilai setiap kuesionernya melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang tertera pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel semangat kerja (Y) yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} dan seluruh instrumen sebanyak 8 butir kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data selanjutnya.

2. Uji reliabilitas dan validitas variabel kepemimpinan (X_1)

Nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* variabel kepemimpinan (terlampir), setelah dilakukan pengujian terhadap item-item kuesioner adalah sebagai mana yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Koefisien *reliability* variabel kepemimpinan (X_1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,605. Nilai *Cronbach's Alphas* angka 0,60 dan dapat dikatakan bahwa item kuesioner pada variabel penelitian kepemimpinan (X_1) reliabel serta memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Setelah dilakukan penghitungan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel kepemimpinan (X_1) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, untuk variabel kepemimpinan (X_1) (terlampir) ternyata r_{hitung} yang diperoleh lebih dari r_{tabel} , sehingga butir-butir kuesioner pada variabel kepemimpinan sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel kepemimpinan ditampilkan pada tabel di bawah.

Tabel 4.7 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas variabel kepemimpinan (X_1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K9	12.3812	4.345	.452	.357
K10	12.3311	5.631	.067	.593
K11	12.1162	5.459	.166	.530
K12	12.5496	4.621	.309	.449
K13	12.7780	4.053	.484	.324

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, diketahui koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel kepemimpinan lebih besar dari r_{tabel}

dan seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

3. Uji reliabilitas dan validitas variabel pembinaan pegawai (X_2)

Nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel pembinaan pegawai (terlampir), setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Koefisien *reliability* variabel pembinaan pegawai (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.602	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,602. Nilai *Cronbach's Alpha* diatas angka 0,60 dan dapat dikatakan bahwa item kuesioner variabel pembinaan pegawai (X_2) reliabel serta memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Penghitungan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian pembinaan pegawai dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat $r_{tabel} 0.17716$, untuk variabel pembinaan pegawai (terlampir) ternyata r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} , sehingga butir-butir kuesioner pada variabel pembinaan pegawai sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel pembinaan pegawai terlihat seperti pada tabel di bawah.

Tabel 4.9 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas pembinaan pegawai (X_2)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K14	12.9160	4.109	.538	.227
K15	12.0900	5.408	.169	.493
K16	12.9157	4.579	.402	.334
K17	12.0904	5.279	.208	.468
K18	12.0903	5.942	.052	.561

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, diketahui koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel pembinaan pegawai (X_2) lebih besar dari r_{tabel} dan seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

4. Uji reliabilitas dan validitas variabel motivasi kerja (X_3)

Nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel motivasi kerja (X_3) (terlampir), setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Koefisien *reliability* variabel motivasi kerja (X_3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.629	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,629. Nilai *Cronbach's Alpha* diatas angka 0,60, item kuesioner variabel motivasi kerja reliabel serta memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan

teknik penghitungan dengan korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian motivasi kerja (X_3) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, pada variabel motivasi kerja (terlampir) ternyata r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} , kuesioner pada variabel motivasi kerja (X_3) sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen terlihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas motivasi kerja (X_3)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K19	13.2110	5.617	.303	.611
K20	12.7276	4.908	.494	.516
K21	12.7275	5.862	.230	.649
K22	12.4620	4.862	.581	.477
K23	12.4624	5.420	.332	.601

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

5. Uji reliabilitas dan validitas variabel kinerja pegawai (X_4)

Nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel kinerja pegawai (terlampir), setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 Koefisien *reliability* variabel kinerja pegawai (X_4)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.190	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,190. Nilai *Cronbach's Alpha* jauh dibawah angka 0,60, item kuesioner variabel kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tidak reliabel serta tidak memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Nilai *Cronbach's Alpha* dibawah angka 0,60 dapat disebabkan oleh ada item kuesioner yang oleh responden jawabannya tidak seperti yang diharapkan, responden memberi jawaban yang salah atau item kuesioner tersebut yang tidak dipahami oleh responden dalam menjawab.

Hal ini dikarenakan hasil perhitungan reliabilitas tidak memungkinkan variabel penelitian untuk disertakan pada pengolahan data lebih lanjut maka perlu diperhatikan hasil uji validitas item-item kuesioner. Apabila pada pengujian validitas ditemukan item kuesioner yang nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* terlalu kecil, maka item kuesioner tersebut harus dikeluarkan dan tidak lagi diikutsertakan dalam pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian, serta pengujian harus diulang kembali.

Berdasarkan teknik penghitungan dengan korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian kinerja pegawai (X_4) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$

didapat $r_{\text{tabel}} 0.17716$. Pada variabel kinerja pegawai (terlampir) ternyata hanya r_{hitung} item kuesioner nomor 27 dan 28 yang memperoleh nilai lebih besar dari r_{tabel} , sedangkan item kuesioner nomor 24, 25 dan 26 tidak memenuhi persyaratan. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.13 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kinerja pegawai (X₄)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K24	11.6318	3.339	.269	.054 ^a
K25	12.0288	3.922	.094	.148
K26	12.1162	3.732	.149	.088
K27	11.8001	4.490	-.064	.308
K28	11.6319	4.238	.006	.238

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Sumber : Penelitian tahun 2012

Karena nilai hasil uji reliabilitas dan validitas belum memungkinkan untuk dilanjutkan pada pengolahan data selanjutnya, maka pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian diulang kembali dengan mengeluarkan item kuesioner yang nilainya terkecil sampai ditemukan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* sesuai dengan batas minimal keharusan data penelitian dapat diikutsertakan dalam pengolahan data atau sampai ditemukan bahwa keseluruhan item kuesioner penelitian untuk variabel kinerja pegawai dianggap tidak layak untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas item kuesioner variabel kinerja pegawai secara berturut-turut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 Hasil pengujian ulang reliabilitas dan validitas kuesioner kinerja pegawai secara berturut-turut

Pengujian ke-	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Item yang dihilangkan	Reliabilitas valid	Validitas valid
2	-0,054	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian	Kuesioner nomor 24	Tidak	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian
3	-0,240	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian	Kuesioner nomor 25	Tidak	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian
4	-0,297	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian	Kuesioner nomor 27	Tidak	Tidak ada yang memenuhi syarat pengujian

Sumber : Penelitian tahun 2012

Berdasarkan hasil pengujian ulang terhadap item-item kuesioner variabel penelitian kinerja pegawai (X_4), setelah item kuesioner dengan reliabilitas terkecil dikeluarkan sampai keempat kalinya, tidak ditemukan baik nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data selanjutnya, dengan demikian keseluruhan item kuesioner penelitian kinerja pegawai harus dihilangkan dalam pengolahan data.

6. Uji reliabilitas dan validitas variabel budaya kerja (X_5)

Nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel budaya kerja (X_5) (terlampir), setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut

Tabel 4.15 Koefisien *reliability* variabel budaya kerja (X_5)

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,610. Nilai *Cronbach's Alpha* diatas angka 0,60 butir-butir kuesioner variabel budaya kerja memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian budaya kerja (X_5) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} , kuesioner pada variabel budaya kerja (X_5) sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen terlihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.16 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas budaya kerja (X_5)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K29	11.9600	5.370	-.100	.459
K30	11.9600	4.196	.174	.240
K31	12.5194	3.717	.325	.292
K32	12.2253	3.803	.304	.212
K33	12.9162	4.555	.082	.323

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen

sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

7. Uji reliabilitas dan validitas variabel disiplin (X_6)

Nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel disiplin (terlampir), setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17 Koefisien *reliability* variabel disiplin (X_6)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.644	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,644 dan berada di atas angka 0,60, item kuesioner variabel disiplin memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian disiplin (X_6) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716. r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} , kuesioner pada variabel disiplin (X_6) sah. Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas disiplin (X_6)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K34	10.4492	4.388	.661	.443
K35	9.6999	6.117	.225	.668
K36	11.6837	6.688	.143	.691
K37	10.2597	5.767	.301	.636
K38	10.4492	4.254	.706	.415

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

8. Uji reliabilitas dan validitas variabel kemampuan (X_7)

Setelah dilaksanakan pengujian reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel kemampuan (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19 Koefisien *reliability* variabel kemampuan (X_7)

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	3

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,615 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel kemampuan memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 3 butir kuesioner pada variabel penelitian

kemampuan (X_7) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat $r_{\text{tabel}} 0.17716$, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen terlihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.20 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kemampuan (X_7)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K39	5.7801	2.178	.321	.428
K40	5.3832	2.275	.277	.498
K41	5.9436	2.028	.393	.306

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 3 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

9. Uji reliabilitas dan validitas variabel sistem kerja (X_8)

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel sistem kerja (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21 Koefisien *reliability* variabel sistem kerja (X_8)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.608	3

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,608 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel sistem kerja (X_8) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson*

Product Moment diperoleh r_{hitung} untuk 3 butir kuesioner pada variabel penelitian sistem kerja (X_8) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel sistem kerja (X_8) terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.22 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas sistem kerja (X_8)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K42	5.7110	1.849	.350	.210
K43	5.0201	2.107	.234	.332
K44	5.6489	2.272	.156	.473

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 3 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

10. Uji reliabilitas dan validitas variabel iklim kerja (X_9)

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel iklim kerja (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23 Koefisien *reliability* variabel iklim kerja (X_9)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.602	3

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,602 dan berada di atas angka 0,60, item kuesioner variabel iklim kerja (X_9) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 3 butir kuesioner pada variabel penelitian iklim kerja (X_9) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel iklim kerja (X_9) terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.24 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas iklim kerja (X_9)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K45	6.1723	1.575	.195	.202
K46	6.0043	1.822	.101	.240
K47	6.1726	1.868	.097	.247

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 3 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

11. Uji reliabilitas dan validitas variabel kepuasan kerja (X_{10})

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel kepuasan kerja(terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25 Koefisien *reliability* variabel kepuasan kerja (X_{10})

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,636 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel kepuasan kerja (X_{10}) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian kepuasan kerja (X_{10}) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel kepuasan kerja (X_{10}) terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.26 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas kepuasan kerja (X_{10})

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K48	12.1674	4.620	.411	.501
K49	12.4327	4.662	.390	.512
K50	12.7262	5.492	.131	.649
K51	12.1669	4.939	.376	.523
K52	12.9164	4.263	.458	.469

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

12. Uji reliabilitas dan validitas variabel teknologi (X_{11})

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel teknologi (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.27 Koefisien *reliability* variabel teknologi (X_{11})

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,780 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel teknologi (X_{11}) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 3 butir kuesioner pada variabel penelitian teknologi (X_{11}) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel teknologi (X_{11}) terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas teknologi (X_{11})

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K53	6.8711	2.453	.580	.742
K54	6.8707	1.995	.760	.533
K55	6.8709	2.539	.526	.798

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 3 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

13. Uji reliabilitas dan validitas variabel komunikasi (X_{12})

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel komunikasi (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.29 Koefisien *reliability* variabel komunikasi (X_{12})

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.619	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,619 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel komunikasi (X_{12}) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian komunikasi (X_{12}) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} 0.17716, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel komunikasi (X_{12}) terlihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.30 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas komunikasi (X_{12})

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K56	12.1160	5.288	.252	.579
K57	12.3810	5.127	.296	.555
K58	12.7778	4.204	.518	.420
K59	12.5494	4.922	.386	.507
K60	12.3814	5.337	.270	.567

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

14. Uji reliabilitas dan validitas variabel lingkungan kerja (X_{13})

Setelah dilaksanakan uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* item-item kuesioner pada variabel lingkungan kerja (terlampir), adalah sebagai berikut :

Tabel 4.31 Koefisien *reliability* variabel lingkungan kerja (X_{13})

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.601	5

Sumber : Penelitian tahun 2012

Hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0,601 dan berada diatas angka 0,60, item kuesioner variabel lingkungan kerja (X_{13}) memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam pengolahan data. Berdasarkan teknik penghitungan *Pearson Product Moment* diperoleh r_{hitung} untuk 5 butir kuesioner pada variabel penelitian lingkungan kerja (X_{13}) dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang ($n = 52$

orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat $r_{\text{tabel}} 0.17716$, r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} . Nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen penelitian variabel lingkungan kerja (X_{13}) terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.32 Rekapitulasi nilai r untuk uji validitas lingkungan kerja (X_{13})

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K61	12.4837	4.745	.600	.403
K62	12.0000	6.104	.260	.594
K63	11.7347	6.947	.063	.685
K64	12.1679	5.798	.310	.571
K65	12.2944	4.694	.615	.394

Sumber : Penelitian tahun 2012

Nilai r_{hitung} pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nilai setiap kuesioner melebihi nilai r_{tabel} . Berdasarkan data yang pada tabel diatas, seluruh instrumen sebanyak 5 kuesioner dikatakan sah dan layak untuk dipergunakan dalam analisis data.

b. Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik dilakukan melalui 4 cara yaitu uji normalitas data, uji heterokedastisitas, uji autokorelasi dan uji multikorelasi. Pengujian normalitas data dilakukan melalui cara dibuat grafik *normal probability plot* pada setiap model regresi. Dasar pengambilan keputusan adalah bila data pada *normal probability plot* menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi mempunyai residual yang normal dan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Variabel kinerja pegawai (X_4) karena tidak lulus pada

tahapan uji reliabilitas dan validitas tidak diikutsertakan lagi dalam pengujian asumsi klasik baik uji normalitas data, uji heterokedastisitas, uji autokorelasi maupun uji multi korelasi.

