

# PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN REMBANG

Arwani <sup>\*)</sup>

Ashari <sup>\*)</sup>

## ABSTRACT

The problem can be formulated research problem how the influence of motivation on morale of civil servants of development planning office of Rembang regency , how the influence of leadership toward civil servant spirit of development planning office of Rembang regency and how motivation and leadership jointly affect the morale of Civil civil servants of development planning office of Rembang regency. The goal of research to determine the effect of motivation on morale in the Civil District Regional Planning Board Rembang, to determine the effect of leadership on morale in civil servants of development planning office of Rembang Regency motivation and leadership jointly affect morale in civil servants of development planning office of Rembang regency.

The results of this study that motivation and leadership are individually significant and positive effect on employee morale. And together or simultaneous motivation and leadership and significant positive effect on morale. From the SPSS output magnitude Adjusted R. Square morale can be explained by the variables of motivation and leadership while remaining  $100\% - 59\% = 41\%$  is explained by other causes. From the above analysis it can be concluded that the motivation and leadership variables proved to have high impact both individually and together. Thus the hypothesis which states that motivation and leadership have a positive and significant impact on employee morale is acceptable.

Keywords: Motivation and Morale Leadership Against

## ABSTRAK

Permasalahan dapat dirumuskan masalah penelitian bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang dan bagaimanakah motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang serta untuk mengetahui bagaimanakah motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

Hasil penelitian ini bahwa motivasi dan kepemimpinan secara individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Dan secara bersama-sama atau simultan motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Dari tampilan output SPSS besarnya *Adjusted R. Square* semangat kerja bisa dijelaskan oleh variabel motivasi dan kepemimpinan sedangkan sisanya  $100\% - 59\% = 41\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa ternyata variabel motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tinggi baik secara individual maupun bersama-sama. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan dapat diterima.

Kata Kunci : Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

<sup>\*)</sup> Keduanya Dosen Tetap FE UMK

## **PENDAHULUAN**

Semangat kerja menjadi masalah penting bagi lembaga yang bernama Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, mengingat tugas yang menjadi tanggungjawabnya sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 20 Tahun 2003, adalah membantu Bupati dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan daerah. Tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang akan mencapai tujuannya apabila para pegawainya menunjukkan semangat kerja yang baik dan pemimpinnya dapat menggerakkan organisasi dan memberdayakan pegawai. Alfred R. Lateiner, et.al. (1971 : 52) menegaskan bahwa adalah keliru mengatakan semangat kerja dipengaruhi oleh satu faktor saja, dan untuk itu perlu dikaji kemungkinan faktor lain. Namun demikian paparan di atas telah dapat menjelaskan bahwa motivasi dan kepemimpinan adalah faktor-faktor penting yang mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu satuan organisasi. Permasalahan dapat dirumuskan masalah penelitian bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang dan bagaimanakah motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang serta untuk mengetahui bagaimanakah motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

## **LANDASAN TEORI**

### **Semangat Kerja**

Alex S. Nitisemito (1990:84) mendefinisikan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Berbeda pula Moekijat (1981 : 130), semangat atau moril kerja yaitu kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. George D. Halsey (1965 : 9) menjelaskan pengertian semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik. Leighten dalam Moekijat (1997 : 63) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Sondang P. Siagian (2007 : 236) mengukur semangat kerja dengan beberapa tanda positif dan negatif dalam sikap dan perilaku seseorang. Untuk tanda positif yaitu kemampuan untuk belajar dengan cepat, memberikan hasil pekerjaan dengan memuaskan dan mampu bekerja dalam tim, sedangkan tanda negatif adalah sering datang terlambat, tidak tanggap terhadap pekerjaannya dan menunjukkan kecenderungan malas.

Semangat kerja adalah iklim atau suasana kerja yang terdapat dalam suatu organisasi. Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok di dalamnya, yang terdapat dalam satu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Edwin B. Flippo (Kerlinger, et.al, 1987 : 157) memberi

beberapa tanda yang menggambarkan semangat kerja yang baik dengan indikator adanya gairah karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta kemauan bekerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Berbeda dengan Edwin B. Flippo, Dale Yoder (Kerlinger, et.al, 1987 : 158) mengemukakan tanda kegelisahan akibat semangat kerja yang rendah, yaitu :

- a. Pemogokan.
- b. Perpindahan pegawai.
- c. Ketidakhadiran dan keterlambatan.
- d. Disiplin.
- e. Rendahnya hasil pekerjaan.
- f. Keluhan.

