

658.4
Dewi
P. e. 1

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN
KONDISI FISIK TEMPAT KERJA TERHADAP SEMANGAT
KERJA KARYAWAN**

(STUDI KASUS PADA KARYAWAN PRODUKSI DIVISI BLOW
PT. ARISA MANDIRI PRATAMA - DEMAK)

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Sari Dewi

N I M : C4A099109

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN,
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN KONDISI
FISIK TEMPAT KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA KARYAWAN PRODUKSI DIVISI BLOW
PT. ARISA MANDIRI PRATAMA – DEMAK) .**

Yang disusun oleh Sari Dewi NIM. C4A099109 telah dipertahankan di depan
Dewan Penguji pada tanggal 26 April 2001 dan dinyatakan telah memenuhi
syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama


Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota


Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 3 Mei 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



SERTIFIKAT

Saya, Sari Dewi yang bertanda tangan di bawah ini :

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Sari Dewi

26 April 2001

ABSTRACT

In the previous research by A. Taufik (1987) with the title "Motivation Impact, Leadership, Communication and Real Condition Environment toward morale employer, with research object in province inspectorat DIY. From the plural correlation analysis is reasonable that the forth variable above influence is 54,83 %, after using F- test, the result is significant.

Based on of the background of last research, so the writer take research in different location, manufacture industry. The result take place at PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak toward production employer Blow division. The analysis data toward 176 respondent the tested that analysis program SPSS for window release 10,0 get result R^2 62,1 %, it means that 62,1 % dependent variable (morale employer) can be explained by forth independent variables (leadership, motivation, communication and real condition environment). The rest of 37,9 % can be explain by other variables out of this research.

In this research R^2 is more if it is compared the previous research. From the data analysis result conclude that the forth all hyphotesis has effect. Based on the calculation by (Grade of) independency that is 171, the level of significant (α) is 5% and realibility is 95%. We get t - test $>$ t - table. As a result of the study, we have got an equation of linier regression analysis, as follows : $Y = 0,584 + 0,253 X_1 + 0,406 X_2 + 0,101 X_3 + 0,430 X_4 + e$.

In this research also correlated result of research with teorities implication and managerial implication which is elaborate part of conclusion. Limitation of research and list research in the future is to be able clue for next.

ABSTRAKSI

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh A. Taufik (1987) dengan judul "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi dan Kondisi Fisik Tempat Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai ", dengan obyek penelitian di Inspektorat Wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari analisis korelasi majemuk ternyata dapat dibuktikan bahwa keempat variabel bebas diatas mempengaruhi variabel tergantung sebesar 54,83%, yang setelah di F test kan ternyata pengaruh ini signifikan.

Berdasar latar belakang penelitian tadi, maka penulis melakukan penelitian dengan lokasi yang berbeda yaitu pada industri manufaktur. Penelitian dilakukan terhadap karyawan produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Bratama – Demak. Analisis data terhadap 176 responden dilakukan dengan alat analisis program SPSS for Window Release 10,0 didapat hasil R^2 sebesar 62,1 %, yang berarti 62,1 % variabel semangat kerja (variabel tergantung) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja (variabel bebas). Sisanya sebesar 37,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Pada penelitian kali ini R^2 nya lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Dari hasil analisis data didapatkan bahwa ke-4 hipotesis semua terbukti berpengaruh. Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas 171, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh harga t test > t tabel. Dari hasil penelitian didapat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 0,584 + 0,253 X_1 + 0,406 X_2 + 0,101 X_3 + 0,430 X_4 + e$.

Penelitian ini juga menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial yang diuraikan pada bagian kesimpulan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya.

KATA PENGANTAR

Syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rihdo-Nya maka tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah "PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN KONDISI FISIK TEMPAT KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN " (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PRODUKSI DIVISI BLOW PT. ARISA MANDIRI PRATAMA – DEMAK).

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Drs. Soehardjo Selaku Pembimbing Utama atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Syuhada Sofyan, MSIE selaku Pembimbing anggota atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Bapak B. Setyadi, SE dan staf di PT. Arisa Mandiri Pratama Demak.

6. Ibu (Alm), Ai dedicated to you.
7. Bapak, Mas-Mas, Mbak-Mbak, Adik dan Keponakan atas dukungan moril maupun materiil dalam penyelesaian studi ini.
8. Yayuk (atas kesabarannya), Dian, Han, Novan, Bima dan Pak Heri atas support dan bantuannya dalam penyusunan tesis ini.
9. Teman-teman angkatan XI pagi (khususnya M₂M : Bu Lies dan Mbak Erna), ma kasih atas roti, contekan, konspirasi dan kerjasamanya serta teman-teman di konsentrasi MSDM, tak lupa anak-anak Plamongan Indah.
10. Para pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari berbagai kekurangan, oleh karena itu segala saran dan kritik akan diterima dengan senang hati. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 26 April 2001

Sari Dewi

NIM : C4A 099 109

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Semangat Kerja	9
2.2. Kepemimpinan	12
2.2.1 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Semangat Kerja	16
2.3. Motivasi	17
2.3.1. Hirarki Kebutuhan Maslow	19
2.3.2. Hubungan antara Motivasi dengan Semangat Kerja ..	21
2.4. Komunikasi	22
2.4.1. Hubungan antara Komunikasi dengan Semangat Kerja	23
2.5. Kondisi Fisik Tempat Kerja	24

2.5.1. Hubungan antara Kondisi Fisik Tempat Kerja dengan Semangat Kerja.....	25
2.6. Penelitian-penelitian Terdahulu	26
2.7. Kerangka Pikir.....	28
2.7.1. Definisi Konseptual dan Operasional	30
2.7.2. Analisis Implikasi Manajerial.....	34
2.8. Hipotesis.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Jenis dan Tempat Penelitian	35
3.2. Responden Penelitian.....	35
3.3. Metode Pengumpulan Data	36
3.4. Skala Pengukuran.....	36
3.5. Metode Analisis	37
3.5.1. Uji Reliabilitas	37
3.5.2. Tehnik Analisis Regresi Berganda	37
3.5.3. Uji Koefisien Regresi Serentak	38
3.5.4. Uji Koefisien Regresi Individual (Uji t).....	39
3.5.5. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik).....	40
3.5.5.1. Uji Multikolinieritas.....	41
3.5.5.2. Uji Autokorelasi.....	41
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	42
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	42
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Singkat.....	42
4.1.2. Struktur Organisasi Divisi Blow.....	43
4.2. Proses Produksi di Divisi Blow.....	44
4.3. Gambaran Umum Responden.....	45
4.3.1. Jenis Kelamin Responden	46

4.3.2. Umur Responden	47
4.3.3. Tingkat Pendidikan Responden.....	48
4.3.4. Masa Kerja Responden.....	49
4.3.5. Penghasilan Responden.....	50
4.3.6. Jabatan Responden	50
4.4. Uji Reliabilitas	51
4.5. Analisis Penelitian	52
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis	54
4.7. Pengujian Ekonometrika	58
4.7.1. Uji Multikolinieritas	58
4.7.1.1. Besaran VIF dan Tolerance	58
4.7.1.2. Koefisien Korelasi	59
4.7.2. Uji Autokorelasi.....	59
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	60
5.1. Kesimpulan.....	60
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis.....	60
5.1.2. Kesimpulan Pertanyaan Penelitian.....	61
5.1.3. Hasil Uji Regresi Berganda dan Hasil Uji Ekonometrika ...	61
5.2. Implikasi	62
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	62
5.2.1. Implikasi Terhadap Kebijakan Perusahaan.....	63
5.2.1.1. Variabel Kepemimpinan	63
5.2.1.2. Variabel Motivasi	64
5.2.1.3. Variabel Komunikasi.....	65
5.2.1.4. Variabel Kondisi Fisik Tempat Kerja.....	66
5.3. Saran	66
5.4. Keterbatasan Penelitian	68
5.5. Implikasi untuk Penelitian yang Akan Datang.....	68

Daftar Pustaka	69
Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis	27
Gambar 2 : Struktur Organisasi PT. Arisa Mandiri Pratama.....	44

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan yang Absen di Bagian Produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama Tahun 2000	3
Tabel 1.2. Perkembangan Kesalahan Kerja Karyawan Produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama Tahun 2000	4
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 4.2. Distribusi Responden menurut Umur	47
Tabel 4.3. Pendidikan Responden	48
Tabel 4.4. Masa Kerja Responden	49
Tabel 4.5. Penghasilan Responden	50
Tabel 4.6. Jabatan Responden	50
Tabel 4.7. Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas Terhadap Variabel Tidak Bebas	52

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Print Out SPSS 10,0
- Lampiran 3 Surat Keterangan Riset
- Lampiran 4 Tabel statistik

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dan liberalisasi di bidang ekonomi dewasa ini menuntut para pelaku bisnis untuk semakin jeli dalam menentukan langkah kebijakan. Setiap kebijakan dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien dengan didasari pada profesionalisme kerja yang tinggi. Hal tersebut merupakan syarat utama untuk dapat bertahan dan tumbuh berkembang karena persaingan bisnis semakin ketat.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang amat penting dalam pencapaian produktivitas kerja, oleh karena itu perlu dikondisikan agar mempunyai semangat kerja yang tinggi, mengingat keberadaan sumberdaya manusialah yang mengelola sumberdaya yang lain. Dengan demikian berhasil tidaknya suatu proses produksi lebih banyak tergantung pada unsur manusianya. Pucuk pimpinan perusahaan perlu bijaksana dalam mengelola sumberdaya yang satu ini, karena yang dihadapi bukanlah mesin tetapi menyangkut juga kejiwaan. Sumberdaya manusia mempunyai motivasi yang beragam dalam bekerja, apabila motivasi tersebut dapat dikelola secara baik, maka dapat meningkatkan semangat kerjanya. Menurut *Musanef* (1994), berhasilnya suatu usaha sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi, baik yang

digerakkan maupun yang menggerakkan. Suatu organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan apabila manusia yang berkarya didalamnya tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh usaha kerjasama tersebut. Mengingat kerjasama sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu diupayakan agar semangat kerja karyawan tetap terpelihara dan terus dapat ditingkatkan.

PT. Arisa Mandiri Pratama terletak di Jalan Karangawen Km 18 Demak – Jawa Tengah, merupakan perusahaan yang menghasilkan produk-produk dalam bentuk kemasan yang terbuat dari plastik. Produk yang dihasilkan dibagi dalam divisi antara lain Divisi Blow yang memproduksi bermacam-macam botol, Divisi Ornamen memproduksi mainan anak, Divisi Japanese Produk memproduksi macam-macam pianika untuk produk Yamaha, Divisi Others yang memproduksi alat-alat rumah tangga dan Divisi Cosmetic yang memproduksi tempat lipstik, compact, macpot dan face powder. Semangat kerja karyawan bagian produksi pada divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama pada saat ini mengalami penurunan (G.Supriyadi.,SE, Kepala Produksi Divisi Blow : wawancara pribadi, 2000). Secara kualitatif penurunan semangat kerja tersebut diindikasikan dari adanya 1) Kekurang perhatian karyawan dalam bekerja, yang merupakan bentuk kegelisahan seperti kecenderungan memperlambat pekerjaan, 2) Absen (pura-pura sakit), 3) menjauhkan diri dari hubungan kerja antar karyawan ataupun dengan pimpinannya.