Uji heteroskedastisitas adalah salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memungkinkannya model regresi. Model regresi mempersyaratkan varians yang sama dari pengamatan satu dengan pengamatan lainnya. Nilai pengamatan varian yang konstan dari pengamatan satu dengan lainnya disebut dengan kondisi homoskedastis. Nilai varians yang berbeda dari pengamatan satu terhadap pengamatan lainnya disebut heteroskedastisitas. Analisis regresi mengharuskan adanya homoskedastis, model pengujian regresi harus tidak memiliki heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan untuk mengecek apakah sebaran data Y bersifat acak untuk setiap variabel X . Untuk keperluan pengujian tersebut dibuat *scatterplot diagram* antara *predicted value* dan *residual*. Dasar pengambilan keputusan adalah jika terdapat pola tertentu, yaitu jika titik-titiknya membentuk pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas dan jika tidak terdapat pola yang jelas, yaitu jika titik-titiknya menyebar, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Autokorelasi adalah terjadinya korelasi antara kesalahan pengganggu ke- i dengan kesalahan pengganggu yang menyebabkan nilai kovarian tidak sama dengan nol. Analisis regresi mensyaratkan bahwa model regresi harus bebas dari autokorelasi. Mendeteksi masalah autokorelasi pada model regresi pada program SPSS versi 15.0 dapat diamati melalui uji Durbin-Watson (DW). Dasar yang digunakan untuk pengambilan keputusan secara umum adalah jika pengujian diperoleh nilai DW

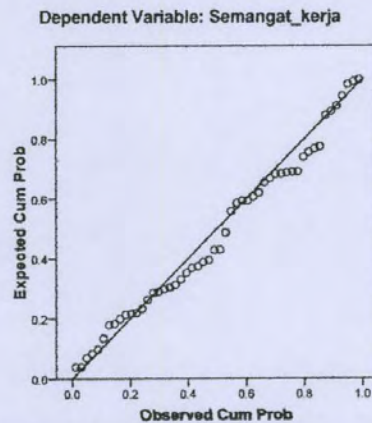
statistik di bawah -2 , maka diindikasikan ada autokorelasi positif. Jika pengujian diperoleh nilai DW statistik di antara -2 sampai 2 , maka diindikasikan tidak ada autokorelasi dan jika pengujian diperoleh nilai DW statistik di atas 2 , maka diindikasikan ada autokorelasi negatif.

Multikolinearitas terjadi pada model regresi dengan lebih dari satu variabel independen (regresi berganda) dimana terjadi korelasi yang kuat antar variabel independen. Model analisis regresi yang baik harus terbebas dari multikolinieritas. Tanda-tanda terjadinya multikolinieritas adalah apabila dimasukkan semua variabel independen dalam model persamaan regresi maka akan dihasilkan koefisien korelasi dan koefisien determinasi yang rendah, namun apabila hanya dimasukkan satu persatu variabel independen dalam model regresi akan menghasilkan koefisien korelasi dan koefisien determinasi yang tinggi. Uji *collinearity* dilakukan untuk mengetahui apakah ada *collinearity* atau tidak diantara variabel bebas. Cara yang digunakan adalah dengan menghitung *tolerance* dan VIF. Untuk uji normalitas data dan uji heteroskedastisitas akan disajikan per-model regresi linier pengaruh antara tiap variabel independen terhadap variabel dependen, uji normalitas data dan uji heteroskedastisitas penelitian model regresi berganda pengaruh antara tiap variabel independen terhadap variabel dependen akan digabungkan dengan hasil uji autokorelasi dan uji multikorelasi.

Hasil pengujian untuk normalitas dan heteroskedastisitas data dikemukakan sebagai berikut :

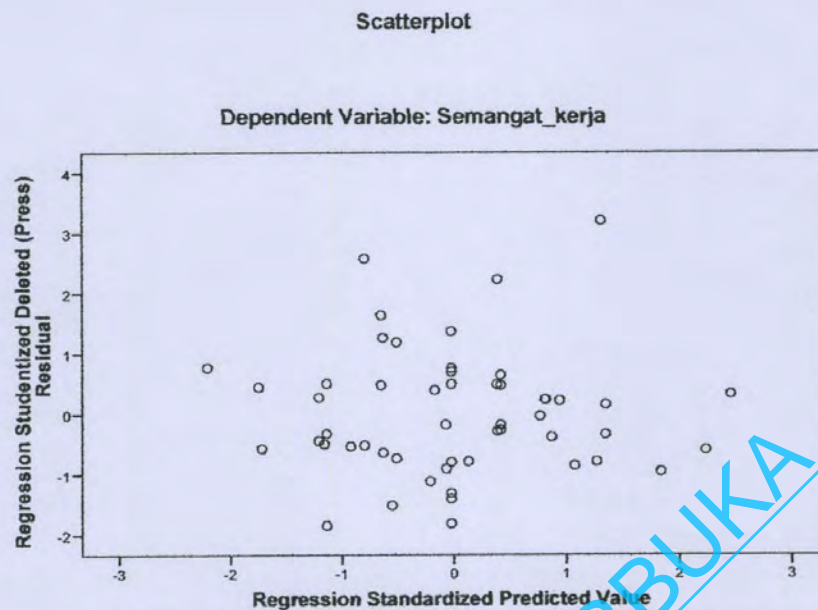
1. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1 Normal P-P plot pengaruh variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai

Grafik memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus (tidak terpenjar jauh dari garis lurus) sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

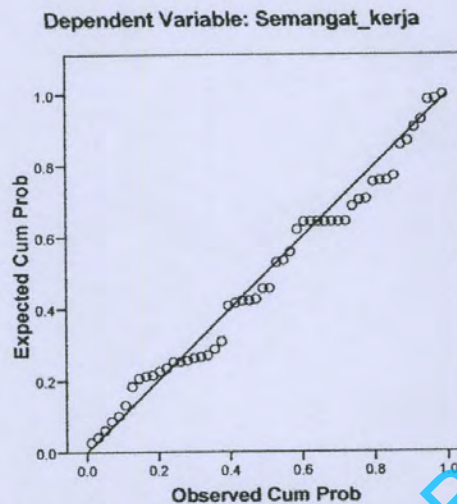


Gambar 4.2 Scatterplot pengaruh variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian asumsi untuk normalitas data dan heteroskedastisitas pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diketahui bahwa sebaran data bersifat normal dan tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas.

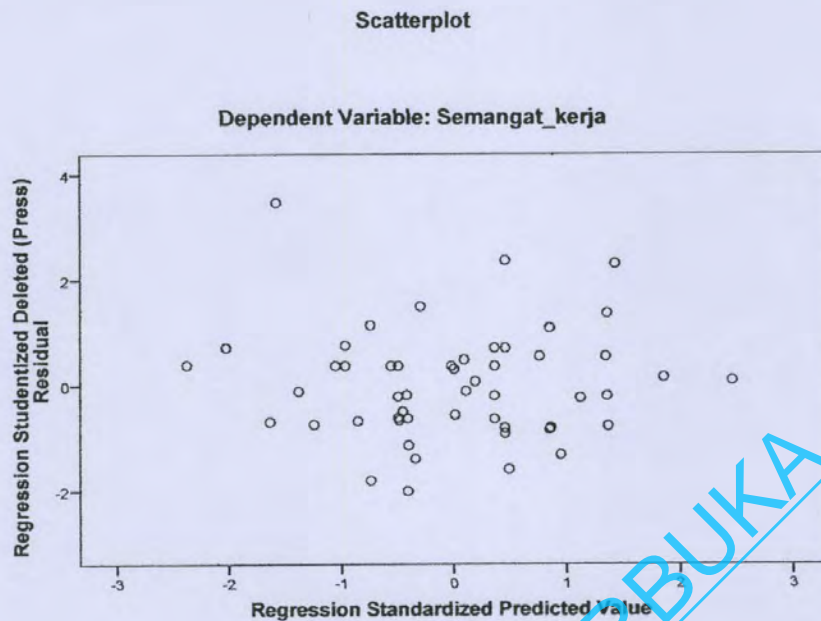
2. Pengaruh pembinaan pegawai terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.3 Normal P-P plot pengaruh variabel pembinaan pegawai terhadap semangat kerja pegawai

Grafik memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus serta tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

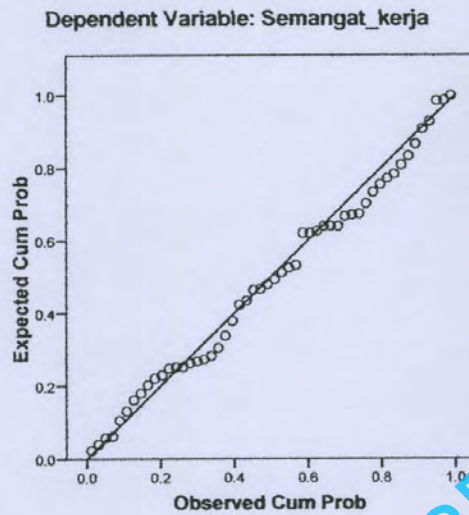


Gambar 4.4 *Scatterplot* pengaruh variabel pembinaan pegawai terhadap semangat kerja pegawai

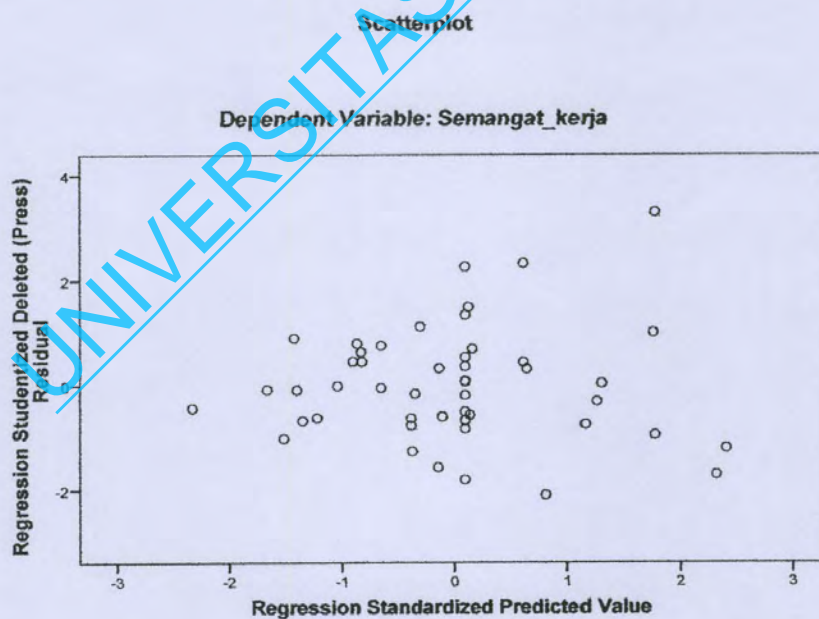
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



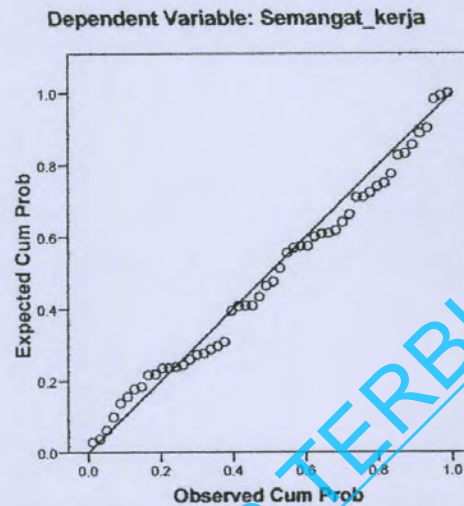
Gambar 4.5 *Normal P-P plot* pengaruh variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai



Gambar 4.6 *Scatterplot* pengaruh variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai

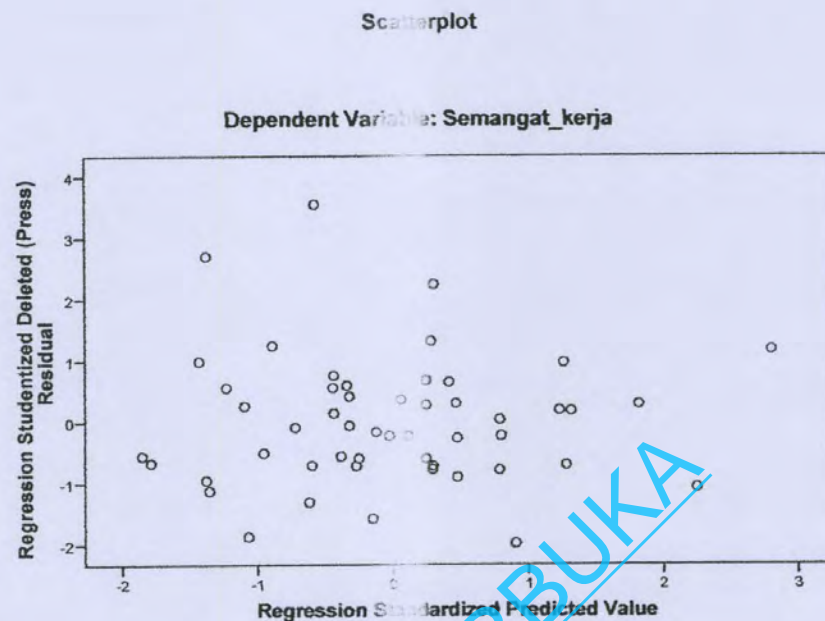
4. Pengaruh budaya kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.7 Normal P-P plot pengaruh variabel budaya kerja terhadap semangat kerja pegawai