Dari pendapat-pendapat di atas, untuk mengukur semangat kerja digunakan pendapat Dale Yoder (Kerlinger, et.al, 1987 : 158) yaitu :

- a. Absensi.
- b. Kerjasama.
- c. Kepuasan.
- d. Disiplin.

## **Motivasi**

Pepatah tua mengatakan “manajer dapat dengan mudah menggiring kuda ke dalam air, tetapi manajer tidak dapat memaksanya untuk minum”. Mengapa demikian? Karena kuda baru akan minum kalau dia sedang haus. Begitu pula dengan manusia. Mereka baru akan mengerjakan sesuatu kalau ada yang mereka inginkan atau kalau ada motivasi untuk mengerjakannya. Motivasi timbul tidak saja dari unsur di dalam dirinya, tetapi juga karena adanya stimulus dari luar. Seberapa pun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang, pasti butuh motivasi. Dengan perkataan lain, potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas. Dengan demikian, kinerja seseorang merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya.

Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen karyawan sehingga adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, maka di lain pihak ia mengharapkan akan menerima imbalan tertentu. Motivasi adalah masalah sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Menurut Sjafri, et.al. (2007 : 113), motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Psikolog Abraham Maslow (dalam Luthans, 2006 : 280) berargumen bahwa orang memiliki lima tingkatan kebutuhan yang makin lama makin tinggi, yaitu kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, kepercayaan diri, dan aktualisasi diri. Maslow menyarankan memandang lima kebutuhan ini sebagai dua tahapan, dan bukanlah lima tingkatan. Level dasar terdiri dari kebutuhan yang paling dapat dipenuhi oleh benda-benda yang secara ekstrinsik tersedia seperti keamanan pekerjaan, makanan dan tempat tinggal. Kedua, kebutuhan yang lebih tinggi yaitu pencapaian dan aktualisasi diri, kebutuhan ini paling dapat dipenuhi oleh penghargaan intrinsik seperti rasa pencapaian yang diperoleh dari melakukan pekerjaan yang menantang dengan baik. Fred Luthans (2006 : 270) mendefinisikan

motivasi adalah hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motif dan insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup elemen yang saling berinteraksi dan saling tergantung, yaitu kebutuhan, dorongan dan insentif. Buchari Zainun (1979 : 10) mengemukakan pentingnya motivasi sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga segala sesuatunya dapat ditujukan pada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan cara menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi. Dari pendapat Luthans (2006 : 270) di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah :

**a. Motif**

Fred Luthans (2006 : 270) mengemukakan secara teknis arti motif adalah bergerak, yang diambil dari bahasa asing *mover*. Masih menurut Luthans (2006 : 270) motif adalah kebutuhan yang belum terpenuhi yang mendorong perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Abraham H Maslow dalam Sondang P. Siagian (2007 : 287) mengemukakan lima tingkat hirarki kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan
- 2) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental. Psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan sosial.
- 4) Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut Luthans (2006 : 299), dorongan atau motif dapat diklasifikasikan menjadi kategori primer, umum dan sekunder. Motif primer bersifat tidak dipelajari dan berdasarkan psikologis. Motif primer adalah rasa lapar, haus, tidur, menghindari rasa sakit dan perhatian. Motif umum atau stimulus juga tidak dipelajari, tetapi tidak berdasarkan psikologis, seperti keingintahuan, manipulasi dan aktivitas. Motif sekunder dipelajari dan paling relevan dengan studi perilaku dalam organisasi, seperti dorongan akan kekuasaan, prestasi, afiliasi, merupakan contoh kekuatan utama yang mendorong perilaku seseorang dalam organisasi.

**b. Harapan**

Victor H. Vroom dalam Sondang P. Siagian (2007 : 287) Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan. Sondang P. Siagian (2007 : 292) menyatakan jika seseorang menginginkan sesuatu dengan harapan dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh sesuatu hal yang diinginkannya. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk

**c. Insentif**

Program insentif banyak menyita bagian dari setiap kompensasi pekerja terkait pada pelaksanaan kerja. Menurut Kenneth, *et.al.* (2005 : 128) program insentif adalah suatu pendekatan untuk memotivasi para pekerja untuk bekerja, tetapi program-program tersebut layak hanya dalam situasi-situasi tertentu. Untuk itu harus ada ukuran pelaksanaan kerja yang tepat yang mencerminkan semua aspek pekerjaan yang penting dan menganggap program tersebut menguntungkan dirinya. Sedangkan nilai insentif seharusnya cukup besar untuk memotivasi para

pekerja, tetapi masih cukup ekonomis bagi organisasi.