Secara kuantitatif indikasi adanya penurunan semangat kerja ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan dan tingkat kerusakan produk bagian produksi Divisi Blow (242 karyawan) pada PT. Arisa Mandiri Pratama dapat dilihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2.

Tabel 1.1
Jumlah karyawan yang absen di bagian produksi Divisi Blow
PT. Arisa Mandiri Pratama tahun 2000

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	YANG ABSEN	PROSENTASE (%)
JANUARI	246	34	13,82
PEBUARI	245	32	13,06
MARET	245	18	7,35
APRIL	245	27	11,02
MEI	245	27	11,02
JUNI	245	28	11,43
JULI	245	32	13,06
AGUSTUS	245	18	7,35
SEPTEMBER	245	32	13,06
OKTOBER	245	32	13,06
NOPEMBER	242	37	15,29
DESEMBER	242	39	16,16

Sumber: Bagian Personalia PT. Arisa Mandiri Pratama

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui banyaknya karyawan yang absen pada bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama pada tahun 2000 paling tinggi adalah bulan Desember, rata-rata perbulannya 12,14% sedangkan standar perusahaan sebesar 8% perbulan perbagian.

Tabel 1.2
Perkembangan kesalahan kerja karyawan produksi Divisi Blow
PT. Arisa Mandiri Pratama Tahun 2000

BULAN	HASIL	KERUSAKAN PRODUKSI	PROSENTASE (%)
JANUARI	3.983.314	175.119	4,21
PEBUARI	3.339.784	113.400	3,28
MARET	3.956.530	236.809	5,56
APRIL	2.723.640	115.650	4,07
MEI	3.379.403	117.366	3,36
JUNI	1.555.710	63.510	3,92
JULI	2.334.424	183.303	7,28
AGUSTUS	4.537.346	294.066	6,08
SEPTEMBER	3.3854.810	120.780	3,04
OKTOBER	3.941.185	169.074	4,11
NOPEMBER	2.920.260	231.450	7,34
DESEMBER	2.887.260	243.120	7,77

Sumber: Bagian Produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui tingginya tingkat kerusakan produk pada bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama pada tahun 2000 paling tinggi pada bulan Desember, rata-rata perbulannya 5% sedangkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan untuk tingkat kerusakan produk adalah sebesar 3%. Tabel 1.1 dan tabel 1.2 merupakan indikasi adanya penurunan semangat kerja, yaitu tingkat absensi yang tinggi dan tingginya tingkat kesalahan kerja (Alex S. Nitisemito, 1996).

Kesalahan kerja dapat terjadi sebagai akibat dari kesalahan komunikasi antara pimpinan terhadap bawahan. Misalnya pengaturan temperatur yang tidak tepat pada mesin sesuai perintah (G. Supriyadi, SE, Kepala Produksi Divisi Blow).

Masalah menurunnya semangat kerja tersebut perlu diantisipasi sejak dini agar semangat kerja karyawan tidak mengalami penurunan. Menurut *Sri Yunan Budiarsi* (1997), menyatakan bahwa jika berbicara mengenai semangat kerja, maka kita tidak dapat melepaskan diri untuk bicara motivasi. *Buchari Zainun* (1990) menerangkan adanya enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja dalam suatu organisasi, yaitu:

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

- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi
- f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta adanya perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan

Bertitik tolak dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti masalah tersebut dengan mengambil judul: "Pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama di Kabupaten Demak".

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama?

4. Bagaimana pengaruh kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama
3. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama
4. Menganalisis pengaruh kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bermanfaat sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, melalui motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja pada karyawan bagian produksi khususnya Divisi Blow dan umumnya pada PT. Arisa Mandiri Pratama
2. Dapat digunakan sebagai bahan masukan dan bahan perbandingan bagi penelitian serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Semangat Kerja

George D. Hasley dalam *A. Taufik* (1987), memberikan definisi tentang semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih baik. *Keith Davis* dalam *A. Taufik* (1987), memberikan definisi tentang semangat kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. *Alex S. Nitisemito* (1996) memberikan definisi tentang semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Para peneliti dari *University of Southern California (USC)* dalam *Nungki Munir* (2000) mendefinisikan semangat kerja sebagai perasaan berhubungan dengan diri sendiri, orang lain dan alam semesta secara utuh. *William Lindsay, et. al.* (1992) menyatakan semangat kerja adalah fungsi dari perilaku seseorang ke arah empat faktor yaitu: pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja yang dinamis, praktek manajemen dan gaji. *Robert Levering* (1989), menyatakan bahwa semangat kerja yang tinggi di tempat kerja terdiri dari kepuasan yang dihasilkan dari apa yang dikerjakan (pekerjaan itu sendiri), rasa senang orang bekerja dengan kelompok, kepercayaan orang bekerja

untuk perusahaan dan gaji itu sendiri. *Edwin B. Flippo* dalam *A. Taufik* (1987), menyatakan semangat kerja yang baik ditandai dengan gairah karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta kemauan bekerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Hani Handoko* (1992), mengatakan bahwa indikator semangat kerja adalah:

1. Kerjasama

Winardi (1971), menyatakan sebagai tindakan kolektif seseorang dengan orang lain. Dapat dilihat dari kesediaan bekerja sama dengan rekan sekerja maupun atasan, kesediaan saling membantu diantara teman sekerja, adanya keaktifan didalam kegiatan organisasi.

2. Kepuasan

Cranny, Smith dan Stone (1992), menyatakan bahwa kepuasan merupakan reaksi afektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. *Chat Robbie et. al.* (1998), menyebutkan ada beberapa aspek kepuasan misalnya gaji, kerja promosi, rekan kerja dan supervisi. *Etzioni* dan *Chart S.* dalam *Ottrof* (1992), menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya biasanya bekerja dengan lebih keras dan lebih baik bila dibandingkan karyawan yang frustrasi. *Rama J. Joshi dan Baldev R. Sharma* (1997), menyatakan

bahwa faktor yang menentukan kepuasan karyawan adalah isi pekerjaan (*job content*) dan pelatihan (*training*).

Untuk mengukur tingkat kepuasan dapat dilihat dari:

- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap tugasnya
- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap lingkungan kerja
- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap jaminan yang diberikan

3. Disiplin

Tjing Bing Tjie dalam *A. Taufik* (1987), mengemukakan disiplin yang baik terdapat apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya, menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan apabila menyelesaikan dengan semangat yang baik.

Dari uraian di atas maka untuk mengukur disiplin adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan pada jam kerja
2. kepatuhan pada instruksi atasan, serta taat pada peraturan dan tata tertib yang berlaku
3. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi

4. Penggunaan dan pemeliharaan bahan atau alat perlengkapan kantor dengan hati-hati
5. Bekerja dengan mengikuti cara bekerja yang telah ditentukan oleh instansi

2.2. Kepemimpinan

Menurut *Adig Suwandi* (1999), kepemimpinan dapat diberi batasan sebagai suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan (*task function*) dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya (*relationship function*). Pemimpin mengarahkan kebijaksanaan mengenai imbal jasa dan perangsang organisasi untuk mencapai tujuan. Mereka memegang kekuasaan untuk memungkinkan terjadinya perubahan atau untuk menghalanginya. Menurut *Sondang Siagian* (1994), menyatakan bahwa kepemimpinan dalam berbagai organisasi antara lain terlihat dalam kemampuan para pejabat pimpinan dalam organisasi untuk :

- a. Memahami sepenuhnya berbagai faktor yang merupakan kekuatan bagi organisasi.
- b. Mengenali secara tepat berbagai bentuk kelemahan yang terdapat dalam organisasi.
- c. Memanfaatkan berbagai peluang yang mungkin timbul.

- d. Menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.
- e. Memiliki sifat yang proaktif dan antisipasi terhadap perubahan yang pasti selalu terjadi, baik karena faktor-faktor intern maupun karena tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- f. Mendorong para bawahan sehingga bekerja dengan efisien, efektif dan produktivitas yang mendorong keberhasilan usaha.
- g. Menciptakan cara dan iklim kerja yang mendukung wawasan kebersamaan dalam usaha pencapaian tujuan.

Menurut *Euis Sholeha* (1996), secara teoritis ada 3 macam pendekatan dalam studi kepemimpinan yaitu :

- a. Pendekatan kesifatan (*Traits Theories*)

Teori ini sering disebut juga sebagai teori *Great Man* . Pada pendekatan ini kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat atau *traits* yang nampak. Asumsi dasar dalam pendekatan ini adalah adanya ciri-ciri individual yang menyebabkan seseorang dapat memimpin.

Keith Davis mengikhtisarkan 4 macam ciri / sifat utama yaitu:

- kecerdasan
- kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial
- motivasi diri dan dorongan berprestasi
- sikap -sikap hubungan manusiawi

b. Pendekatan perilaku (*Behaviour Theoris*)

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada 2 aspek perilaku kepemimpinan yaitu : fungsi - fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan ini menggambarkan bahwa kepemimpinan yang digunakan adalah bergantung pada berbagai faktor baik makro maupun mikro.

Faktor makro adalah organisasional sosial dan kebudayaan sedangkan faktor mikro adalah perilaku kepemimpinan, kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku bawahan, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok.

Bowers dan Seashore dalam *Paul R. Lucas, et. al.* (1992), telah mengemukakan empat ukuran dasar kepemimpinan:

1. Sokongan/dukungan - perilaku yang dapat mempertinggi kerja pribadi atau perasaan seseorang adalah penting.
2. Kecakapan berinteraksi - perilaku yang mendorong anggota kelompok untuk menjadi dekat, hubungan satu dengan yang lain menyenangkan.
3. Perhatian terhadap sasaran - perilaku yang merangsang antusiasme untuk mencapai tujuan kelompok atas pencapaian prestasi/hasil yang bagus.

4. Kecakapan kerja – perilaku yang membantu mencapai hasil tujuan yang dicapai dengan kegiatan seperti penjadwalan, koordinasi, perencanaan dan dengan menyediakan sumber-sumber seperti alat-alat, material, dan pengetahuan tehnik.