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpecar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

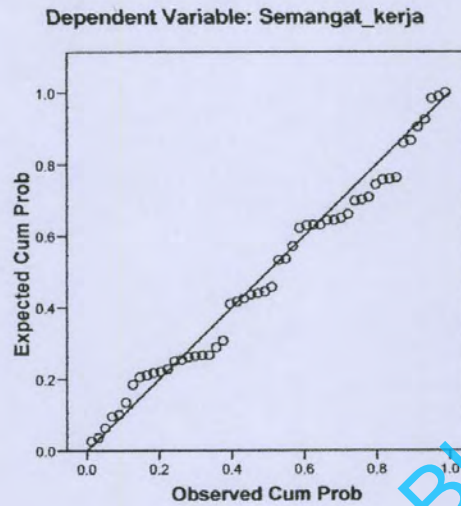


Gambar 4.8 Scatterplot pengaruh variabel budaya pegawai terhadap semangat kerja pegawai

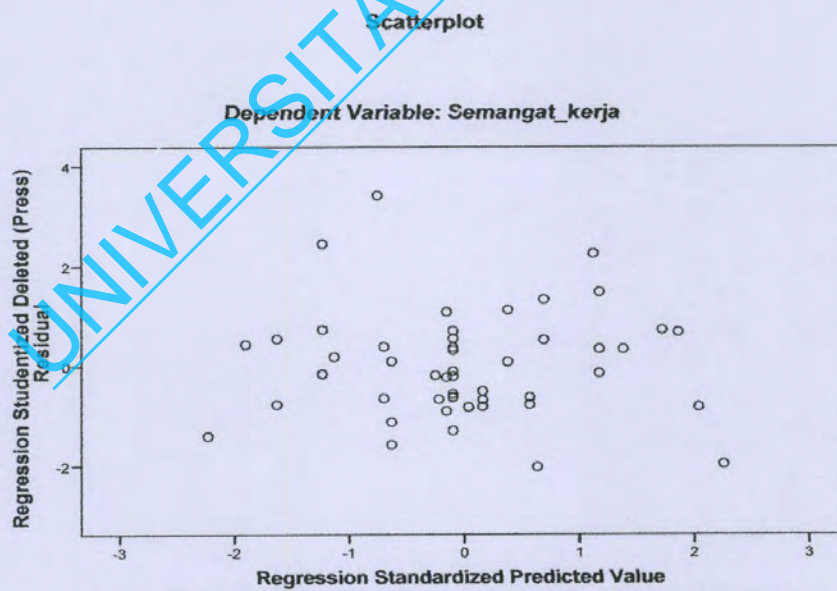
5. Pengaruh disiplin terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.9 Normal P-P plot pengaruh variabel disiplin terhadap semangat kerja pegawai

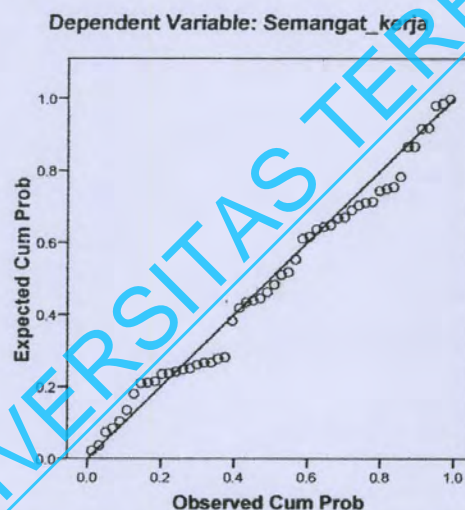


Gambar 4.10 Scatterplot pengaruh variabel disiplin terhadap semangat kerja pegawai

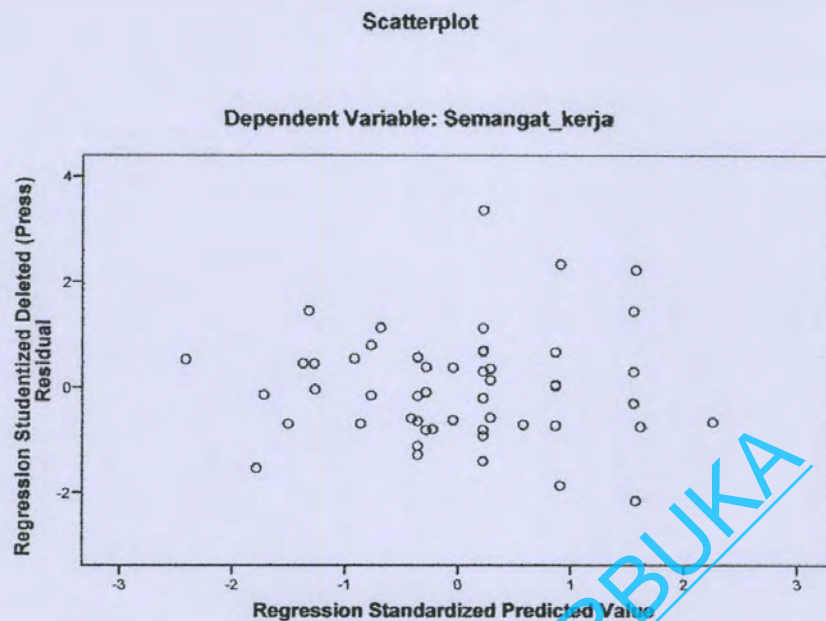
6. Pengaruh kemampuan terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.11 *Normal P-P plot* pengaruh variabel kemampuan terhadap semangat kerja pegawai

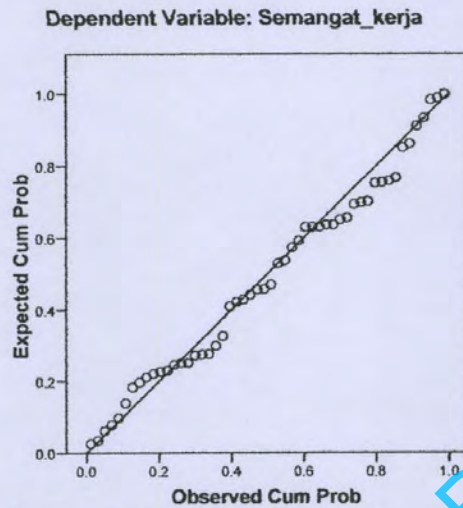


Gambar 4.12 Scatterplot pengaruh variabel kemampuan terhadap semangat kerja pegawai

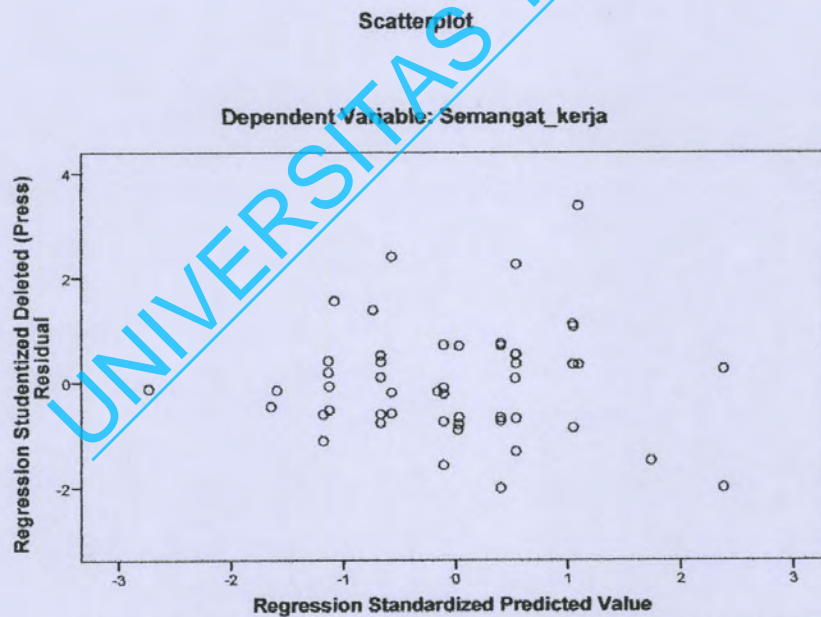
7. Pengaruh sistem kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.13 Normal P-P plot pengaruh variabel sistem kerja terhadap semangat kerja pegawai

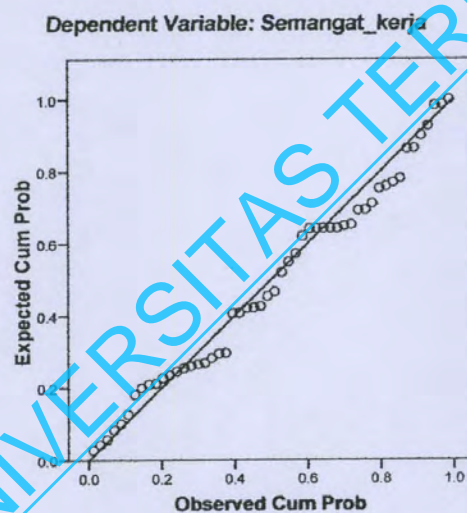


Gambar 4.14 Scatterplot pengaruh variabel sistem kerja terhadap semangat kerja pegawai

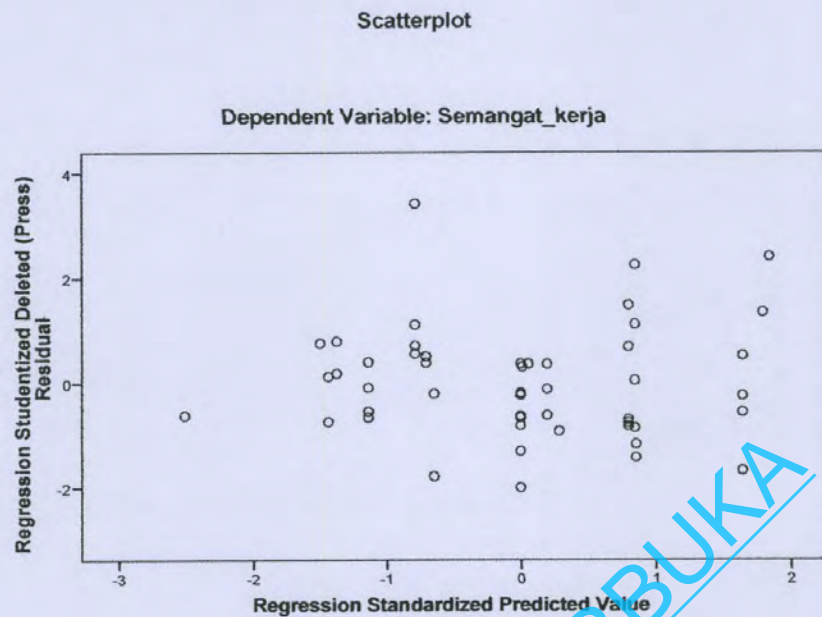
8. Pengaruh iklim kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.15 *Normal P-P plot* pengaruh variabel iklim kerja terhadap semangat kerja pegawai

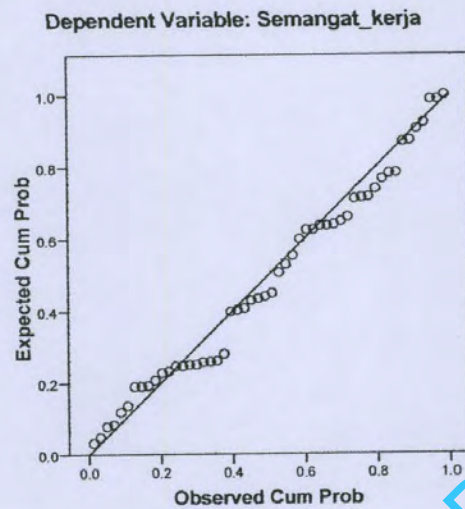


Gambar 4.16 Scatterplot pengaruh variabel iklim kerja terhadap semangat kerja pegawai

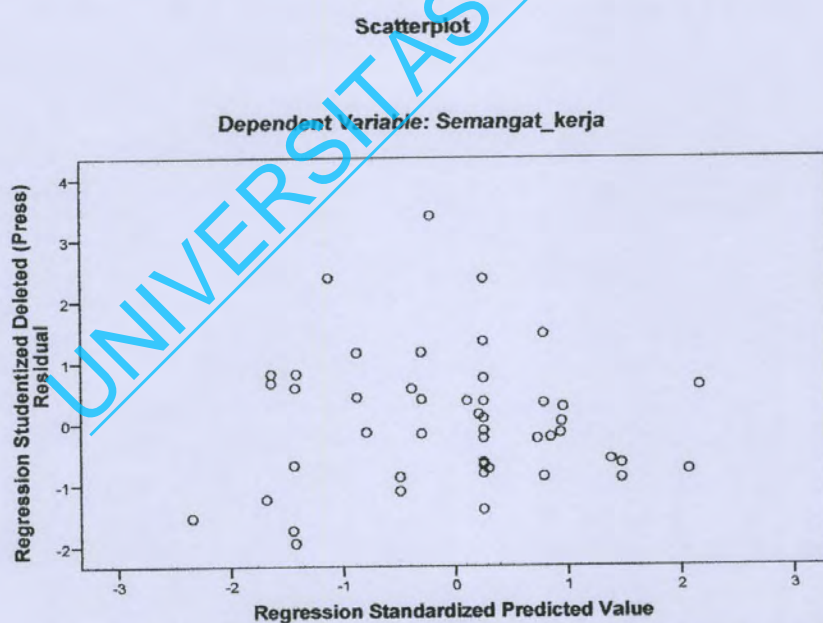
9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.17 Normal P-P plot pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai

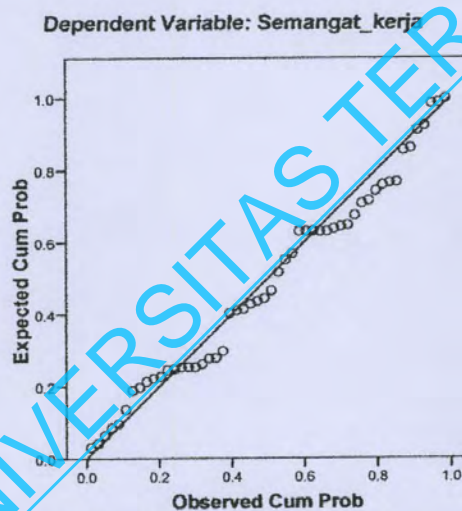


Gambar 4.18 Scatterplot pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai

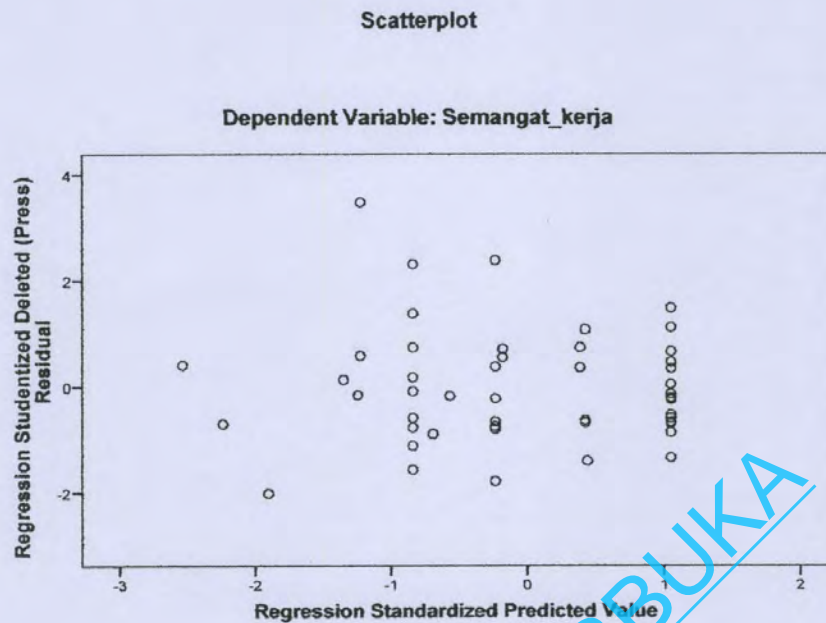
10. Pengaruh teknologi terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.19 *Normal P-P plot* pengaruh variabel teknologi terhadap semangat kerja pegawai

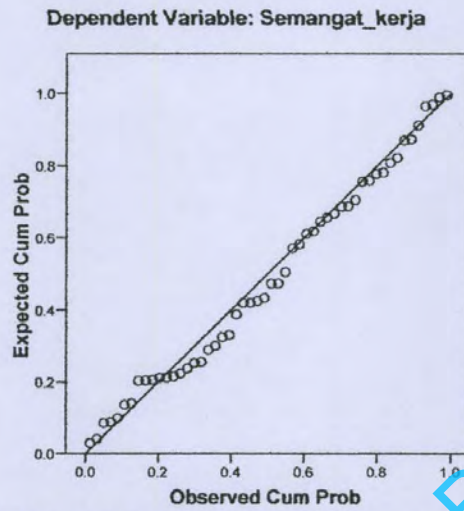


Gambar 4.20 Scatterplot pengaruh variabel teknologi terhadap semangat kerja pegawai

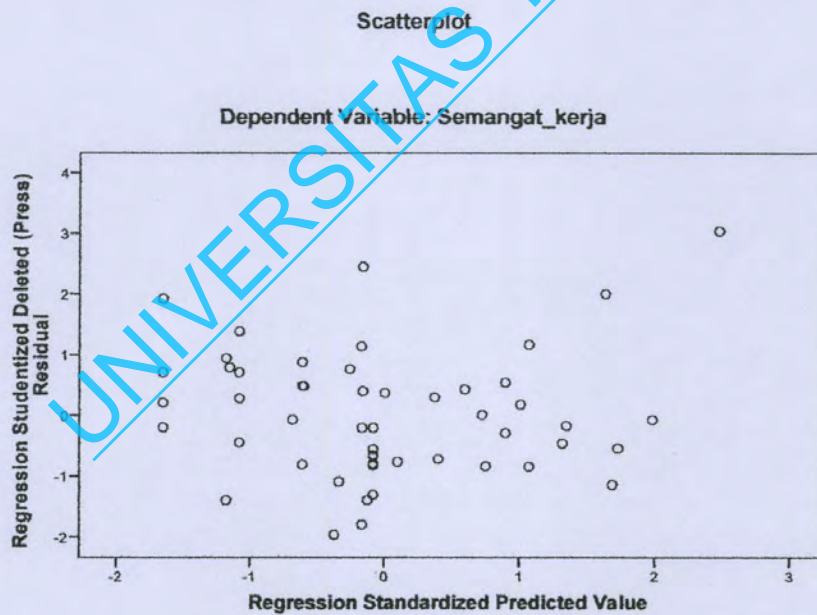
11. Pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.21 Normal P-P plot pengaruh variabel komunikasi terhadap semangat kerja pegawai

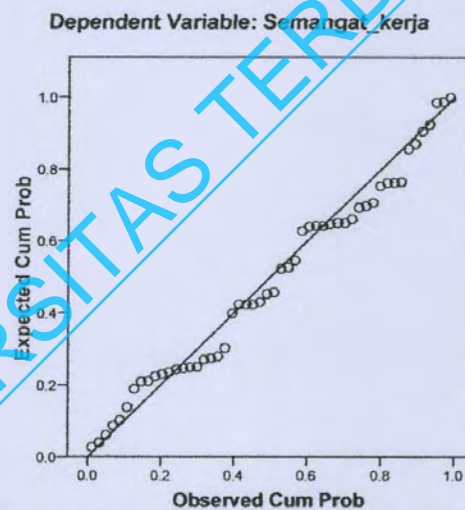


Gambar 4.22 Scatterplot pengaruh variabel komunikasi terhadap semangat kerja pegawai

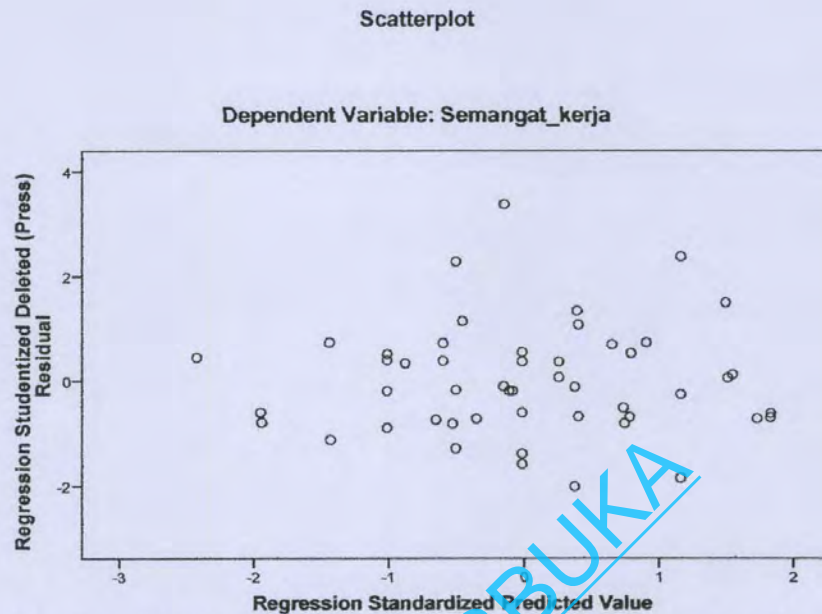
12. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.23 *Normal P-P plot* pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai

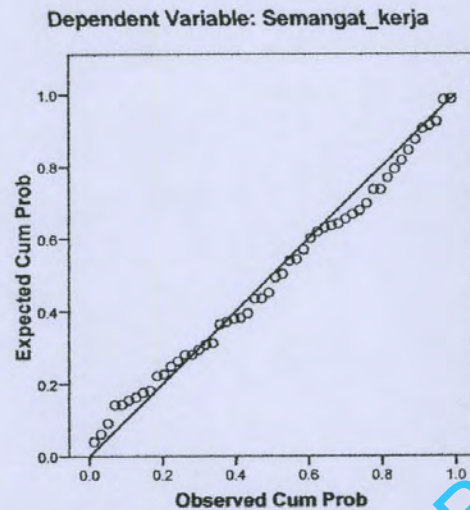


Gambar 4.24 Scatterplot pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai

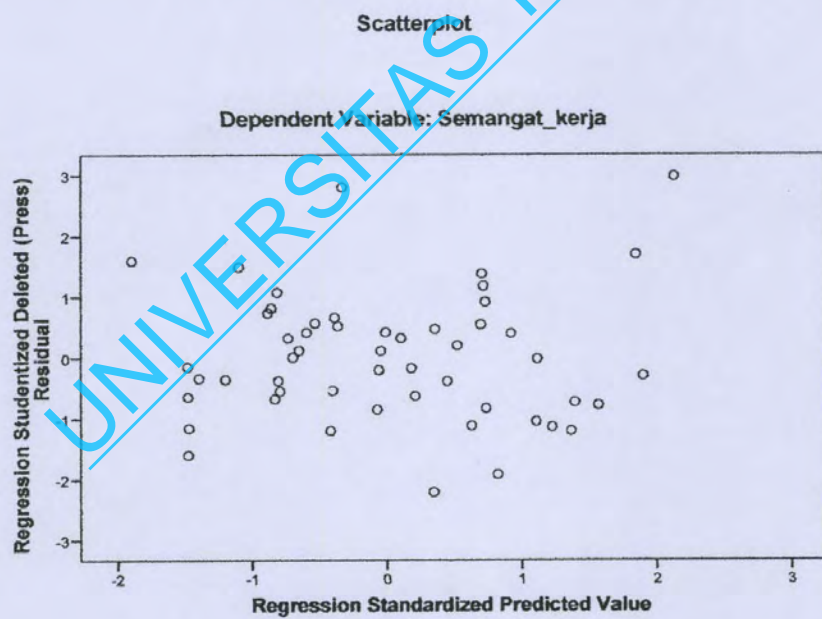
13. Pengaruh kepemimpinan, pembinaan pegawai, motivasi kerja, budaya kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim kerja, kepuasan kerja, teknologi, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Grafik *normal P-P plot* memperlihatkan data tersebar disekitar garis lurus dan tidak terpencar jauh dari garis lurus sehingga memenuhi persyaratan normalitas. Uji heteroskedastisitas juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada *scatterplot* dan titik-titiknya menyebar. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.25 Normal P-P plot pengaruh keseluruhan variabel penelitian terhadap semangat kerja pegawai



Gambar 4.26 Scatterplot pengaruh keseluruhan variabel penelitian terhadap semangat kerja pegawai kerja pegawai

Setelah dilakukan uji normalitas data dan heteroskedastisitas maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap autokorelasi dan multikorelasi data penelitian. Uji autokorelasi dan multikorelasi melibatkan seluruh variabel penelitian secara bersama-sama, dengan demikian model pengujian adalah mengenai pengaruh kepemimpinan, pembinaan pegawai, motivasi kerja, budaya kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim kerja, kepuasan kerja, teknologi, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

14. Uji autokorelasi dan multikorelasi

Tabel 4.33 Durbin-Watson

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.612	.517	4.01487	1.711

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_kerja, Kepemimpinan, Teknologi, Motivasi_kerja, Sistem_kerja, Budaya_kerja, Kepuasan_kerja, Iklim_kerja, Disiplin, Pembinaan_pegawai, Kemampuan, Komunikasi

b. Dependent Variable: Semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Menurut hasil penghitungan diperoleh nilai statistik Dublin-Watson (terlampir) 1,711 , sesuai dengan kriteria bahwa apabila Durlin-Watson adalah -2 sampai dengan 2, tidak dijumpai autokorelasi. Maka dalam model regresi ini tidak dijumpai autokorelasi. Demikian halnya dengan hasil pengujian model regresi untuk melihat ada tidaknya multikorelasi memperlihatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.34 Tolerance - VIF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.729	13.003		1.748	.088		
	Kepemimpinan	-.255	.258	-.177	-.989	.329	.971	1.041
	Pembinaan_pegawai	-.029	.248	-.021	-.117	.907	.873	1.036
	Motivasi_kerja	.112	.219	.083	.513	.811	.866	1.016
	Budaya_kerja	.242	.264	.155	.914	.366	.878	1.027
	Disiplin	.007	.222	.005	.030	.977	.820	1.022
	Kemampuan	.159	.321	.084	.496	.623	.879	1.027
	Sistem_kerja	.034	.336	.017	.102	.919	.878	1.029
	Iklim_kerja	.251	.383	.113	.654	.517	.975	1.033
	Kepuasan_kerja	-.010	.243	-.007	-.041	.968	.979	1.027
	Teknologi	.241	.333	.140	.723	.474	.860	1.066
	Komunikasi	-.359	.292	-.255	-1.231	.226	.753	1.090
	Lingkungan_kerja	.009	.245	.006	.035	.972	.765	1.053

a. Dependent Variable: Semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Menurut hasil penghitungan diperoleh nilai *tolerance* (terlampir) untuk masing-masing variabel sebagaimana tercantum dalam kolom *collinearity statistics* (sub kolom *tolerance* dan VIF). Diketahui nilai *tolerance* (terlampir) untuk setiap variabel dalam model regresi, angkanya berada disekitar 1,000. Karena nilai *tolerance* mendekati 1,000, atau disekitar 1,000 maka dapat dikatakan tidak ada tidak terjadi kolinearitas pada seluruh variabel yang disertakan dalam pengujian.