Menurut *Stogdill* dalam *Paul R. Lucas, et. al. (1992)*, mengemukakan sepuluh ukuran dasar kepemimpinan sebagai berikut:

1. Penekanan produksi – menerapkan tekanan untuk hasil produktif.
2. Permulaan struktur – secara jelas menetapkan peranan sendiri dan memberitahu bawahan apa yang diharapkan.
3. Pengambilan peranan – secara aktif melatih peranan kepemimpinan dari pada menyerahkan kepemimpinan pada orang lain.
4. Bujukan – menggunakan bujukan dan pendapat secara efektif, menunjukkan pendirian kuat.
5. Orientasi atasan - memelihara hubungan baik dengan atasan, berpengaruh terhadap mereka, dan berusaha mencapai status yang tinggi.
6. Toleransi terhadap kebebasan – membiarkan karyawan bebas berinisiatif, mengambil keputusan dan bertindak.
7. Toleransi terhadap ketidakpastian - dapat mentolerir ketidakpastian dan penundaan tanpa khawatir.
8. Menyukai perdamaian – mendamaikan konflik dan memperbaiki kerusakan sistem.

9. Akurasi meramalkan – menunjukkan tunjauan ke masa depan dan mampu meramalkan hasil yang akan dicapai secara tepat.
10. Penyatuan – menjaga organisasi yang hubungannya sangat baik dan menyelesaikan konflik antar anggota.

Paul R. Lucas, et. al. (1992), menyebutkan bahwa kepemimpinan yang disukai adalah *seling*, sebagaimana disebutkan oleh *Hersey dan Blanchard (1982)*, kepemimpinan dalam hal ini merupakan karakter *high task/high relationship behaviour*.

2.2.1 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Semangat Kerja

A.A Gondokusumo (1988), mengemukakan pendapatnya tentang hubungan kepemimpinan dengan semangat kerja, yaitu: semangat kerja atau moril adalah refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Seperti sikap pada setiap karyawan, semangat kerja juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor di atas dari pihak pimpinan terutama oleh kebijaksanaan kepemimpinan. Semangat merupakan pengaruh utama pada sumbangan karyawan, membuat karyawan mencapai hasil yang tinggi. Dari pendapat ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi semangat kerja.

Dari studi Likert tentang *leadership style*, *Gary Dessler (1992)*, memberikan kesimpulan dalam kaitannya dengan semangat kerja, yang intinya bahwa model kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan akan menghasilkan meningkatnya semangat kerja pegawai.

Dari teori kepemimpinan di atas, menurut *A. Taufik (1987)*, dapat dipaparkan beberapa indikator kepemimpinan yang sesuai tema penelitian ini, yaitu:

1. Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan bawahan
2. Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan
3. Kesiediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh-contoh kepada bawahan
4. Tinggi rendahnya tingkat kreativitas pimpinan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

2.3. Motivasi

Menurut *Oren Harari (1995)*, motivasi adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Para psikolog industri membicarakan dua tipe motivasi yaitu motivasi intrinsik yaitu merupakan motivasi yang disebabkan oleh dorongan internal, misalnya etika kinerja individual, minat terhadap pekerjaan atau ketertarikan dalam mempelajari *skill* atau keahlian baru. Motivasi *extrinsik* merupakan motivasi yang muncul dari insentif eksternal, misalnya gaji, promosi, atau pengakuan. *Jonathan B. Woodroof dan George M. Kasper (1998)*, mengemukakan bahwa motivasi didukung oleh keadilan (*equity*), harapan (*expectancy*) dan kebutuhan (*needs*). *Buchari Zainun (1990)*, mengemukakan bahwa motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan

manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi. Menurut *Sukanto Reksohadiprojo* (1990), mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan di dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut *Ravianto* (1988), motivasi seseorang akan mewujudkan perbuatan-perbuatan tertentu, yaitu: 1) Kekuatan yang menjadi alasan/motif adalah suatu keadaan di mana didalam hirarki motif seseorang menunjukkan tingkat pemenuhan kebutuhan mendesak, 2) Penghargaan adalah kemungkinan bahwa tindakannya akan mencapai tujuan serta 3) Nilai dari insentif (rangsangan) adalah penghargaan yang diharapkan untuk mencapai tujuan.

Terdapat beberapa teori tentang motivasi, namun tidak semuanya relevan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut tidak dapat diterapkan secara total untuk memecahkan masalah-masalah yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Pada penelitian ini penulis mengacu pada teori hirarki kebutuhan Maslow.

2.3.1 Hirarki Kebutuhan Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki yang menunjukkan jenjang pemenuhan kebutuhan manusia. Tingkat kebutuhan yang penting untuk dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis yang dianggap sebagai tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki kebutuhan menurut Maslow. Kemudian menyusul kebutuhan-kebutuhan lainnya sampai yang paling akhir yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Secara lengkap kebutuhan-kebutuhan itu menurut Maslow yang dikutip oleh Gary Desler (1992), adalah sebagai berikut:

- a. Fisiologis: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit
- b. Keselamatan dan keamanan (*safety* dan *security*): kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan
- c. Rasa memiliki (*belongness*), sosial dan cinta: Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta
- d. Penghargaan (*esteems*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain
- e. Realisasi diri (*self actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi

Asumsi Maslow tentang keharusan pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku untuk memenuhinya, mendapatkan kritik dari beberapa ahli

diantaranya oleh *Schein* dalam *Winardi* (1992) bahwa : lima tingkatan kebutuhan manusia tersebut akan berubah-ubah sesuai dengan tahap perkembangan dan seluruh situasi kehidupan.

Pemilihan motivasi Maslow tersebut melihat kenyataannya bahwa kebutuhan fisiologis, yang dimanifestasikan dalam kebutuhan akan upah/gaji relatif merupakan kebutuhan yang mendasar dari beberapa karyawan untuk bekerja, termasuk dalam hal ini adalah para karyawan bagian produksi.

Kebutuhan akan rasa aman adalah adanya jaminan kesehatan, kecelakaan kerja dan kematian serta jaminan akan kepastian bekerja di masa datang (tidak di PHK). Adapun kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk berhubungan dengan pimpinan dan sesama karyawan. Menurut *Kusdiarti* (1997), menyatakan bahwa disela-sela keserakahan manusia mengejar uang dan materi saat ini, karyawan tentunya menginginkan jaminan masa depan (termasuk kebutuhan keamanan). Orang juga tidak akan hidup sendiri, dia butuh berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan akan sosialisasi sama pentingnya untuk mengimbangi pekerjaan yang bersifat rutin dan membosankan.

Kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri pada level karyawan atau buruh (*blue colar*) relatif tidak begitu tinggi karena pada level pekerja tersebut tidak membutuhkan berbagai atribut, penghargaan, kecuali dapat bekerja mencari nafkah, aman dalam bekerja dan mempunyai hubungan sosial yang baik dengan karyawan lainnya.

2.3.2 Hubungan motivasi dengan semangat kerja

Ralp Currier Davis dan Alan C. Filley dalam *A. Taufik* (1987), berpendapat bahwa dasar dari pembangunan semangat kerja adalah suatu proses penyatu paduan dari kepentingan. Telah banyak yang menyebutkan bermacam keinginan dan kebutuhan seseorang maupun kelompok. Dimana faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang baik harus dapat mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah merupakan akhir dari keberhasilan seorang pemimpin.

Pada penelitian ini penulis mengacu pada teori hirarki kebutuhan Maslow, sehingga indikator dari motivasi menurut *Maslow* dalam *Winardi* (1992), adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis, diukur dengan:
 - Kelayakan dan keadilan gaji
 - Pemenuhan kebutuhan hidup
- b. Kebutuhan rasa aman, diukur dengan:
 - Jaminan kesehatan, kecelakaan kerja dan kematian
 - Jaminan masa depan / tidak terjadi PHK
- c. Kebutuhan sosial, diukur dengan:
 - Hubungan antara pimpinan dan bawahan
 - Hubungan antar karyawan

2.4 Komunikasi

Menurut *Alex Pattatox* dalam *Pamela Leigh* (1997) menemukan adanya hubungan antara komunikasi yang efektif dan semangat jiwa, ia menyadari bahwa kata *dialogue* dapat dipecah menjadi *dia* (mengoper / serah terima) dan *logos* (yang berarti semangat / jiwa). Menurut *Astrid S. Susanto* (1974), mengatakan bahwa seorang atasan hanya dapat memahami sedikit demi sedikit motivasi seseorang, apabila ia banyak mengadakan komunikasi dengan orang di sekelilingnya. *William G. Scott* dalam *A. Taufik* (1987), membagi komunikasi menjadi komunikasi dimensi vertikal, dimensi horisontal, dan dimensi ekstra organisasi. Dalam penelitian ini penulis membatasi hanya pada komunikasi vertikal.

Menurut *Onong Uchjana Effendi* (1977) berpendapat bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas, yaitu komunikasi dari pimpinan kepada bawahannya dan dari bawahan kepada atasannya secara timbal balik.

1. Komunikasi ke bawah

Keith Davis menjelaskan komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti bahwa arus informasi mengalir dari yang wewenang lebih tinggi kepada yang lebih rendah. Arus ini biasanya berupa pertimbangan dari pimpinan kepada bawahannya. Menurut *Suhardiman Yuwono* (1972), memberikan penjelasan komunikasi ke bawah dapat berupa : pemberian petunjuk, pemberian keterangan, pemberian perintah, pemberian teguran dan pemberian pujian.

3 Komunikasi ke atas

Suhardiman Yuwono (1972) memberikan pendapat bahwa komunikasi ke atas dapat berupa : pemberian laporan, penyampaian pendapat, penyampaian keluhan dan penyampaian saran.

Menurut *William Schole* dalam *A. Taufik* (1987), ada lima kegunaan komunikasi ke atas yaitu:

- a. Memberikan informasi yang diperlukan manajemen bagi pembuatan keputusan
- b. Komunikasi administrasi dapat meningkatkan partisipasi anggota dalam perusahaan
- c. Dapat memikat rasa partisipasi anggota dalam perusahaan
- d. Membantu untuk mengukur efektifitas komunikasi ke bawah
- e. Seperti juga bonus, komunikasi ke atas ini dapat mendorong lebih banyak penggunaan komunikasi ke bawah untuk waktu yang akan datang.

2.4.1. Hubungan antara komunikasi dengan semangat kerja:

Charles E. Redfield dalam *A. Taufik* (1987), berpendapat bahwa kita dapat meningkatkan semangat kerja pegawai bila atasan berkomunikasi dengan para pegawainya. Menurut *Astrid S. Susanto* (1974) berpendapat bahwa melalui komunikasi orang dapat mempengaruhi dan mengubah sikap orang lain. Menurut *GR. Terry* berpendapat bahwa betapa pentingnya komunikasi sebagai informasi dari pimpinan kepada bawahan, sehingga akan membantu pekerjaan itu..

Menurut *Suhardiman Yuwono* (1972), dapat disimpulkan beberapa indikator dari komunikasi vertikal, yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah yang berupa frekwensi pemberian petunjuk, pemberian keterangan umum, pemberian perintah, pemberian teguran dan pemberian pujian
- b. Komunikasi ke atas yang berupa frekwensi penyampaian laporan, penyampaian pendapat, penyampaian keluhan dan penyampaian saran.