Demikian juga dengan nilai VIF (terlampir) dari hasil penghitungan diperoleh nilai VIF keseluruhan variabel bebas nilainya mendekati 1,000, atau disekitar 1,000 maka dapat dikatakan bahwa tidak ada multikorelasi dalam seluruh variabel bebas pada model regresi yang diuji.

c. Analisis regresi

Setelah dilakukan uji validitas dan realibilitas serta uji asumsi klasik, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis regresi terhadap model penelitian faktor-faktor

yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Analisis regresi yang akan dilakukan dengan menggunakan metode *stepwise* yang merupakan gabungan dari metode regresi *forward* dan *backward*. Hasil pengolahan data dengan menggunakan metode regresi *stepwise* terlihat seperti di bawah :

Tabel 4.35 Variabel-variabel yang layak

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpina		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter <= .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve >= . 100).
2	pembinaan pegawai		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter <= .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve >= . 100).
3	lingkungan _kerja		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of- F-to-enter <= .050, Probabilit y-of- F-to-remo ve >= . 100).

a. Dependent Variable: semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari keseluruhan variabel independen penelitian, terseleksi hanya 3 variabel saja yang benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Variabel-variabel tersebut adalah variabel kepemimpinan, variabel pembinaan pegawai dan variabel lingkungan kerja. Selanjutnya pengujian akan dilakukan melalui *excluded variables*, dengan *beta in coefficient* sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.36 *Beta in excluded variables* koefisien regresi berganda

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	pembinaan_pegawai	.496 ^a	5.297	.000	.837	.459	2.177	.459
	motivasi_kerja	.136 ^a	.049	.961	.014	.954	1.049	.954
	budaya_kerja	.141 ^a	.214	.834	.062	.367	2.727	.367
	disiplin	.126 ^a	.212	.835	.061	.885	1.130	.885
	kemampuan	.156 ^a	.478	.641	.137	.974	1.026	.974
	sistem_kerja	.176 ^a	.622	.546	.177	.869	1.151	.869
	iklim_kerja	.203 ^a	-2.019	.066	-.503	.994	1.006	.994
	kepuasan_kerja	.108 ^a	-.943	.364	-.263	.960	1.041	.960
	teknologi	.129 ^a	.222	.828	.064	.801	1.248	.801
	komunikasi	.134 ^a	-.262	.798	-.075	.777	1.288	.777
	lingkungan_kerja	.179 ^a	-.692	.502	-.196	.983	1.017	.983
2	motivasi_kerja	.114 ^b	-.055	.957	-.016	.953	1.049	.452
	budaya_kerja	.156 ^b	.520	.613	.155	.366	2.729	.251
	disiplin	.127 ^b	.393	.702	.118	.885	1.130	.434
	kemampuan	.143 ^b	.657	.525	.194	.973	1.028	.456
	sistem_kerja	.111 ^b	1.758	.106	.468	.861	1.161	.413
	iklim_kerja	.184 ^b	-1.252	.237	.353	.843	1.186	.390
	kepuasan_kerja	.116 ^b	.224	.827	-.067	.839	1.191	.401
	teknologi	.140 ^b	-.543	.598	.162	.775	1.290	.374
	komunikasi	.105 ^b	.728	.487	.214	.737	1.357	.354
	lingkungan_kerja	.145 ^b	-2.774	.018	-.642	.951	1.051	.437
3	motivasi_kerja	.137 ^c	.661	.524	.205	.888	1.127	.422
	budaya_kerja	.194 ^c	1.121	.289	.334	.358	2.794	.234
	disiplin	.113 ^c	.231	.822	.073	.877	1.140	.410
	kemampuan	.131 ^c	.590	.568	.183	.966	1.035	.436
	sistem_kerja	.171 ^c	1.263	.235	.371	.780	1.283	.407
	iklim_kerja	.027 ^c	.108	.916	-.034	.619	1.615	.329
	kepuasan_kerja	.016 ^c	.281	.784	.088	.839	1.191	.390
	teknologi	.065 ^c	-1.132	.284	-.337	.759	1.318	.349
	komunikasi	.074 ^c	1.287	.227	.377	.727	1.375	.333

a. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan

b. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai

c. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja

d. Dependent Variable: semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Berdasarkan tabel *Beta in excluded variables* di atas pada kolom *Beta in* diketahui bahwa apabila keseluruhan variabel penelitian tetap dipertahankan maka tidak ditemukan variabel yang benar-benar berpengaruh secara signifikan, banyak diantara variabel penelitian yang nilai pengaruhnya berkisar antara nominal satuan

hingga belasan, oleh karena itu perlu diseleksi lagi variabel-variabel penelitian tersebut melalui analisis regresi berganda dengan metode *stepwise* yang hanya akan mempertahankan variabel-variabel penelitian yang berpengaruh signifikan saja yang hasilnya seperti terlihat pada tabel 4.35.

Tabel 4.37 Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.839	.826	17.127
2	.976 ^b	.952	.944	9.757
3	.986 ^c	.972	.964	7.817

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai

c. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Berdasarkan tabel *model summary* yang dilihat pada kolom *adjusted R square* (pada regresi berganda yang digunakan adalah R^2 yang disesuaikan/*adjusted R square* dan berfungsi sebagai koefisien determinasi), pada model pertama regresi atau pada tahap pertama regresi yang hanya mencantumkan variabel kepemimpinan, besarnya pengaruh yang disumbangkan terhadap semangat kerja pegawai adalah 0,826 atau sebesar 82,6%. Pada model kedua variabel kepemimpinan ditambahkan dengan variabel pembinaan pegawai sebagai variabel-variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Kedua variabel ini menyumbangkan pengaruh terhadap variabel terikat sebesar 0,944 atau sebesar 94,4%, meningkat apabila dibandingkan dengan model regresi yang hanya menyertakan variabel

kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Pada model ketiga atau tahap ketiga regresi berdasarkan hasil pengolahan data, ditambahkan variabel lingkungan kerja selain dari variabel kepemimpinan dan variabel pembinaan pegawai sebagai variabel-variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Besarnya pengaruh yang disumbangkan oleh ketiga variabel tersebut adalah 0,964 atau sebesar 96,4%. Terjadi peningkatan besarnya sumbangan pengaruh dibandingkan dengan hanya menyertakan dua variabel bebas saja. Semakin tinggi R^2 yang disesuaikan akan semakin baik bagi model regresi karena semakin besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat. Angka 96,4% berarti 96,4% semangat kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, pembinaan pegawai dan lingkungan kerja sedangkan 3,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Tabel 4.38 ANOVA atau Uji F

ANOVA ^d						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19850.334	1	19850.334	67.673	.000 ^a
	Residual	3813.266	50	293.328		
	Total	23663.600	51			
2	Regression	22521.299	2	11260.649	118.294	.000 ^b
	Residual	1142.301	49	95.192		
	Total	23663.600	51			
3	Regression	22991.437	3	7663.812	125.419	.000 ^c
	Residual	672.163	48	61.106		
	Total	23663.600	51			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai

c. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja

d. Dependent Variable: semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Tabel ANOVA yang merupakan uji F berdasarkan pengolahan data diperoleh F hitung 125, 419 dengan signifikansi 0,000, sedangkan harga kritis nilai F tabel dengan derajat bebas pembilang 48 pada α (0,05) adalah 4.04265. F hitung (125, 419) >F tabel (4.04265) dengan signifikasi dibawah 0,05 sehingga model regresi ketiga yaitu kepemimpinan, pembinaan pegawai dan lingkungan kerja secara bersama-sama benar-benar berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

Tabel 4.39
Coefficients atau uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	111.523	16.982		6.567	.000		
	kepemimpinan	3.891	.473	.916	8.226	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	64.639	13.112		4.930	.000		
	kepemimpinan	2.342	.398	.551	5.892	.000	.746	1.340
	pembinaan_pegawai	.535	.101	.496	5.297	.000	.749	1.335
3	(Constant)	92.532	14.543		6.363	.000		
	kepemimpinan	2.144	.326	.503	6.567	.000	.744	1.344
	pembinaan_pegawai	.576	.082	.534	7.001	.000	.747	1.338
	lingkungan_kerja	6.723	2.424	.145	2.774	.001	.751	1.331

a. Dependent Variable: semangat_kerja

Sumber : Penelitian tahun 2012

Tabel Coefficients atau uji t adalah untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen dengan dasar pengambilan keputusan yaitu apabila probabilitas (dilihat pada kolom Sig) lebih besar dari 0,05 maka model regresi tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, dan apabila probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka model regresi berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan data yang terlihat pada kolom Sig, diketahui bahwa signifikansi probabilitas adalah lebih kecil dari 0,05, dengan demikian model regresi berpengaruh terhadap variabel dependen atau terdapat

pengaruh dari kepemimpinan, pembinaan pegawai dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.35 diketahui bahwa hanya 3 variabel saja yang benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Variabel-variabel tersebut dapat didiskripsikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diperoleh bahwa variabel kepemimpinan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja. Dalam meningkatkan semangat kerja pegawai di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memang sangat dibutuhkan perilaku pimpinan yang dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada beberapa indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pengaruh, seperti dikatakan Nash dalam S. Pamudji menyebutkan bahwa :
“Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang” (1993: 13).
- b. Motivasi, pendapat Sarwoto mengatakan bahwa: Setiap orang yang bekerja digerakkan oleh sesuatu motif mana pada dasarnya bersumber pertama-tama pada berbagai macam kebutuhan pokok individual. Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bergerak atau bertindak sesuai dengan yang

diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

c. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Gary n Yuki terjemahan Jusuf Udaya mengatakan bahwa tujuan utama dan menginformasikan adalah untuk memudahkan pekerjaan dan orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

d. Pengambilan Keputusan

Menurut John D. Millet dalam S. Pamudji menyebutkan bahwa salah satu kemampuan pemimpin itu ialah kemampuan mengambil keputusan-keputusan. Peranan manajer atau pemimpin tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan fungsi dan pemimpin yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan.

2. Pembinaan Pegawai

Berdasarkan hasil analisis variabel pembinaan pegawai dalam penelitian ini diperoleh bahwa variabel pembinaan pegawai sangat berpengaruh secara signifikan

terhadap semangat kerja. Pembinaan menurut pengertian di atas, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi pegawai. Potensi dan kompetensi pegawai perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas kerja. Pengertian lain dikemukakan oleh Handoko (2001:112), bahwa “pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja puncak”. Sementara Minor (2003:3) mengatakan bahwa “membina adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada seorang karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantunya mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi optimum”.

Rumanti (2002 : 297), bahwa etika profesi sangat penting terutama dalam rangka pembinaan pegawai, untuk meningkatkan mutu serta mewujudkan pribadi yang jujur, bersih, berwibawa, karyawan yang semakin ikut memiliki organisasi, tanggung jawab dalam keterlibatannya untuk mengembangkan organisasinya, rasa ikut memiliki besar. Etika profesi menjiwai karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu menyelesaikan dengan seksama, etos kerja tinggi dan penuh tanggung jawab sehingga memperoleh hasil kerja yang memuaskan.

3. Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil analisis variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini diperoleh bahwa variabel lingkungan kerja sangat berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja. Lingkungan Kerja menurut Nitisemito (1988: 183) adalah “segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.” Pendapat lain tentang pengertian lingkungan kerja dikemukakan oleh Winardi (1989:5) sebagai berikut

“Lingkungan kerja adalah perkakas-perkakas dan tempat-tempat kerja yang mana akan memberikan sumbangsih terbesar kedalam usaha mencapai hasil maksimal.”

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja seperti kebersihan, penerangan atau cahaya, suara, tata ruang, udara, serta tata warna. Melihat kondisi yang ada pada saat ini kenyataannya di kantor Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah sangat mendukung dan memadai. Berkaitan dengan hal tersebut diharapkan pegawai Bappeda dan Statistik dapat bekerja secara nyaman sehingga memungkinkan semangat kerja pegawai akan tetap terjaga.

Berdasarkan Analisis regresi dengan metode *stepwise* bahwa variabel motivasi kerja, kinerja pegawai, budaya kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, teknologi dan variabel komunikasi dikeluarkan dari pengolahan data karena dianggap tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai berdasarkan data hasil kuesioner yang telah dikumpulkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pemimpin yang ideal diharapkan dapat memberikan keteladanan, memotivasi, memberikan atau menerima informasi serta mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya.
2. Pembinaan Pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pembinaan pegawai oleh pimpinan dalam mempertahankan prestasi kerja yang baik sangat penting dalam upaya mendukung kemajuan karier pegawai yang ada pada Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh sebab itu pembinaan yang baik tentu saja akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga diharapkan etika profesi akan terjaga dalam melaksanakan kegiatan.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja

dalam hal ini adalah Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berupaya semaksimal mungkin untuk dapat membangkitkan rasa senang, nyaman, suasana yang tidak membuat orang cepat merasa jenuh dan lelah.

4. Untuk variabel yang lain yaitu motivasi kerja, kinerja pegawai, budaya kerja, disiplin, kemampuan, sistem kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, teknologi dan variabel komunikasi tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Saran

1. Potensi yang dimiliki oleh unit kerja dalam hal ini Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung perlu terus ditingkatkan terutama terkait dengan kepemimpinan dan komitmen dengan semua unsur terkait saling bersinergi sehingga perencanaan dalam program kerja dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Kemampuan atau kompetensi dan keterampilan pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung perlu terus ditingkatkan. Sebagaimana dapat dikatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas yang dimiliki individu atau pegawai yang merupakan hasil pengetahuan, keterampilan dan bakat yang dimiliki oleh individu. dengan kapasitas yang dimiliki tersebut individu atau dalam hal ini pegawai Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mampu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan baik yang bersifat mental ataupun fisik.

3. Motivasi kerja sebagai upaya untuk menggerakkan pegawai Bappeda dan Statistik guna menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja perlu terus diupayakan sehingga akan dicapai hasil yang diharapkan bersama.
4. Teknologi informasi yang digunakan di Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat mempercepat proses pengumpulan dan pengolahan data perencanaan yang selanjutnya informasi tersebut dapat menjadi dasar sebagai dokumen perencanaan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
5. Sikap pegawai Bappeda dan Statistik yang mematuhi atau melaksanakan peraturan/ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan yang telah ditentukan bisa diselesaikan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat menjadi acuan untuk keseluruhan cara bagaimana seorang pegawai bereaksi dan berinteraksi dengan lainnya.
6. Perlu dilakukan penelitian lanjutan guna lebih mengetahui adanya variabel-variabel lain yang akan mempunyai dampak yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bappeda dan Statistik dengan mengambil responden dari pihak eksternal unit kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, Harun, Kismantoroedji, Teguh. (2001). *Statistik Sosial*. Bandung: Novindo Pustaka Mandiri
- Anwar, Arifin. (1984). *Strategi Komunikasi*. Bandung : PT. Armico.
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Atkinson. (1964). *Studi Motivasi*. Jakarta: PT. Galaxy Pratama.
- As'ad, (2001). *Istilah Motivasi*. Jakarta: PT. Tiga Serangkai.
- Astrid, S. Soesanto. (1986). *Komunikasi Dalam Teori dan Praktek*. Bandung : Bina Cipta.
- Atmosudirdjo. (1976). *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta : Ghalia
- Basri, A.F.M dan Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Campbell dan Printhard. (1976). *Definisi Motivasi*. Jakarta: PT. Titian Ilmu.
- Cascio, Wayne F and Awad, Elias M. (1981). *Human Resource Management and Information System Approach*. Reston : Resto Public Company.
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta : Salemba.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill, Inc.
- Dharma. A. (1990). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Dominkus. (1993). *Identifikasi Motivasi*. Bandung: PT. Rieneka Cipta Abadi.
- Dwiyanto. A. (2001). *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Feinberg, MR., R. Turman. Terj. (1981). *Psikologi Yang Efektif Untuk Pimpinan. Pejabat dan Usahawan*. Jakarta: Prakarsa Satria Utama.
- Gie, Liang the . (1998). *Administraasi Peran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Handoko, Hani T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, Malayu S.P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Cetakan Keenam. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasley, George D. (1985). *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*. Jakarta: Jaya Sakti.
- Kartasasmita, Ginanjar. (1996). *Pembangunan Untuk Rakyat*. Jakarta: PT. Pustaka Cidesindo.
- Kerlinger, Fred N. dan Elazar J. Pedhazur. Terj. (1987). *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*. Yogyakarta: Nurcahya.
- Koentjaraningrat. (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kossen Stan. (1986). *Aspek Manusia Dalam Organisasi*. (Terjemahan). Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Kotter, John P. (1995). *The Leadership Factor*. diterjemahkan oleh Hari Suminto. The Free Press Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd. Jakarta:Prehallindo.
- Kuntjaraningrat. (1985). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Lawler.(1973). *Definisi Motivasi Kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Presindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2002).*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (1992). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Martoyo. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFÉ.
- Moenir.(2000). *Bentuk Motivasi*, Jakarta: PT. Cipta Aksara Media.
- Musanef. (1985). *Sistem Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. (1987). *Desain Riset dan Teknik Penyusunan Karya Tulis Ilmiah*. Jakarta: Bina Aksara.

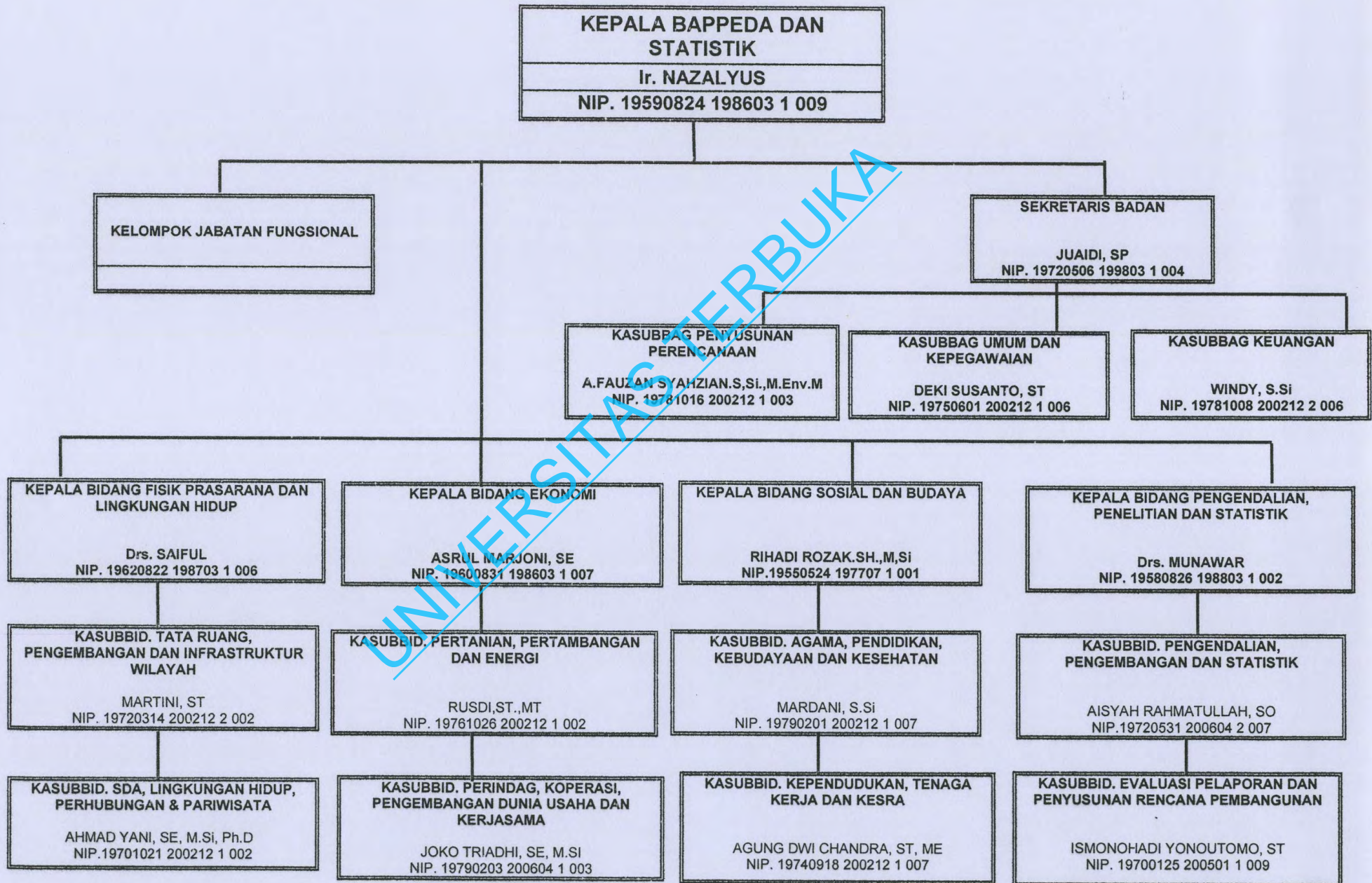
- (1997). *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2000). *Ilmu Pemerintahan (Kybernology) jilid I-V*. Diktat kuliah Institut Ilmu Pemerintahan. IIP. Jakarta: Press.
- (2001). *Ilmu Pemerintahan. Jilid I – V*. Jakarta: BKU – IP Kerjasama IIP – UNPAD.
- Nitisemito, Alex. S. (1988). *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (1992). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Jakarta : Ghalia.
- Purwanto, Agus Joko. (2008). *Materi Pokok Teori Organisasi*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahardjo, Tri Budi, W., dkk. (2000). *Manajemen Untuk Pekerja Sosial*. Jakarta, Pusat Informasi dan Penerbitan, Bagian Ilmu Penyakit Dalam, Fakultas Ilmu Kedokteran Universitas Indonesia.
- Rasyid, M. Ryaas. (2000). *Makna Pemerintahan*. Yasrif Watampone. Jakarta.
- Ravianto, J. (1985). *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta : SIUP.
- Rivai, Veithzal dan Dedy Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (1993). *Kata Kunci Motivasi*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I. Edisi Kedelapan. Jakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT. Prenhallindo.
- (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2. Edisi Kedelapan. Jakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT. Prenhallindo.
- Rumanti, Sr. Maria, Assumpta. (2002). *Dasar-Dasar Public Relations Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo.

- Sampath, K. (2006). *A Study of Belongingness among Knowledge Worker : Development Implication*. Paper present at the IFTDO Conference. Kuala Lumpur: August.
- Santoso, Singgih. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Scott, W. G dan T. R. Mitchell .(1976). *Organizational Theory : A Structural And Behavior Analysis*. IL : Homewood.
- Setiono, Budi. (2000). *Jaring Badankrasi.Tinjauan dari aspek Politik dan Administrasi*.Jakarta: PT. Gugus Press.
- Siagian, Sondang P.(1994).*Manajemen Pemerintahan*.Jakarta: PT.Global Medicompt.
-(2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
-(2004).*Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman, J. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Program Pascasarjana.Unkris.
- Simpson, R. L. (1959). *Vertical And Horizontal Communication In Formal Organization*. *Administrative Science Quarterly*.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. (1989).*Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES.
- Steers, R. M. dan Porter .(1987). *Motivation And Work Behavior*. New York : McGraw Hill Book Co.
- Surachmad, Winarno. (1979). *Dasar dan Teknik Research Pengantar Metodologi Ilmiah*.Bandung: Transito.
- Suradinata, Ermaya.(1998). *Filsafat dan Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Suryabrata, Sumadi. (1987). *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Thoha, Miftha. (1993). *Pemimpin Dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Gravindo Persada.
- Wasistiono, Sadu dkk. (2002). *Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Kecamatan*. Bandung: Citra Pindo.

- Wexley & Yuki. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Widjaja, H.A.V. (1997). *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Widodo, Joko. (2001). *Good Governance, Telaah dari Dimensi: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Bandung: Materi Kuliah Perdana Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Winardi, J. (1989). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- .(2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- (2000). *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, IG.(1985).*Dasar-Dasar Manajemen Personalialia*. Jakarta: Dian Pustaka.
- Zainun.(2001).*Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*.Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Zulkarnaen, R. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Jakarta*. Jurnal, Vol. 9. No. 1. April.

UNIVERSITAS TERBUKA

BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH DAN STATISTIK PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG



Lampiran 2

KUESIONER

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mengisi angket ini cukup dengan membubuhkan tanda ceklis (\checkmark) pada salah satu kolom yang telah disediakan sebelah kanan pernyataan.
2. Mohon mengisi angket ini sesuai dengan atau menurut Bapak/Ibu/Sdr disarankan selama menjalankan tugas kantor sehari-hari.
3. Setelah mengisi angket ini, mohon diperiksa kembali agar tidak sampai ada pengisian item yang terlewat.
4. Pengisian dibenarkan hanya pada satu alternatif jawaban.

Pilihan : SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 RR = Ragu-Ragu
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

Catatan :

Bila ada pembatalan dari jawaban semula, cukup jawaban semula diberi tanda sama dengan (\checkmark) lalu diganti dengan jawaban baru.