2.5. Kondisi Fisik Tempat Kerja

Agus Ahyari (1994), memberikan pendapat tentang kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan pada pabrik yang didirikan oleh perusahaan tersebut, kondisi kerja harus direncanakan bersamaan pada saat perencanaan pembangunan pabrik. Hal-hal yang meliputi kondisi kerja harus direncanakan selaras dengan perencanaan pendirian pabrik, meliputi : penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja. Menurut *Sarwoto* (1977), mengemukakan bahwa lingkungan atau kondisi fisik tempat kerja yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja adalah tata ruang kerja yang tepat, cahaya dalam ruangan, suhu dan kelembaban udara yang tepat, suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja.

Lingkungan kerja menurut *Peter G.W Smulders, Michiel A.J. Kompier dan Pascal Paoli* (1996), menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu :

- a. Kondisi fisik meliputi: kebisingan, cuaca panas atau dingin baik di dalam atau diluar ruangan
- b. Tuntutan psikososial kerja meliputi: pekerjaan dengan kecepatan tinggi, pekerjaan dengan batas waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan
- c. Kontrol kerja meliputi: memilih / merubah kecepatan kerja, memilih / merubah perintah / metode kerja
- d. dukungan material dan sosial kerja meliputi: ketepatan dan cukupnya informasi, dukungan penuh dari pimpinan atau rekan kerja.

2.5.1. Hubungan Antara Kondisi Fisik Tempat Kerja dengan Semangat Kerja Pegawai

Menurut *Manulang* (1974), memberikan pendapat bahwa kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih selama masa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi dapat pula meningkatkan efisiensi.



Menurut Agus Ashyari (1994), dapat disebutkan indikator kondisi fisik tempat kerja, yaitu:

- a. Keadaan penerangan di tempat kerja
- b. keadaan udara di tempat kerja
- c. keadaan suara di tempat kerja

2.6 Penelitian-penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang membahas tentang semangat kerja dapat diringkas sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh *David Setiawan* (1998) dengan judul: "Analisis Hubungan Faktor-faktor Kondisi Kerja dengan Semangat Kerja Karyawan CV. Sumber Agung, Semarang" menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara faktor-faktor kondisi kerja dengan semangat kerja karyawan CV. Sumber Agung Semarang. Variabel yang diteliti adalah kebersihan, suhu udara, ruang gerak, penerangan, kebisingan dan keamanan kerja. Berdasarkan hasil penelitian pada $\alpha = 5\%$, $df = 55$ dapat diketahui tidak terdapat hubungan yang kuat antara kebersihan dengan semangat kerja ($r = 0,070$, $t_{hitung} = 0,942 < 2,005$). Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara suhu udara dengan semangat kerja ($r = 0,665$, $t_{hitung} = 6,796 > 2,005$). Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara ruang gerak dengan semangat kerja ($r = 0,833$, $t_{hitung} =$

15,632 > 2,005). Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara keamanan kerja dengan semangat kerja ($r = 0,651$, $t_{hitung} = 7,545 > 2,005$). Makna dari penelitian ini adalah bahwa kondisi fisik tempat kerja terbukti berpengaruh terhadap semangat kerja.

2. Hasil penelitian dari *Indra Gunawan (2000)*, dengan judul: "Analisis Motivasi dan kondisi Kerja dalam hubungannya dengan Semangat Karyawan Bagian Produksi pada PT. Maju Jaya Sarana Grafika Semarang", menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi pemenuhan kebutuhan fisiologis dengan semangat kerja (koefisien korelasi adalah $r_{x1y} = 0,62$ (kuat), $t_{hitung} > t_{tabel} = 7,16 > 1,76$). Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi pemenuhan kebutuhan rasa aman dengan semangat kerja (koefisien korelasi adalah $r_{x2y} = 0,59$ (sedang atau cukup kuat), $t_{hitung} > t_{tabel} = 6,54 > 1,76$). Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi pemenuhan kebutuhan sosial dengan semangat kerja (koefisien korelasi $r_{x3y} = 0,64$ (kuat), $t_{hitung} > t_{tabel} = 7,50 > 1,76$). Terdapat hubungan yang signifikan antara kondisi kerja berkenaan dengan semangat kerja (koefisien korelasi adalah $r_{x4y} = 0,56$ (sedang atau cukup kuat), $t_{hitung} > t_{tabel} = 6,19 > 1,76$). Terdapat hubungan yang signifikan antara kondisi kerja berkenaan dengan ruang gerak dengan semangat kerja (koefisien korelasi adalah $r_{x5y} = 0,57$ (sedang atau cukup kuat), $t_{hitung} > t_{tabel} = 6,29 > 1,76$).

Makna dari penelitian ini adalah bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap semangat kerja.

3. Penelitian *A. Taufik (1987)*, terhadap pegawai di lingkungan Inspektorat Wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari perumusan masalah mengenai pengaruh motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja didapat hasil bahwa keempat variabel bebas tersebut mempengaruhi variabel tergantung sebesar 54,83%, yang setelah di *f* testkan ternyata pengaruh ini signifikan. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesa karena terpenuhinya syarat ketepatan prediksi, yaitu $S Y > S E \text{ est}$ ($2,32539 > 1,9959$).

Hasil dari penelitian di atas, semakin meyakinkan peneliti akan kebenaran teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini.

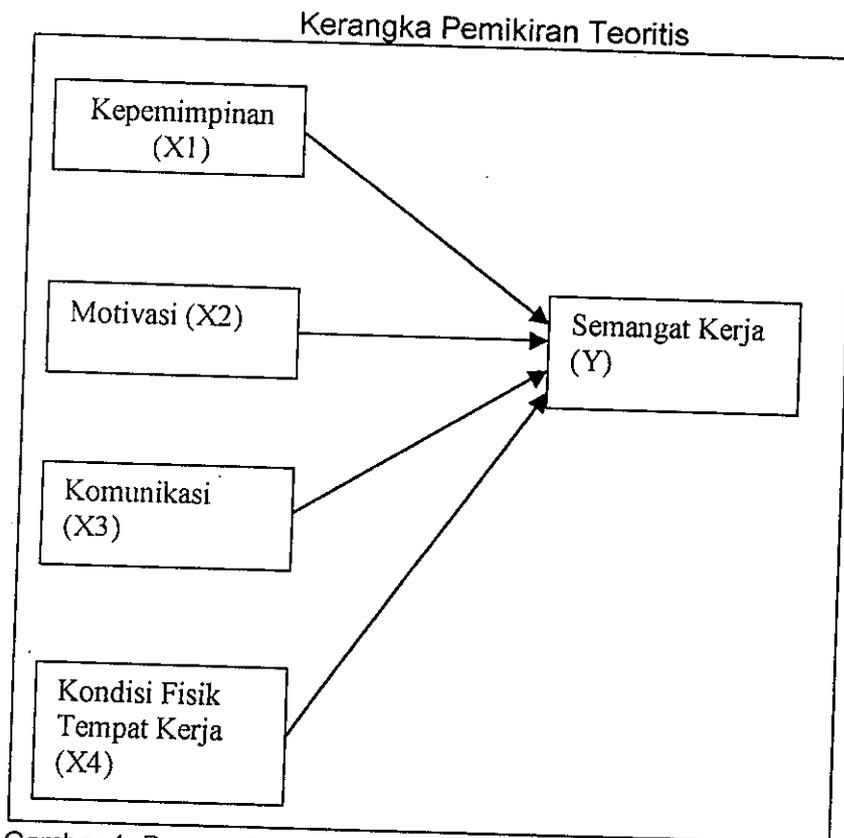
2.7 Kerangka Pikir

Ralp Currier Davis dan *Alan C. Filley (1972)*, berpendapat dasar dari pembangunan semangat kerja adalah suatu proses penyatu paduan dari kepentingan. Telah banyak yang menyebutkan bermacam keinginan dan kebutuhan seseorang maupun kelompok dan dimana faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang baik harus dapat mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah merupakan akhir dari keberhasilan seorang pemimpin. Motivasi merupakan suatu hal yang

fundamental, *Sri Yunan Budiarsi* (1997), menyatakan bahwa jika berbicara mengenai semangat kerja, maka kita tidak dapat melepaskan diri untuk tidak berbicara tentang motivasi. *Charles E. Redfield*, berpendapat bahwa kita dapat meningkatkan semangat kerja pegawai bila atasan berkomunikasi dengan para pegawainya.

Manulang (1974), memberikan pendapat bahwa kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih selama masa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi dapat pula meningkatkan efisiensi

Dari uraian di atas penelitian ditekankan pada kerangka pikir yang menyatakan kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja akan mempengaruhi semangat kerja. Sehingga kerangka penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Kondisi Fisik Tempat Kerja terhadap Semangat Kerja

2.7.1 Definisi Konseptual dan operasional

1. Semangat Kerja adalah sikap kejiwaan dan perasaan dari individual maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya, dimana sikap kejiwaan dan perasaan individu tercermin adanya minat, gairah dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedang sikap kelompok

dicerminkan dengan adanya hubungan kerja diantara mereka di dalam setiap kerjasama.

Menurut *Hani Handoko* (1992), semangat kerja diukur dengan:

a. Kerjasama, datanya:

- Kesiediaan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerja
- kesediaan untuk kerjasama dengan atasan

b. Kepuasan, datanya:

- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap tugasnya
- Tingkat kepuasan anggota terhadap lingkungan kerjanya

c. Disiplin, datanya:

- Kepatuhan pegawai pada jam kerja
- Kepatuhan pada instruksi atasan, serta taat pada peraturan dan tata tertib yang berlaku

2. Kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan sehingga bawahan bekerja dengan rasa gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin yang tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok, secara bersama-sama dan mendorong mereka ke dalam tujuan tertentu.

Menurut A. Taufik (1987), kepemimpinan diukur dengan:

- Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan bawahan
- Kesiediaan pihak atasan memberi bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan

- Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.
3. Motivasi adalah keseluruhan pemberian penggerak bekerja dari seorang atasan kepada bawahan, sehingga mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu, tenaganya maupun keahlian demi tercapainya tujuan.

Indikator dari motivasi menurut *Maslow* dalam *Winardi (1992)*, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, diukur dengan:
 - Kelayakan dan keadilan gaji
 - Pemenuhan kebutuhan hidup
 - b. Kebutuhan rasa aman, diukur dengan:
 - Jaminan kesehatan, kecelakaan kerja dan kematian
 - Jaminan masa depan / tidak terjadi PHK
 - c. Kebutuhan sosial, diukur dengan:
 - Hubungan antara pimpinan dan bawahan
 - Hubungan antar karyawan
4. Komunikasi adalah proses penyampaian warta, ide, informasi dan pengertian dari si pemberi berita kepada penerima dengan maksud menciptakan saling pengertian antara atasan dengan bawahan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama.