SS	S	RR	TS	STS
\checkmark				

Sebelum diperbaiki

SS	S	RR	TS	STS
\checkmark	\checkmark			

Setelah diperbaiki

SEMANGAT KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Bappeda dan Statistik memberikan saran atau pertimbangan kepada rekan sekerja jika mereka menemui kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Bappeda dan Statistik mengambil tindakan atau keputusan mengenai pekerjaan, yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku tanpa menunggu perintah atasan					
3.	Bappeda dan Statistik selalu mencari tata cara kerja baru yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan sehingga berdayaguna dan berhasil guna					
4.	Bappeda dan Statistik mengikuti cara kerja sesuai prosedur kerja yang berlaku					
5.	Bappeda dan Statistik memperhatikan dalam menggunakan peralatan kerja milik kantor					
6.	Kondisi lingkungan kerja Bappeda dan Statistik dapat membuat Bapak/Ibu berkonsentrasi dalam bekerja					
7.	Bappeda dan Statistik mempunyai jaminan pensiun dan Asuransi kesehatan (ASKES)					
8.	Atasan harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya tanpa ada paksaan					

UNIVERSITAS TERBUKA

KEPEMIMPINAN

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
9	Keteladanan yang ditunjukkan atasan pada bawahan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepemimpinan yang dilakukan atasan					
10	Atasan harus mampu memotivasi bawahannya untuk menguasai pengetahuan dan kemampuan bidang-bidang tertentu					
11	Atasan mampu mewujudkan harapan-harapan dari bawahannya					
12	Atasan memberikan atau menerima informasi dalam bentuk laporan tertulis dari atau kepada bawahannya					
13	Atasan harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya tanpa ada paksaan					

PEMBINAAN PEGAWAI

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
14	Bimbingan terhadap sikap dan perilaku dalam pembinaan pegawai sangat diperlukan dan dikembangkan.					
15	Pengawasan dan evaluasi terhadap pekerjaan sangat dibutuhkan					
16	Pemberian informasi yang mendukung pengembangan karier yang positif termasuk dalam bentuk pembinaan kepada pegawai					
17	Pembinaan pegawai dalam mempertahankan prestasi kerja yang baik sangat penting dalam mendukung kemajuan karier pegawai tersebut					
18	Pembinaan yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga diharapkan etika profesi akan terjaga dalam melaksanakan kegiatan					

MOTIVASI KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
19	Dalam motivasi kerja upah adalah dapat digunakan sebagai alat pendorong semangat didalam bekerja.					
20	Keamanan kerja dapat mempengaruhi adanya motivasi kerja yang berasal dari luar diri pegawai.					
21	Kondisi kerja dapat dijadikan faktor yang dapat memberikan pengaruh pada motivasi kerja pegawai.					
22	Mutu kerja merupakan faktor yang berasal dari luar yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi atau semangat kerja sehingga akan menghasilkan yang bermutu tinggi					
23	Adanya motivasi kerja yang tinggi dan semangat untuk maju akan memberikan kemungkinan untuk berkembang baik untuk karier atau jabatannya.					

KINERJA PEGAWAI

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
24	Kinerja pegawai dapat dilihat dari efektif tidaknya penanganan suatu permasalahan					
25	Pelayanan yang responsif mencerminkan kinerja pegawai organisasi					
26	Kualitas kinerja pegawai terlihat dari lamanya waktu yang diperlukan dalam memberikan pelayanan					
27	Kinerja pegawai yang baik dilihat dari daya tanggapnya dalam menangani suatu masalah dalam pekerjaannya					
28	Pelaksanaan tugas kerja yang penuh tanggung jawab menunjukkan kinerja pegawai yang baik					

BUDAYA KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
29	Budaya kerja dalam suatu organisasi membentuk etos kerja dari orang-orang dalam organisasi tersebut					
30	Bahasa dan bentuk komunikasi yang digunakan di lingkungan internal organisasi membentuk budaya organisasi					
31	Penerapan <i>reward and punishment</i> yang tepat dapat membentuk budaya kerja					
32	Tingkat kepedulian masyarakat terhadap kinerja suatu organisasi membentuk budaya organisasi yang dijalankan dalam organisasi tersebut					
33	Budaya kerja dapat membentuk standar dalam melakukan pelayanan pada masyarakat					

DISIPLIN

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
34	Dalam melaksanakan tugas-tugas tidak selalu harus didasarkan pada aturan-aturan yang sudah ditetapkan.					
35	Pegawai sudah mengetahui dan melaksanakan hak dan kewajibannya.					
36	Setiap tugas/pekerjaan yang saya selesaikan dan kerjakan disini tidak semata-mata dilaksanakan karena tugas/perintah kerja.					
37	Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan pegawai itu tidak selalu harus mengerjakannya sesuai dengan prosedur yang sebenarnya.					
38	Saya lebih mengutamakan tugaskantor/urusan dinas dari pada kepentingan lainnya.					

KEMAMPUAN

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
39	Adanya orang-orang bekerja keras untuk menyelesaikan tugas.					
40	Adanya orang-orang bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.					
41	Adanya orang-orang dapat menjelaskan tentang pekerjaan yang ditugaskan pimpinan kepada teman lain dengan benar.					

SISTEM KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
42	Sistem kerja yang ada berjalan dengan baik.					
43	Sistem kerja antara atasan dan bawahan sesuai dengan prosedur.					
44	Tersedia prosedur kerja yang mengatur sistem kerja pegawai dengan baik.					

IKLIM KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
45	Kejelasan tugas yang dijalankan					
46	Kejelasan batasan pengambilan Keputusan					
47	Kejelasan mengenai <i>reward and punishment</i>					

KEPUASAN KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
48	Kepuasan terhadap suasana pekerjaan					
49	Kepuasan terhadap tingkat pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan					
50	Kepuasan terhadap gaji saat ini					
51	Kepuasan terhadap peluang promosi					
52	Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja					

TEKNOLOGI

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
53	Pengaruh teknologi terhadap kompleksitas pekerjaan yang dijalani					
54	Pengaruh teknologi terhadap formalisasi dalam melaksanakan pekerjaan					
55	Pengaruh teknologi terhadap sentralisasi pengambilan keputusan					

KOMUNIKASI

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
56	Komunikasi selalu bersifat dinamis dan berkembang. Kegiatan komunikasi juga dapat dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan bersama terhadap suatu hal yang menjadi informasi terhadap para penerima informasi					
57	Informasi yang terkandung dalam kegiatan komunikasi yang dilaksanakan juga dapat memberikan pengetahuan kepada penerima informasi mengenai hal-hal baru yang belum diketahuidengan selalu membawa informasi baru dalam pelaksanaannya					
58	Penyampaian komunikasi berlangsung melalui peredaran antara pembawa berita kepada penerima berita dan kembali lagi pada pembawa					

	berita dan seterusnya					
59	Kegiatan komunikasi dilakukan dengan melalui perantara antara pembawa informasi dengan penerima informasi seperti saluran audio, saluran visual maupun saluran audio visual					
60	Informasi yang terkandung dalam kegiatan komunikasi yang dilaksanakan juga dapat memberikan pengetahuan kepada penerima informasi mengenai hal-hal baru yang belum diketahui					

LINGKUNGAN KERJA

No	URAIAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
61	Tempat bekerja bebas dan bersih dari debu, gas, dan bau-bauan yang kurang sedap					
62	Perlindungan tempat kerja dari gangguan kotoran lain seperti kertas-kertas yang tidak terpakai maupun sampah lainnya					
63	Tempat bekerja harus memiliki pengaturan lampu penerangan					
64	Alat penyejuk ruangan membantu kenyamanan dalam bekerja					
65	Pengaturan warna di ruangan kerja membantu dalam menciptakan kenyamanan dalam bekerja					

LAMPIRAN 3

Reliability X1
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K9	3.1703	.86572	52
K10	3.1704	.89825	52
K11	3.4353	.80278	52
K12	3.0019	.93171	52
K13	2.7735	.92891	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K9	12.3812	4.345	.452	.357
K10	12.3811	5.631	.067	.593
K11	12.1162	5.459	.166	.530
K12	12.5496	4.621	.309	.449
K13	12.7780	4.053	.484	.324

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.5515	6.725	2.59335	5

Reliability X2
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K14	2.6096	.93268	52
K15	3.4356	.93301	52
K16	2.6099	.92163	52
K17	3.4352	.92330	52
K18	3.4353	.91535	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K14	12.9160	4.109	.538	.227
K15	12.0900	5.408	.169	.493
K16	12.9157	4.579	.402	.334
K17	12.0904	5.279	.208	.468
K18	12.0903	5.942	.052	.561

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.5256	7.012	2.64805	5

Reliability X2
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K14	2.6095	.93268	52
K15	3.4355	.93301	52
K16	2.6099	.92163	52
K17	3.4352	.92330	52
K18	3.4353	.91535	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K14	12.9160	4.109	.538	.227
K15	12.0900	5.408	.169	.493
K16	12.9157	4.579	.402	.334
K17	12.0904	5.279	.208	.468
K18	12.0903	5.942	.052	.561

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.5256	7.012	2.64805	5

Reliability X3
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.629	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K19	2.6866	.86440	52
K20	3.1700	.88466	52
K21	3.1701	.88297	52
K22	3.4357	.81752	52
K23	3.4352	.90130	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K19	13.2110	5.617	.308	.611
K20	12.7276	4.908	.494	.516
K21	12.7275	5.862	.230	.649
K22	12.4620	4.862	.581	.477
K23	12.4624	5.420	.332	.601

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.8976	7.627	2.76164	5

Reliability X4
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.190	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K24	3.1704	.93267	52
K25	2.7734	.92707	52
K26	2.6861	.92700	52
K27	3.0021	.94478	52
K28	3.1703	.92935	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K24	11.6318	3.339	.269	-.054 ^a
K25	12.0288	3.922	.094	.148
K26	12.1162	3.732	.149	.088
K27	11.8001	4.490	-.064	.308
K28	11.6319	4.238	.006	.238

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.8022	5.126	2.26406	5

Reliability X5
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K29	3.4353	.90369	52
K30	3.4352	.94682	52
K31	2.8758	.93615	52
K32	3.1699	.92866	52
K33	2.4791	.94029	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K29	11.9600	5.370	-.100	.459
K30	11.9600	4.196	.174	.240
K31	12.5194	3.717	.325	.292
K32	12.2253	3.803	.304	.212
K33	12.9162	4.555	.082	.323

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.3952	5.768	2.40166	5

Reliability X6
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K34	2.6862	.92597	52
K35	3.4355	.85849	52
K36	1.4518	.75156	52
K37	2.8757	.87848	52
K38	2.6862	.92597	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K34	10.4492	4.388	.661	.443
K35	9.6999	6.117	.225	.668
K36	11.6837	6.688	.143	.691
K37	10.2597	5.767	.301	.636
K38	10.4492	4.254	.706	.415

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.1354	7.808	2.79436	5

Reliability X7
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K39	2.7734	.92556	52
K40	3.1703	.92787	52
K41	2.6099	.92268	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K39	5.7801	2.178	.321	.428
K40	5.3832	2.275	.277	.498
K41	5.9436	2.028	.393	.306

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.5535	3.912	1.97781	3

Reliability X8
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.608	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K42	2.4790	.93207	52
K43	3.1699	.93068	52
K44	2.5411	.94275	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K42	5.7110	1.849	.350	.210
K43	5.0201	2.107	.234	.332
K44	5.6489	2.272	.156	.473

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.1900	3.605	1.89868	3

Reliability X9
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K45	3.0023	.91649	52
K46	3.1703	.89252	52
K47	3.0020	.87383	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K45	6.1723	1.575	.195	.202
K46	6.0045	1.822	.101	.240
K47	6.1726	1.868	.097	.247

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.1746	2.863	1.69212	3

Reliability X10
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K48	3.4350	.83701	52
K49	3.1697	.84418	52
K50	2.8762	.87536	52
K51	3.4355	.76370	52
K52	2.6860	.90595	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K48	12.1674	4.620	.411	.501
K49	12.4327	4.662	.390	.512
K50	12.7262	5.492	.131	.649
K51	12.1669	4.939	.376	.523
K52	12.9164	4.263	.458	.469

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.6024	6.798	2.60721	5

Reliability X11
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K53	3.4353	.85001	52
K54	3.4356	.89602	52
K55	3.4354	.86039	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K53	6.8711	2.453	.580	.742
K54	6.8707	1.995	.760	.533
K55	6.8709	2.539	.526	.798

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.3063	4.721	2.17276	3

Reliability X12
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K56	3.4354	.86739	52
K57	3.1704	.85847	52
K58	2.7736	.93029	52
K59	3.0020	.83364	52
K60	3.1700	.82378	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K56	12.1160	5.288	.252	.579
K57	12.3810	5.127	.296	.555
K58	12.7778	4.204	.518	.420
K59	12.5494	4.922	.386	.507
K60	12.3814	5.337	.270	.567

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.5514	7.044	2.65407	5

Reliability X13
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K61	2.6865	.92955	52
K62	3.1702	.88085	52
K63	3.4354	.89178	52
K64	3.0023	.92671	52
K65	2.8758	.93052	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K61	12.4837	4.745	.600	.403
K62	12.0000	6.104	.260	.594
K63	11.7347	6.947	.063	.685
K64	12.1679	5.798	.310	.571
K65	12.2944	4.694	.615	.394

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.1702	8.038	2.83516	5

Reliability Y
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	2.6862	.91730	52
K2	2.6097	.94530	52
K3	2.6866	.86440	52
K4	3.4352	.91695	52
K5	3.4354	.93874	52
K6	3.4351	.88718	52
K7	3.4353	.90157	52
K8	3.0024	.91429	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	22.0398	10.751	.400	.537
K2	22.1163	10.629	.401	.536
K3	22.0394	11.544	.290	.571
K4	21.2908	11.388	.286	.573
K5	21.2905	10.082	.509	.500
K6	21.2909	13.927	-.108	.676
K7	21.2906	10.579	.444	.524
K8	21.7236	11.718	.230	.589