Menurut *Suhardiman Yuwono* (1972), komunikasi vertikal dibagi menjadi:

- a. Komunikasi Vertikal ke bawah, diukur dengan:
 - Seberapa jauh frekwensi pemberian petunjuk
 - Seberapa jauh frekwensi pemberian keterangan umum
 - Seberapa jauh frekwensi pemberian perintah
 - Seberapa jauh frekwensi pemberian pujian
 - b. Komunikasi vertikal ke atas, diukur dengan:
 - Seberapa jauh frekwensi penyampaian laporan
 - Seberapa jauh frekwensi penyampaian pendapat
 - Seberapa jauh frekwensi penyampaian keluhan
 - Seberapa jauh frekwensi penyampaian saran
5. Kondisi Fisik Tempat Kerja adalah suasana lingkungan tempat kerja dimana pegawai melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dalam hal ini seperti keadaan penerangan, udara dan suara.

Menurut *Agus Ashyari* (1994), kondisi fisik tempat kerja diukur dengan:

- Keadaan penerangan di tempat kerja
- Keadaan udara di tempat kerja
- Keadaan suara di tempat kerja

2.7.2. Analisis Implikasi Manajerial

Analisis implikasi manajerial merupakan solusi, yaitu analisis pengambilan keputusan strategis secara fungsional di bidang sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama. Berhasilnya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi, baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan .

2.8. Hipotesis

Dengan dasar tinjauan pustaka dan permasalahan yang akan diteliti maka hipotesis dari penelitian yang akan diajukan dapat dituliskan sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
- H2: Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
- H3: Komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
- H4: Kondisi fisik tempat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Tempat Penelitian

Penelitian ini merupakan studi eksplorasi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan. Tempat penelitian dilakukan di bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama Jalan Raya Karangawen KM 18, Demak-Semarang.

3.2 Responden Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara sensus. Menurut *J. Supranto* (1994), sensus adalah suatu cara pengumpulan data kalau seluruh elemen (= populasi) diselidiki satu persatu. Hasilnya merupakan data sebenarnya yang disebut parameter. Dari jumlah N sebanyak 242 calon responden penelitian yang ditargetkan, kuesioner penelitian yang kembali (satu bulan sejak tanggal pengiriman) dianggap mewakili populasi penelitian. Dalam penelitian ini dari 242 kuesioner yang sudah terkirim, jumlah yang kembali sebanyak 176 responden atau tingkat pengembaliannya mencapai 72,7 %.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Dengan wawancara dapat diperoleh informasi mengenai apa yang diperlukan dan bagaimana keperluan itu dapat dipeenuhi. Wawancara bisa digunakan untuk memperoleh dukungan atau pengertian dari pemakai sistem mengenai suatu ide atau metode baru. Wawancara dilakukan dengan manajemen perusahaan.

b. Metode yang digunakan untuk memperoleh data dari keseluruhan karyawan adalah dengan metode survey, dimana akan dilakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan bagian produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama

c. Dokumentasi di perusahaan.

3.4 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sistem skor. Responden diminta memberikan pendapat terhadap pertanyaan yang diajukan, jawaban untuk tiap pertanyaan terdiri dari lima (5) katagori dengan skor sebagai berikut :

a. Apabila jawaban a diberi skor 5

b. Apabila jawaban b diberi skor 4

- c. Apabila jawaban c diberi skor 3
- d. Apabila jawaban d diberi skor 2
- e. Apabila jawaban e diberi skor 1

3.5 Metode Analisis

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada para karyawan yang berupa data menggunakan sistem skor dengan skala likert kemudian akan diolah dengan menggunakan program SPSS for win windows 10,0 dengan tahap analisis sebagai berikut:

3.5.1 Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dapat dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang tidak berbeda pada saat akan dipakai untuk mengukur ulang pada obyek yang sama (hasil pengukuran konsisten). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas alpha. Dikatakan reliabel apabila koefisien alpha lebih besar dari 0,6 dan apabila koefisien alpha lebih kecil dari 0,6 menunjukkan tidak adanya *internal consistency reliability* (Malhotra, 1996 dalam Indra Gunawan, 2000).

3.5.2 Tehnik Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik estimasi *regresi linier berganda*. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Semangat Kerja

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Motivasi

X₃ = Komunikasi

X₄ = Kondisi Fisik Tempat Kerja

α = Intercept

β_1 = Koefisien prediktor X₁

β_2 = Koefisien prediktor X₂

β_3 = Koefisien Prediktor X₃

β_4 = Koefisien prediktor X₄

Dimana koefisien menunjukkan besarnya sumbangan pengaruh suatu faktor/variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen

e = Error

Faktor pengganggu atau petunjuk kesalahan memilih variabel batas

3.5.3 Uji Koefisien Regresi Serentak

Uji ini dilakukan untuk menguji keseksamaan parameter terhadap Y secara bersama-sama. Untuk pengujian ini digunakan statistik uji F. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Ho: $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ (ke-4 variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

2. H1: $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ (keempat variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)
3. *Level of significant*, $\alpha = 0,05$
4. Statistik uji, pengujian dengan (0,05:d.f), dengan rumus rasio F yang menguji signifikan model regresi adalah:

$$F = \frac{\sum (\hat{Y} - \bar{Y})^2 (K)}{\sum (Y - \hat{Y}) / (N - K - 1)} = \frac{R^2 / (K)}{(1 - R^2) / (N - K - 1)}$$

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak yang berarti bahwa secara bersama-sama ke-4 variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima yang berarti bahwa secara bersama-sama ke-4 variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

3.5.4 Uji Koefisien Regresi Individual (Uji t)

Uji ini untuk melihat kesamaan parameter b_1 , b_2 , b_3 dan b_4 secara individual yaitu digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam pengujian ini digunakan statistik uji "t". Langkah-langkah pengujiannya yaitu (*Anto Dayan*, 1986):

1. $H_0: b_1 = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang nyata antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat)
- $H_1: b_1 \neq 0$ (terdapat pengaruh yang nyata antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat).

Level of significant, $\alpha = 0,05$

2. Statistik uji pengujian 2 arah dengan d.f = $n - k - 1$

$$t = \frac{b_i - b_0}{S_e(b_i)}$$

Dimana B_i adalah koefisien regresi ke-1 yang ditaksir, adalah parameter ke-1 yang dihipotesiskan dan $S_e(B_i)$ adalah kesalahan standar B_i dengan:

$$S_e(B_i) = \frac{\sqrt{S^2}}{\sqrt{\sum X^2}} \quad \text{dan} \quad S^2 = \frac{1}{n - k - 1} \sum (Y - \hat{Y})^2$$

H_0 ditolak apabila t hitung $> t$ tabel atau $-t$ hitung $< t$ tabel yang berarti terdapat pengaruh yang nyata antara X_1 terhadap Y atau antara X_2 terhadap Y atau antara X_3 terhadap Y atau antara X_4 terhadap Y .

Apabila $-t$ tabel $< t$ hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima yang berarti tidak terdapat pengaruh yang nyata antara X_1 terhadap Y atau antara X_2 terhadap Y atau antara X_3 terhadap Y atau antara X_4 terhadap Y .

3.5.5 Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika. Uji ekonometrika meliputi:

3.5.5.1 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Pengujian ini dengan melihat besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Menurut *Singgih Santoso* (2000), pedoman suatu model regresi yang bebas multiko adalah mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati 1. Cara lain dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas (*Emory dan Cooper*, 1995) korelasi parsial antara variabel bebas dengan koefisien korelasi di bawah 0,80.

3.5.5.2 Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang disusun. Pengujian adanya gangguan autokorelasi dalam taksiran regresi dilakukan dengan uji Durbin Watson. Menurut *Singgih Santoso* (2000), angka D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Singkat

PT. Arisa Mandiri Pratama didirikan tahun 1993 oleh Nurtjahya Tanu Disasatro. Adapun produk yang dihasilkan adalah bentuk kemasan yang terbuat dari plastik. PT. Arisa Mandiri merupakan anak cabang perusahaan dari PT. Tiger Mandiri Grup, yang bertempat di Jakarta. Perusahaan ini didirikan di atas tanah seluas 11 hektar dengan jumlah karyawan kurang lebih 5.000 orang karyawan.

Produk yang dihasilkan PT. Arisa Mandiri Pratama dibagi dalam beberapa divisi, antara lain:

1. Divisi Blow yang memproduksi macam-macam botol
2. Divisi ornamen yang memproduksi mainan anak-anak
3. Divisi jpanese produk yang memproduksi macam-macam pianika untuk produk Yamaha
4. Divisi Others yang memproduksi alat-alat rumah tangga
5. Divisi Cosmetic yang memproduksi lipstik, compact, macpot dan face powder.

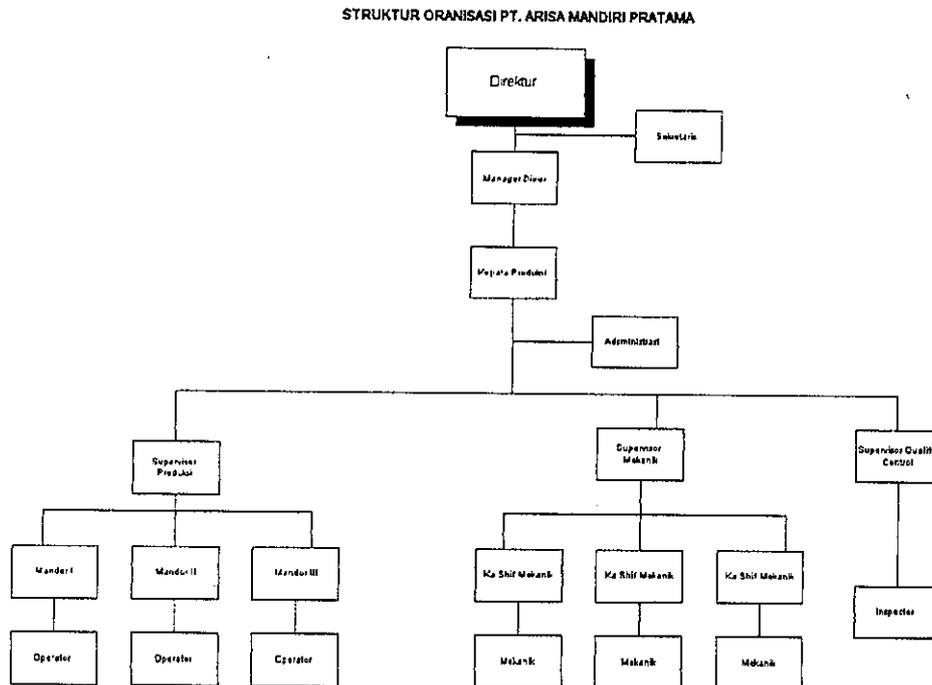
Adapun tujuan perusahaan yang hendak dicapai diantaranya:

1. Membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas agar dapat memenuhi selera dan permintaan konsumen
3. Ikut membantu pemerintah dalam pemasukan devisa negara karena banyak produk kualitas ekspor.

4.1.2. Struktur Organisasi Divisi Blow

Struktur organisasi perusahaan adalah pencerminan lalu lintas mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab di dalam perusahaan secara vertikal maupun pencerminan hubungan antar bagian secara horizontal. Dengan adanya organisasi juga dapat mempermudah komunikasi dan koordinasi, sehingga setiap kelompok dari fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tidak bekerja pada kelompoknya masing-masing. Hal yang lebih penting dengan struktur organisasi dapat diketahui bagaimana tugas, kedudukan, wewenang serta tanggung jawab yang dimiliki seorang pegawai atau karyawan yang ada. Struktur organisasi yang dipakai adalah struktur organisasi garis yang artinya tiap-tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan. Pimpinan tertinggi adalah direktur yang membawahi sekretaris, manager divisi, kepala produksi, administrasi, supervisor produksi, supervisor mekanik, supervisor quality control, mandor, kepala shift, inspector, operator dan mekanik.

Mengenai struktur organisasi PT. Arisa Mandiri Pratama adalah seperti nampak pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2
Struktur Organisasi PT. Arisa Mandiri Pratama

4.2 Proses Produksi di Divisi Blow

Pada proses di Divisi Blow digunakan dua jenis mesin yang beroperasi, yang keduanya digunakan untuk pembuatan botol. Mesin tersebut adalah mesin SMC dan mesin ASB.

A. Proses Kerja mesin SMC

Biji plastik dimasukkan ke dalam hopper, di dalam hopper dilengkapi magnet yang digunakan untuk membersihkan serbuk besi yang tercampur pada biji plastik. Dari hopper masuk kedalam screw, di

dalam screw biji plastik dipanasi sehingga menjadi lumer kemudian keluar melalui dryhed, keluarannya berbentuk bulat memanjang seperti slank yang kemudian masuk cetakan dan dibuat bentuk seperti yang diinginkan/berbentuk botol dengan bantuan angin yang ditiupkan dari kompresor. Pada mesin SMC yang diproduksi adalah botol-botol splash cologne, talk, hand body dan pelampung. Dalam 1 kali proses menghasilkan 2 botol, bekerjanya mesin secara otomatis.

B. Proses kerja mesin ASB

Biji plastik yang terbuat dari PET dipanasi di dalam hopper dryer sampai suhu 180° C kemudian masuk ke dalam screw, biji plastik yang telah lumer kemudian dicetak dalam cetakan dan disebut parison, parison dipanasi sama heating forse sampai suhu 182° C kemudian dimasukkan dalam cetakan botol sambil ditiup kompresor sehingga menjadi sebuah botol, pemrosesan itu dinamakan proses blow. Pada mesin ASB yang diproduksi adalah tempat menyimpan/wadah bola tenis kapasitas 3 bola, satu kali proses menghasilkan 3 botol.

4.3 Gambaran umum responden

Responden penelitian adalah para karyawan bagian produksi Divisi Blow pada PT. Arisa Mandiri Pratama - Demak. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui identitas responden adalah sebagai berikut:

4.3.1. Jenis Kelamin Responden

Pekerja perempuan pada umumnya mempunyai karakteristik atau sifat terampil dan teliti dalam bekerja, sedangkan pekerja laki-laki memiliki sifat yang relatif kurang terampil dan teliti jika dibandingkan dengan perempuan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui jenis kelamin responden pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki-laki	44	25
Perempuan	132	75
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah.

Berdasarkan data pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jenis kelamin wanita masih dominan menempati posisi sebagai karyawan bagian produksi Divisi Blow pada PT. Arisa Mandiri Pratama Demak (75%), sedangkan laki-laki hanya 25%.

Jenis kelamin wanita lebih banyak dipercaya untuk memegang posisi karyawan bagian produksi Divisi Blow, hal tersebut dapat diinterpretasikan karena perempuan secara psikis lebih terampil dan teliti jika dibandingkan dengan laki-laki sedangkan PT. Arisa Mandiri dalam operasionalnya membutuhkan ketrampilan dan ketelitian sehingga yang banyak dipilih adalah tenaga kerja perempuan.

4.3.2 Umur Responden

Orang mempunyai semangat kerja tinggi biasanya pada usia 20 ke atas. Pada usia ini orang cenderung cukup mempunyai pengalaman maupun wawasan kerja dan pengetahuan akan pekerjaan relatif cukup banyak dan masih energik dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui umur responden pada tabel 4.2. :

Tabel 4.2.
Distribusi responden menurut umur

Umur	Frekwensi	Prosentase (%)
<19	18	10,23
20 – 24	70	39,77
25 – 29	53	30,11
30 – 34	26	14,77
35 – 39	9	5,12
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur 20 – 24 tahun (39,77%). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa karyawan bagian produksi divisi blow pada PT. Arisa Mandiri Pratama Demak adalah orang-orang yang dilihat dari umurnya cukup mempunyai pengalaman maupun wawasan kerja dan pengetahuan akan pekerjaannya relatif sudah cukup banyak dan masih energik dalam bekerja sehingga dapat bekerja secara lebih semangat

4.3.3. Tingkat Pendidikan responden

Pekerja pada tingkat blue colar biasanya tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Yang paling utama bagi mereka dalam motivasinya adalah mempunyai penghasilan sendiri dan mampu mencukupi kebutuhan, sehingga begitu selesai dari bangku SMU atau SMK mereka lebih suka bekerja daripada melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan alasan biaya tidak memadai.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pendidikan responden pada tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Pendidikan responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase(%)
D3	9	5,11
SMU/SMK	132	75
SMP	35	19,89
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel 4.3. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMU dan kejuruan (75% atau 132 orang). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pendidikan SMU dan kejuruan yang lebih banyak menempati posisi karyawan bagian produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri diperlukan tenaga terampil dan teliti dengan pengalaman yang cukup tetapi tidak memerlukan pendidikan yang terlalu tinggi.

4.3.4. Masa kerja responden

Pekerja pada umumnya yang masih memiliki semangat kerja tinggi karena bekerja belum terlalu lama, sehingga tingkat kejenuhan dalam bekerja masih rendah.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui masa kerja responden pada tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Masa kerja responden

Umur	Frekwensi	Prosentase (%)
<1	9	5,11
>1 - 3	79	44,89
> 3 - 5	26	14,77
> 5 - 7	36	20,46
> 7	26	14,77
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja antara 1-3 tahun (44.89%). Dan sebagian lagi yang jumlahnya cukup besar 5-7 tahun (20.46%). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan bagian produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama sudah cukup berpengalaman sesuai dengan masa kerja.

4.3.5. Penghasilan responden

Salah satu motivasi orang dalam bekerja adalah agar mempunyai penghasilan yang cukup. Minimal sesuai dengan upah minimum regional daerah setempat.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui pendapatan (kotor) responden pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Penghasilan kotor responden per bulan

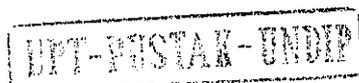
Penghasilan (Rp)	Frekwensi	Prosentase(%)
250.000 - 350.000	97	55,12
>350.000 – 450.000	26	14,77
>450.000 – 600.000	26	14,77
>600.000 - 750.000	18	10,23
> 750.000	9	5,11
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel 4.5. dapat diketahui sebagian besar responden mempunyai penghasilan kotor per bulan Rp. 250.000,00 – Rp. 350.000,00 (55,12%). Hal tersebut berarti para karyawan bagian produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama Demak mempunyai tingkat penghasilan relatif baik di atas UMR.

4.3.6. Jabatan responden

Pekerja pada tingkat blue colar tidak memerlukan jabatan yang tinggi. Karena pada tingkat ini lebih mudah diarahkan dan dibimbing.



Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui jabatan responden pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Jabatan responden

Jabatan	Frekwensi	Prosentase(%)
Operator	96	54,55
Mandor	26	14,77
Quality Control	18	10,23
Mekanik	18	10,23
Administrasi	9	5,11
Pimpinan Senior	9	5,11
Jumlah	176	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai jabatan sebagai operator yaitu sejumlah 96 orang yang berarti 54,55%. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa karyawan pada bagian produksi divisi blow paling banyak menempati jabatan sebagai operator.

4.4 Uji Reliabilitas

Untuk mengecek adanya kemungkinan penyimpangan dari asumsi dasar analisis regresi berganda secara simultan, diadakan uji construct reliability melalui confirmatory faktor analisis menggunakan bantuan program SPSS for win Windows versi 10,0. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa data reliabel mengingat tingkat reliabilitas keseluruhan variabel menunjukkan cronbach alpha 0,9368. Menurut *Malhotra* (1996) dalam *Indra Gunawan* (2000) berarti baik karena nilainya lebih besar dari 0,6.

4.5 Analisis Penelitian

Untuk melihat pengaruh dari variabel kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kondisi fisik tempat kerja (X4), penulis menggunakan alat analisis regresi berganda. Dengan menggunakan regresi berganda dapat dilihat pengaruh kuat tidaknya serta positif tidaknya kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja. Ada beberapa penghitungan regresi dengan menggunakan program SPSS *for window release 10,0* dapat dilihat pada lampiran. Secara ringkas estimasi regresi pada model ditampilkan dalam tabel 4.7.

Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa 62,1 % variasi semangat kerja pada PT. Arisa Mandiri Pratama dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja.

Tabel 4.7
Hasil analisis regresi variabel bebas
terhadap variabel tidak bebas

Variabel Bebas	Koefisien	T hitung	Sig $\alpha = 5\%$	Kesimpulan
Kepemimpinan (X1)	0,253	4,562	0,000	Siginifikan
Motivasi (X2)	0,406	7,390	0,000	Siginifikan
Komunikasi (X3)	0,101	2,531	0,012	Siginifikan
Kondisi Fisik Tempat Kerja (X4)	0,430	6,962	0,000	Siginifikan
Konstanta	0,584			
R	0,621			
Adjusted R	0,612			

Sumber: data primer yang diolah

Dari hasil penghitungan komputer diperoleh taksiran persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,584 + 0,253 X1 + 0,406 X2 + 0,101 X3 + 0,430 X4 + e$$

Keterangan:

Y = Semangat kerja

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Komunikasi

X4 = Kondisi fisik tempat kerja

e = Faktor pengganggu.

Dari hasil analisis uji regresi berganda tabel 4.7 diketahui bahwa semangat kerja secara bersama-sama dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,58. Faktor kepemimpinan, motivasi dan kondisi kerja berpengaruh secara signifikan dengan nilai signifikansi 1 %. Dilihat dari nilai koefisiennya, maka dapat diketahui bahwa kondisi fisik tempat kerja paling besar pengaruhnya terhadap semangat kerja dengan nilai koefisien 0,43 atau 43 %.