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.7260	13.996	3.74116	8

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_kerja, Kepemimpinan, Teknologi, Motivasi_kerja, Sistem_kerja, Budaya_kerja, Kepuasan_kerja, Iklim_kerja, Disiplin, Pembinaan_pegawai, Kemampuan, Komunikasi		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat_kerja

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.612	.517	4.01487	1.711

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_kerja, Kepemimpinan, Teknologi, Motivasi_kerja, Sistem_kerja, Budaya_kerja, Kepuasan_kerja, Iklim_kerja, Disiplin, Pembinaan_pegawai, Kemampuan, Komunikasi

b. Dependent Variable: Semangat_kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan		Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= .050, Probability-of- F-to-remove >= . 100).
2	pembinaan_pegawai		Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= .050, Probability-of- F-to-remove >= . 100).
3	lingkungan_kerja		Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= .050, Probability-of- F-to-remove >= . 100).

a. Dependent Variable: semangat_kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.124	12	7.094	.440	.936 ^a
	Residual	628.647	39	16.119		
	Total	713.771	51			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_kerja, Kepemimpinan, Teknologi, Motivasi_kerja, Sistem_kerja, Budaya_kerja, Kepuasan_kerja, Iklim_kerja, Disiplin, Pembinaan_pegawai, Kemampuan, Komunikasi

b. Dependent Variable: Semangat_kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.729	13.003		1.748	.088		
	Kepemimpinan	-.255	.258	-.177	-.989	.329	.971	1.041
	Pembinaan_pegawai	-.029	.248	-.021	-.117	.907	.873	1.036
	Motivasi_kerja	.112	.219	.083	.513	.611	.866	1.016
	Budaya_kerja	.242	.264	.155	.914	.366	.878	1.027
	Disiplin	.007	.222	.005	.030	.977	.820	1.022
	Kemampuan	.159	.321	.084	.496	.623	.879	1.027
	Sistem_kerja	.034	.336	.017	.102	.919	.878	1.029
	Iklim_kerja	.251	.383	.113	.654	.517	.975	1.033
	Kepuasan_kerja	-.010	.243	-.007	-.041	.968	.979	1.027
	Teknologi	.241	.333	.140	.723	.474	.860	1.066
	Komunikasi	-.359	.292	-.255	-1.231	.226	.753	1.090
	Lingkungan_kerja	.009	.245	.006	.035	.972	.765	1.053

a. Dependent Variable: Semangat_kerja

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions													
				(Constant)	Kepemimpinan	Pembinaan_pegawai	Motivasi_kerja	Budaya_kerja	Disiplin	Kemampuan	Sistem_kerja	Iklim_kerja	Kepuasan_kerja	Teknologi	Komunikasi	Lingkungan_kerja	
1	1	12.623	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.066	13.828	.00	.00	.00	.01	.00	.03	.01	.32	.00	.01	.07	.02	.02	.02
	3	.059	14.878	.00	.00	.01	.01	.00	.01	.34	.00	.01	.01	.03	.01	.09	.09
	4	.051	15.767	.00	.00	.09	.02	.02	.19	.04	.00	.08	.00	.08	.01	.00	.00
	5	.043	17.083	.00	.02	.00	.08	.01	.10	.02	.09	.19	.01	.07	.00	.02	.02
	6	.034	19.192	.00	.10	.08	.00	.06	.17	.12	.00	.00	.16	.00	.01	.01	.01
	7	.029	20.815	.00	.02	.00	.01	.05	.01	.15	.05	.06	.03	.01	.05	.36	.36
	8	.027	21.661	.00	.00	.14	.15	.01	.23	.00	.04	.01	.23	.05	.03	.00	.00
	9	.022	23.762	.00	.09	.26	.48	.01	.01	.02	.04	.09	.00	.02	.00	.01	.01
	10	.018	26.850	.00	.00	.00	.00	.59	.06	.00	.04	.08	.17	.00	.12	.02	.02
	11	.015	28.890	.00	.43	.01	.12	.01	.10	.20	.14	.28	.12	.16	.02	.02	.02
	12	.011	34.123	.01	.33	.00	.03	.05	.07	.05	.03	.24	.01	.50	.48	.03	.03
	13	.002	89.206	.99	.00	.40	.08	.20	.02	.04	.17	.01	.26	.02	.24	.42	.42

a. Dependent Variable: Semangat_kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.839	.826	17.127
2	.976 ^b	.952	.944	9.757
3	.986 ^c	.972	.964	7.817

- a. Predictors: (Constant), kepemimpinan
 b. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai
 c. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19850.334	1	19850.334	67.673	.000 ^a
	Residual	3813.266	50	293.328		
	Total	23663.600	51			
2	Regression	22521.299	2	11260.649	118.294	.000 ^b
	Residual	1142.301	49	95.192		
	Total	23663.600	51			
3	Regression	22991.437	3	7663.812	125.419	.000 ^c
	Residual	672.163	48	61.106		
	Total	23663.600	51			

- a. Predictors: (Constant), kepemimpinan
 b. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai
 c. Predictors: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja
 d. Dependent Variable: semangat_kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	111.523	16.982		6.567	.000		
	kepemimpinan	3.891	.473	.916	8.226	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	64.639	13.112		4.930	.000		
	kepemimpinan	2.342	.398	.551	5.892	.000	.746	1.340
	pembinaan_pegawai	.535	.101	.496	5.297	.000	.749	1.335
3	(Constant)	92.532	14.543		6.363	.000		
	kepemimpinan	2.144	.326	.505	6.567	.000	.744	1.344
	pembinaan_pegawai	.576	.082	.534	7.001	.000	.747	1.338
	lingkungan_kerja	6.723	2.424	.345	2.774	.018	.751	1.331

- a. Dependent Variable: semangat_kerja

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	pembinaan_pegawai	.496 ^a	5.297	.000	.837	.459	2.177	.459
	motivasi_kerja	.136 ^a	.049	.961	.014	.954	1.049	.954
	budaya_kerja	.141 ^a	.214	.834	.062	.367	2.727	.367
	disiplin	.126 ^a	.212	.835	.061	.885	1.130	.885
	kemampuan	.156 ^a	.478	.641	.137	.974	1.026	.974
	sistem_kerja	.176 ^a	.622	.546	.177	.869	1.151	.869
	iklim_kerja	.203 ^a	-2.019	.066	-.503	.994	1.006	.994
	kepuasan_kerja	.108 ^a	-.943	.364	-.263	.960	1.041	.960
	teknologi	.129 ^a	.222	.828	.064	.801	1.248	.801
	komunikasi	.134 ^a	-.262	.798	-.075	.777	1.288	.777
	lingkungan_kerja	.179 ^a	-.692	.502	-.196	.983	1.017	.983
2	motivasi_kerja	.114 ^b	-.055	.957	-.016	.953	1.049	.452
	budaya_kerja	.156 ^b	.520	.613	.155	.366	2.729	.251
	disiplin	.127 ^b	.393	.702	.118	.885	1.130	.434
	kemampuan	.143 ^b	.657	.525	.194	.973	1.028	.456
	sistem_kerja	.111 ^b	1.758	.106	.468	.861	1.161	.413
	iklim_kerja	.184 ^b	-1.252	.237	-.353	.843	1.186	.390
	kepuasan_kerja	.116 ^b	.224	.827	.067	.839	1.191	.401
	teknologi	.140 ^b	-.543	.598	-.162	.775	1.290	.374
	komunikasi	.105 ^b	.728	.482	.214	.737	1.357	.354
	lingkungan_kerja	.145 ^b	-2.774	.018	-.642	.951	1.051	.437
3	motivasi_kerja	.137 ^c	.661	.524	.205	.888	1.127	.422
	budaya_kerja	.194 ^c	1.121	.289	.334	.358	2.794	.234
	disiplin	.113 ^c	.231	.822	.073	.877	1.140	.410
	kemampuan	.131 ^c	.590	.568	.183	.966	1.035	.436
	sistem_kerja	.171 ^c	1.263	.235	.371	.780	1.283	.407
	iklim_kerja	.027 ^c	-.108	.916	-.034	.619	1.615	.329
	kepuasan_kerja	.016 ^c	.281	.784	.088	.839	1.191	.390
	teknologi	.065 ^c	-1.132	.284	-.337	.759	1.318	.349
	komunikasi	.074 ^c	1.287	.227	.377	.727	1.375	.333

a. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan

b. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai

c. Predictors in the Model: (Constant), kepemimpinan, pembinaan_pegawai, lingkungan_kerja

d. Dependent Variable: semangat_kerja

Regression

Descriptive Statistics

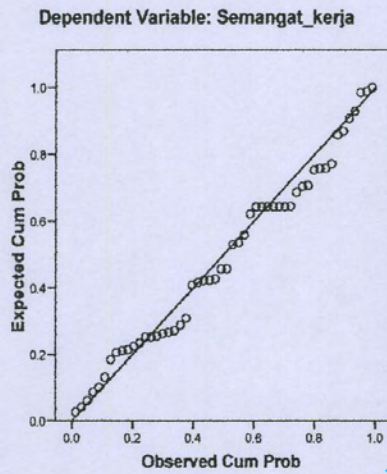
	Mean	Std. Deviation	N
Semangat_kerja	24.7255	3.74106	52
Kepemimpinan	15.5514	2.59332	52
Pembinaan_pegawai	15.5252	2.64794	52
Motivasi_kerja	15.8972	2.76160	52
Budaya_kerja	15.3957	2.40170	52
Disiplin	13.1356	2.79420	52
Kemampuan	8.5535	1.97781	52
Sistem_kerja	8.1904	1.89882	52
Iklim_kerja	9.1745	1.69215	52
Kepuasan_kerja	15.6031	2.60770	52
Teknologi	10.3060	2.17305	52
Komunikasi	15.5513	2.65426	52
Lingkungan_kerja	15.1698	2.83509	52

Correlations

	semangat_kerja	kepemimpinan	pembinaan_pegawai	motivasi_kerja	budaya_kerja	disiplin	kemampuan	sistem_kerja	iklim_kerja	kepuasan_kerja	teknologi	komunikasi	lingkungan_kerja	
Pearson Correlation	semangat_kerja	1.000	.916	.901	-.203	.744	-.257	.201	.398	-.128	-.286	-.385	.406	-.198
	kepemimpinan	.216	1.000	.735	.215	.796	-.339	.160	.362	.080	-.199	-.446	.473	-.131
	pembinaan_pegawai	.301	.735	1.000	.177	.571	-.252	.142	.207	-.204	-.382	-.218	.212	.024
	motivasi_kerja	.203	.215	.177	1.000	.036	-.305	.137	.285	.170	-.212	-.314	.229	.228
	budaya_kerja	.439	.796	.574	.036	1.000	-.073	-.044	.242	.102	.151	-.418	.434	-.017
	disiplin	-.287	-.339	-.252	.305	-.073	1.000	.040	-.234	-.179	.035	.207	-.171	-.045
	kemampuan	.201	.160	.142	-.137	-.044	.040	1.000	-.201	.167	.094	.068	-.098	-.096
	sistem_kerja	.398	.362	.207	.285	.242	-.234	-.201	1.000	-.278	-.123	-.364	.576	-.342
	iklim_kerja	-.128	.080	.204	.170	.102	-.179	.167	-.278	1.000	.390	.068	.470	.383
	kepuasan_kerja	-.286	-.199	-.382	-.212	.151	.035	.094	-.123	.390	1.000	-.027	.130	-.035
	teknologi	-.385	-.446	-.216	-.314	-.418	.207	.068	-.364	.068	-.027	1.000	-.365	-.038
	komunikasi	.406	.473	.212	.229	.434	-.171	-.098	.576	.470	.130	-.365	1.000	-.002
	lingkungan_kerja	-.198	-.131	.024	.228	-.017	-.045	-.096	-.342	.383	-.035	-.039	-.002	1.000
Sig. (1-tailed)	semangat_kerja		.000	.000	.234	.001	.150	.237	.071	.325	.151	.078	.067	.240
	kepemimpinan	.000		.001	.220	.000	.108	.284	.092	.388	.239	.048	.038	.321
	pembinaan_pegawai	.000	.001		.264	.013	.183	.307	.230	.233	.080	.217	.224	.466
	motivasi_kerja	.234	.220	.264		.449	.134	.313	.151	.272	.224	.127	.206	.209
	budaya_kerja	.001	.000	.013	.449		.397	.439	.192	.359	.295	.060	.053	.476
	disiplin	.150	.108	.183	.134	.397		.444	.201	.261	.451	.230	.271	.437
	kemampuan	.237	.284	.307	.313	.439	.444		.236	.276	.389	.405	.364	.367
	sistem_kerja	.071	.092	.230	.151	.192	.201	.236		.158	.331	.091	.012	.106
	iklim_kerja	.325	.388	.233	.272	.359	.261	.276	.158		.075	.405	.039	.080
	kepuasan_kerja	.151	.239	.080	.224	.295	.451	.369	.331	.075		.462	.322	.451
	teknologi	.078	.048	.217	.127	.060	.230	.405	.091	.405	.462		.090	.445
	komunikasi	.067	.038	.224	.206	.053	.271	.364	.012	.039	.322	.090		.497
	lingkungan_kerja	.240	.321	.466	.209	.476	.437	.367	.106	.080	.451	.445	.497	
N	semangat_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	kepemimpinan	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	pembinaan_pegawai	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	motivasi_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	budaya_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	disiplin	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	kemampuan	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	sistem_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	iklim_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	kepuasan_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	teknologi	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	komunikasi	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	lingkungan_kerja	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

Table Caption

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