Selanjutnya untuk menentukan variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi semangat kerja karyawan bagian produksi divisi blow pada PT. Arisa Mandiri Pratama Demak, diajukan 4 hipotesis.

4.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya "F test" dan "t test" yang kemudian dibandingkan dengan F tabel dan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu:

- I. Apabila $F_{test} > F_{tabel}$ dikatakan signifikan, artinya secara serentak / bersama-sama variabel bebas (kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja) berpengaruh terhadap variabel tergantung (semangat kerja). Dalam hal ini berarti hipotesis diterima. Hasil analisis regresi berganda secara simultan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan uji koefisien serempak (uji F) pada numerator 4 dan denominator 176 dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $F_{test} = 70,083 > F_{tabel} = 2,37$ dengan signifikansi 0,000 artinya signifikansi F lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama Demak.
- II. Apabila $t_{test} > t_{tabel}$, dikatakan signifikan artinya secara individual / Parsial masing-masing variabel bebas (kepemimpinan, motivasi,

komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (semangat kerja). Dalam hal ini berarti hipotesis diterima.

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis pertama

Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan level signifikan 0,000. Berarti lebih kecil dari 5% dengan demikian hipotesis alternatif (H1) dapat diterima artinya variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, hasil hipotesis sesuai dengan hipotesis yang diajukan, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan semangat kerja ($b_1 = 0.253$). Kepemimpinan positif artinya variabel ini mempunyai pengaruh searah dengan semangat kerja. Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan signifikan terhadap semangat kerja. Kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 171, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1,96, maka: t test untuk variabel kepemimpinan menunjukkan t test > t tabel yaitu $4,562 > 1,96$. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan mempengaruhi semangat kerja.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai signifikan 0.000 yang berarti lebih kecil dari 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H1) pada hipotesis kedua diterima, artinya variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, hasil hipotesis sesuai dengan hipotesis yang diajukan, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi dengan semangat kerja ($b_2 = 0.406$). Motivasi positif artinya variabel ini mempunyai pengaruh searah dengan semangat kerja. Dalam penelitian ini, variabel motivasi signifikan terhadap semangat kerja. Motivasi mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 171, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1,96, maka: t test untuk variabel motivasi menunjukkan t test > t tabel yaitu 7,390 > 1,96. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel motivasi mempengaruhi semangat kerja.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian atas hipotesis ketiga ditunjukkan dengan nilai signifikan 0.012 yang berarti lebih kecil dari 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H1) pada hipotesis ketiga diterima artinya variabel komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, hasil hipotesis sesuai dengan hipotesis yang diajukan, hasil analisis menunjukkan terdapat

hubungan positif yang signifikan antara komunikasi dengan semangat kerja ($b_3 = 0.101$). Komunikasi positif artinya variabel ini mempunyai pengaruh searah dengan semangat kerja. Dalam penelitian ini, variabel komunikasi signifikan terhadap semangat kerja. Komunikasi mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 171, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1,96, maka: t test untuk variabel komunikasi menunjukkan t test > t tabel yaitu $2,531 > 1,96$. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel komunikasi mempengaruhi semangat kerja.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian atas hipotesis keempat ditunjukkan dengan nilai signifikan 0.000 yang berarti lebih kecil dari 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H_1) pada hipotesis keempat diterima artinya variabel kondisi fisik tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, hasil hipotesis sesuai dengan hipotesis yang diajukan, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kondisi fisik tempat kerja dengan semangat kerja ($b_4 = 0.430$). Kondisi fisik tempat kerja positif artinya variabel ini mempunyai pengaruh searah dengan semangat kerja. Dalam penelitian ini, variabel kondisi fisik tempat kerja signifikan

terhadap semangat kerja. Kondisi fisik tempat kerja mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 171, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga *t* tabel = 1,96, maka: *t* test untuk variabel kondisi fisik tempat kerja menunjukkan *t* test > *t* tabel yaitu 6,962 > 1,96. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel kondisi fisik tempat kerja mempengaruhi semangat kerja.

4.7. Pengujian Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model regresi linier berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara: uji multikolinieritas dan uji auto korelasi.

4.7.1. Uji Multikolinieritas

4.7.1.1 Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*

Pada bagian *coeficient* terlihat untuk keempat variabel bebas, angka VIF ada disekitar angka 1 demikian juga nilai *Tolerance* mendekati angka 1 (Singgih Santoso, 2000).

Berdasarkan hasil *print out* dengan program SPSS 10.0 dapat dilihat bahwa nilai VIF disekitar angka 1 dan nilai *tolerance* mendekati

angka 1, ini berarti pada analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

4.7.1.2. Koefisien Korelasi

Cara lain untuk mengetahui adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui koefisien korelasi. Menurut *Emory dan Cooper* (1995), koefisien korelasi antar variabel bebas haruslah lemah (dibawah 0,8). Jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinearitas.

Berdasarkan hasil print out dengan program SPSS 10,0 dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel bebas dibawah 0,8 sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini tidak terjadi problem multikolinearitas.

4.7.2. Uji Autokorelasi

Menurut *Singgih Santoso* (2000), angka DW diantara -2 sampai $+2$ tidak ada autokorelasi. Uji Durbin Watson menunjukkan bahwa tidak ada gangguan autokorelasi dalam model analisis regresi berganda yang digunakan dalam penelitian, karena nilai DW sebesar 1.980 (lihat lampiran).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis pertama membuktikan ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini mendukung pendapat *Gary Dessler* (1979) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan akan menghasilkan meningkatnya semangat pegawai.

Hipotesis kedua membuktikan ada pengaruh positif antara motivasi terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini membuktikan pendapat *Ralp Currier Davis* dan *Alan C. Filley*, yang menyatakan bahwa dasar dari pembangunan semangat kerja adalah suatu proses penyatu paduan dari kepentingan (motivasi).

Hipotesis ketiga membuktikan ada pengaruh positif antara komunikasi terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini membuktikan pendapat *Charles E. Redfield*, yang menyatakan bahwa kita dapat meningkatkan semangat kerja pegawai bila atasan berkomunikasi dengan pegawai.

Hipotesis keempat membuktikan ada pengaruh positif antara kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini membuktikan pendapat *Manulang*, yang menyatakan bahwa kondisi

pekerjaan yang menyenangkan akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja.

5.1.2. Kesimpulan Pertanyaan Penelitian

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak.
2. Ada pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak.
3. Ada pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak.
4. Ada pengaruh kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja karyawan produksi divisi blow PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak.

5.1.3 Hasil Uji Regresi Berganda dan Hasil Uji Ekonometrika

- a. Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa data reliabel mengingat tingkat reliabilitas untuk keseluruhan variabel menunjukkan *cronbach alpha* 0.9368 yang berarti mendekati angka 1.
- b. Hasil *print out* diperoleh persamaan analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0.584 + 0.253 X_1 + 0.406 X_2 + 0.101 X_3 + 0.430 X_4 + e$$

$$t_{\text{test}} \text{ untuk } Y = 8,906; X_1 = 4,562; X_2 = 7,390; X_3 = 2,531;$$

$$X_4 = 6,962$$

$$F_{\text{test}} = 70,083 \quad R^2 = 62,1\% \quad df = 5 \%$$

- c. Berdasarkan hasil penelitian tidak terjadi multikolinearitas ini dapat dilihat dari nilai VIF disekitar angka 1 dan nilai tolerance mendekati

angka 1, ini berarti pada analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas. Cara lain berdasarkan hasil print out dengan program SPSS 10,0 dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel bebas dibawah 0,8 sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini tidak terjadi problem multikolinearitas.

- d. Pada uji Autokorelasi Uji Durbin Watson menunjukkan bahwa tidak ada gangguan autokorelasi dalam model analisis regresi berganda yang digunakan dalam penelitian.
- e. Hasil dari analisis diperoleh koefisien determinasi R sebesar 62,1 %, artinya bahwa variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel tergantung (semangat kerja) 62,1 % dijelaskan oleh perubahan variabel bebasnya (kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja), sedangkan 37,9 % dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel dalam penelitian ini.
- f. Dilihat dari angka koefisien, terbesar adalah kondisi fisik tempat kerja. Ini berarti bahwa variabel inilah yang paling besar pengaruhnya terhadap semangat kerja.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja. Dari penelitian yang dilakukan oleh A. Taufik (1987) telah membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi,

komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja berpengaruh terhadap semangat kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini dengan objek penelitian pada karyawan produksi Divisi Blow PT. Arisa Mandiri Pratama – Demak, juga telah membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja mempengaruhi semangat kerja. Pada penelitian kali ini, F_{test} lebih besar dari penelitian sebelumnya yaitu 70,083 sedangkan sebelumnya besarnya 54,83.

5.2.2. Implikasi terhadap Kebijakan Perusahaan

Dari hasil pembahasan dan analisis regresi di atas terlihat bahwa perusahaan dalam usaha memajukan dan meningkatkan semangat kerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja. Dari hasil pengujian hipotesa, variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja. Dengan demikian implikasi manajerial untuk pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang adalah sebagai berikut:

5.2.2.1. Variabel Kepemimpinan

Pada dasarnya karyawan menginginkan kepemimpinan yang bisa memberikan semangat kerja. Kemampuan pemimpin dalam menimbulkan semangat kerja pada karyawan dengan memberikan kepercayaan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan, komunikasi yang

baik antara pimpinan dengan bawahan, kesediaan atasan memberi bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan juga kreatifitas pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang baik sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pihak manajemen dalam menempatkan pimpinan untuk memimpin bawahan harus benar-benar memilih seorang pimpinan yang tepat seperti yang diharapkan dan diinginkan oleh karyawan.

5.2.2.2. Variabel Motivasi

Pimpinan perusahaan dalam mengupayakan peningkatan semangat kerja karyawan perlu meningkatkan pemenuhan kebutuhan sosial yang perlu ditingkatkan adalah dalam hal kerjasama antara karyawan dengan pimpinannya, perhatian pimpinan terhadap karyawan serta adanya karyawan yangn merasa belum sepenuhnya ada kerjasama yang baik antar karyawan. Pimpinan perlu memperbaiki agar tercipta kerjasama yang baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Hal ini dapat dilaksanakan melalui pembentukan organisasi non formal seperti olah raga, arisan, maupun kegiatan rekreatif secara berkala. Pimpinan perlu menyadari bahwa karyawan bukanlah semata-mata mesin produksi, tetapi manusia mempunyai kebutuhan untuk berhubungan secara baik dengan orang lain. Pihak manajemen dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan dapat dilaksanakan dengan meningkatkan motivasi pemenuhan kebutuhan fisiologis dari para karyawannya, terutama mewujudkan keadilan dalam pemberian upah.

Pihak manajemen perlu meyakinkan para karyawan bahwa sebagai dampak adanya krisis moneter, karyawan tidak perlu khawatir terhadap resiko PHK sebab PT. Arisa Mandiri Pratama tidak terlalu kena imbas krisis tersebut. Kondisi ini dapat dijadikan motivasi kepada karyawan bahwa apabila semangat kerja semakin meningkat, maka kinerja perusahaan juga semakin meningkat dan dapat tetap eksis, sehingga perusahaan tidak perlu mem-PHK karyawan.

5.2.2.3. Variabel Komunikasi

Dari hasil perhitungan statistik, variabel komunikasi ke bawah berkenaan dengan seberapa jauh pemberian petunjuk, pemberian keterangan umum dan pemberian pujian serta komunikasi ke atas berkenaan dengan seberapa jauh penyampaian laporan, penyampaian pendapat, penyampaian keluhan dan penyampaian saran, dalam penelitian ini berpengaruh terhadap semangat kerja. Faktor komunikasi tidak boleh diabaikan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja para karyawan.

Untuk dapat meningkatkan semangat kerja melalui komunikasi perlu dilakukan komunikasi yang lebih sering antara pimpinan terhadap bawahan. Komunikasi ini penting dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan agar kesalahan kerja tidak terjadi sehingga merugikan perusahaan dalam berproduksi.

5.2.2.4. Variabel kondisi fisik tempat kerja

Dalam penelitian ini variabel kondisi fisik tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja. Untuk lebih meningkatkan semangat kerja para karyawan tidak ada salahnya perusahaan memberikan fasilitas sarana fisik yang baik seperti pembenahan terhadap keadaan penerangan di tempat kerja, perbaikan keadaan udara, serta suara.

Perusahaan perlu menambahkan watt lampu di pabrik agar lebih terang, ventilasi yang ada perlu ditambah pada ruang kerja atau memasang kipas angin (exhouse) agar suhu ruangan semakin nyaman. Dinding yang tinggi dan ventilasi yang cukup tentu akan lebih sesuai karena pertukaran udara akan lebih lancar. Keadaan suara yang dirasa terlalu bising bisa diantisipasi dengan peredam suara atau bisa juga diberikan penutup telinga agar karyawan bisa bekerja dengan tenang karena tidak terganggu oleh suara mesin yang keras.

5.3. Saran

Berdasarkan analisis dan kesimpulan tersebut di atas dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Pihak manajemen perusahaan perlu menempatkan seseorang yang tepat untuk menduduki jabatan pimpinan seperti yang diharapkan dan diinginkan oleh karyawan sehingga mampu meningkatkan semangat kerja.

2. Pimpinan perusahaan maupun pimpinan bagian perlu lebih menjalin kerjasama yang baik dengan karyawan. Kerjasama yang baik akan menghasilkan teamwork yang handal. Hal ini dapat dilaksanakan melalui pembentukan organisasi non formal seperti olah raga, arisan, maupun kegiatan rekreasi secara berkala. Pihak manajemen juga perlu banyak meyakinkan karyawan bahwa usaha yang dijalankan tidak terlalu kena imbas krisis moneter. Kondisi ini dapat dijadikan motivasi pada karyawan bahwa apabila semangat kerja karyawan meningkat, maka kinerja perusahaan juga semakin meningkat dan dapat tetap exis sehingga tidak terjadi pengurangan karyawan. Sistem upah sebaiknya didasarkan berbagai kualifikasi yang lebih lengkap seperti pendidikan (formal maupun non formal), pengalaman kerja sebelumnya, masa kerja, jabatan maupun bobot pekerjaan (resiko yang dihadapi) termasuk aspek kepribadian (kepemimpinan, disiplin kerja, inisiatif, kreatifitas). Hal ini akan menekan kecemburuan dari masing-masing karyawan karena ada perlakuan yang berbeda.
3. Perlu dilakukannya komunikasi dengan baik antara pimpinan terhadap bawahan baik komunikasi ke bawah maupun komunikasi ke atas. Pimpinan perlu memberikan pujian, petunjuk, keterangan, perintah terhadap bawahan. Sedang bawahan perlu menyampaikan laporan, pendapat, keluhan maupun saran terhadap atasan.
4. Pihak manajemen perlu memperbaiki dan menambah ventilasi agar dapat sepenuhnya memberikan kenyamanan dalam bekerja sesuai

yang diinginkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memasang kipas angin agar suhu ruangan menjadi nyaman dan sirkulasi udara menjadi baik. Bila perlu menambahkan watt lampu di pabrik agar lebih terang. Untuk mengatasi suara mesin pabrik perlu dipasang peredam suara atau karyawan yang bekerja diberikan penutup telinga.

5.4 Keterbatasan Penelitian

keterbatasan yang ada dalam penelitian ini ialah keterbatasan survey yang dilakukan oleh peneliti dan responden dari penelitian ini terbatas pada karyawan bagian produksi divisi blow yang menjadi responden. Ada kemungkinan untuk mendapat hasil penelitian yang lebih baik jika penelitian yang dilakukan responden pada seluruh bagian produksi divisi lain.

Keterbatasan yang lain yaitu hanya variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kondisi fisik tempat kerja yang diteliti dalam penelitian ini, padahal masih banyak variabel-variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja.

5.5. Implikasi untuk penelitian yang akan datang

Untuk penelitian di masa yang akan datang dapat diteliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi pada peningkatan semangat kerja dan dapat dilakukan penelitian sejenis pada divisi lain atau bisa juga dilakukan pada perusahaan manufaktur lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Gondokusumo, 1980, *Komunikasi Penugasan*, Gunung Agung, Jakarta
- Adig Suwandi, 1999, *Kepemimpinan dalam Perspektif Pemberdayaan, Usahawan* No.09 Th XXVIII September.
- Agus Ashyari, 1994, *Pengendalian Produksi*, BPFE, Yogyakarta
- Anto Dajan, 1986, *Pengantar Metode Statistik Jilid II Cetakan ke 11*, LP3ES, Jakarta
- Arifin Abdul Rahman, *Human Relation untuk Manajemen*, LAN, Jakarta.
- Astrid S. Susanto, 1974, *Komunikasi dan Media*, Majalah Prisma, LP3ES, Jakarta
- A.Taufik, 1987, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi dan Kondisi Fisik Tempat Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai di Lingkungan Inspektorat wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Tidak dipublikasikan
- Buchari Zainun, 1990, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta
- Cranny, C.J., et. Al., 1992, *Work Morale In The 1990s., Job Satisfaction, How People feel About Their Jos and How It Affects Their Performance*, Lexington, MA: Lexington Book
- David Setiawan, 1998, *Analisis Hubungan faktor-faktor kondisi Kerja dengan Semangat Kerja Karyawan CV. Sumber Agung, Semarang*, Tidak dipublikasikan
- Desler, Gary, 1992, *Human Behavioor, Improving Performance at Work*, Reston Publishing co. Inc, Virginia
- , 1992, *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta
- Flippo, Edwin B, 1971, *Principle of Personnel Management*, Mc. Graw Hill Kogakusha
- Hani Handoko, 1992, *Manajemen Personalia*, BPFE UGM, Yogyakarta

- Hari, Oren 1995, *The Missing Link In Performance*, Journal Management Review, pp. 21-24
- Indra Gunawan, 2000, *Analisa Motivasi dan Kondisi Kerja dalam Hubungannya dengan Semangat Kerja Karyawan bagian Produksi pada PT. Maju Jaya Darma Grafika-Semarang*, Tidak dipublikasikan
- Joshi, Rama J. And Baldev, 1997, *Determinant of Managerial Job Satisfaction in private Organization*, Indian Journal of Industrial Relation
- Kusdiarti Veronica, 1997, *Kepuasan Kerja: Sebuah fenomena Krusial Manajemen Sumberdaya Manusia*, Visi, Kajian dan Jurnal Fakultas Ekonomi Unika Soegijapranata, semarang
- Levering, robert, 1989, *A Great Place to Work*, Mc.Graw Hills PP.15, New York
- Leigh, Pamela, 1997, *The New Spirit at Work*, Training and Development Journal, March, pp. 27-32
- Lindsay, william M. Et.all, 1992, *Work Morale In The 1990s* , SAM Advannced Management Journal pp. 43, Summer
- Lucas, Paul R. Et al, 1992, *Prefered Leadership Style Differences: Perceptions of Defence Industry Labour and Management*, Leadership Organization Development Journal, Vol.13 No.7, pp.22.
- Manulang, M.,1974, *Management Personalia*, Aksara Baru, Jakarta
- Musanef, 1994, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta
- Nitisemito, S. Alex, 1996, *Manajemen Personalia (MSDM)*, Ghalia, Jakarta
- Nungky munir, 2000, *Spiritualitas dan Kinerja*, Manajemen, No.143, Juli hal 32
- Onong Uchjana Effendi, 1977, *Human Relation dan Public Relation dalam Management*, Alumni, Bandung
- Ostroff, Cheri, 1992, *The Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology, vol.77 No.6, pp.963-974

- Ravianto, 1998, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, Lembaga Sarana Usaha dan Produktivitas, Jakarta
- Redfield, Charles E, *Communication in Management, The Theori and Practice of Administration Communication*, The University of Chicago Press, Chicago
- Robie, Chet, et al, 1998, *The relation Between Job Level and Job satisfaction Group and Organization Management*, vol.23 No.4, December pp.472
- Sarwoto,1977, *Dasar-dasar Organisasi manjemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Singgih Santoso, 2000, *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*, Gramedia, Jakarta
- Smulders, G.W. Peter, Michiel A.J. Kompier, Pascal Paoli, 1996, *The Work in The Twelve EU-Countries: Differences and Similitarities*, Human Relations, Vol.49, No.10
- Sri Yunan Budiarsi, 1997, *Potensi (Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik) Pengembangan Sumberdaya Manusia (Pengaruh terhadap Produktivitas Tenaga Kerja)*, Jurnal Ilmiah Widya Manggala, Surabaya, Universitas Widya Mandala
- Sukanto Reksohadiprodjo, 1990, *Manajemen Strategi*, BPFE, Yogyakarta
- Suhardiman Yuwono, 1972, *Pokok-pokok Komunikasi Administrasi*, BPA, UGM
- Siagian, Sondang. P,1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Rupa, Jakarta.
- Sholeha, Euis dan Suzy, 1996, *Kepemimpinan yang Effektif (Tinjauan dan Implementasinya bagi Pencapaian Tujuan Organisasi*, Gema Stikubank, Mei.
- Tampubolon, Usman,1980, *Metodologi Penelitian, Bag.I, Kelompok Penelitian Sospol*, Yogyakarta.
- Winardi, 1992, *Kamus Ekonomi*, Alumni, Bandung