Menurut Kenneth, *et.al.* (2005 : 117) ada beberapa persyaratan agar program insentif layak diterapkan sebagai cara meningkatkan pelaksanaan kerja pegawai atau modifikasi perilaku pekerja, yaitu :

- 1) Adanya masalah perilaku atau pelaksanaan pekerjaan yang dianggap dapat menjadi bagian dari motivasi pekerja.
- 2) Dapat dikembangkannya prosedur untuk mengukur aspek perilaku terhadap pekerjaan.
- 3) Insentif dapat dijadikan ikatan atas pelaksanaan pekerjaan.
- 4) Para pekerja menganggap penting insentif dan adil menurut mereka.
- 5) Para pekerja memberikan penghargaan atas upaya perencanaan pemberian insentif oleh organisasi.
- 6) Perencanaan insentif harus ekonomis, artinya tidak melampaui keuntungan atau hasil yang diperoleh organisasi atas pelaksanaan pekerjaan.

### **Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja**

Dalam rangka membangun semangat kerja McGregor dan Maslow (Luthans, 2006 : 280-282). mengatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti bagi mereka. Pendapat yang lebih jelas dikemukakan oleh B. Von Haller Gilnur (Kerlinger, *et.al.*, 1987 : 172) dalam empat dimensi semangat kerja, yaitu bahwa semangat kerja mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Kepuasan dalam pekerjaan.
- b. Kebanggaan dalam kelompok kerja.
- c. Kepuasan atas gaji dan kesempatan promosi.
- d. Persamaan kelompok.

### **Kepemimpinan**

T. Hani Handoko (1984:298) mengemukakan kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pernyataan ini mengandung makna bahwa kepentingan menyangkut orang, pembagian wewenang dan proses mempengaruhi orang lain. Keith Davis dalam T. Hani Handoko (1984 : 297) mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi :

- a. Kecerdasan,
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial,
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- d. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

Keith Davis dalam T. Hani Handoko (1984 : 297) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Berbeda dengan Keith Davis, Miftah Thoha (1983 : 9) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Masih menurut Miftah Thoha (1983 : 5) kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

George B. Green et.al. dalam Luthans (2006 : 645) menjelaskan kepemimpinan dalam tiga domain kepemimpinan yaitu berdasarkan pemimpin, pengikut dan hubungan, seperti dirangkum dalam Tabel 1 di bawah ini :

**Tabel 1**  
**Rangkuman Tiga Domain Kepemimpinan**

	Berdasarkan Pemimpin	Berdasarkan Pengikut	Berdasarkan Hubungan
Apakah itu kepemimpinan?	Perilaku yang tepat dari seseorang dalam perannya sebagai pemimpin	Kemampuan dan motivasi untuk mengelola kinerja seseorang	Kepercayaan, respek dan kewajiban timbal balik yang membangkitkan pengaruh di antara pihak yang terlibat
Perilaku apa yang mencerminkan kepemimpinan?	Membangun dan mengomunikasikan visi; menginspirasi, membangkitkan percaya diri	Memberdayakan, memfasilitasi, menyerahkan kendali	Membangun hubungan yang kuat dengan pengikut, pembelajaran dan akomodasi timbal balik

Sumber : Fred Luthans, (2006 : 645)

Dari pendapat George B. Green et.al. dalam Luthans (2006 : 645), indikator dari kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan staf.
- b. Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada staf.
- c. Kesiediaan pimpinan memberikan bimbingan, pengarahan atau teladan terhadap staf.
- d. Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

## **Pengaruh Kepemimpinan dan Semangat Kerja**

A. A. Gondokusumo dalam Kerlinger, et.al. (1987 : 176) mengemukakan semangat kerja merupakan refleksi dari sikap pribadi maupun sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Semangat adalah pengaruh utama dari sumbangan karyawan sehingga karyawan mau bekerja dengan produktivitas tinggi. Gary Desler (1993 : 12) dalam kaitannya dengan semangat kerja mengatakan bahwa pada intinya model kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan tumbuhnya semangat kerja yang tinggi bergantung apakah pimpinan memenuhi persyaratan sebagai pemimpin yang baik atau tidak.

## **HIPOTESIS**

Hipotesis menurut Arikunto dalam Sugiono (2001 : 39) adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
2. Diduga ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

3. Diduga motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif yang signifikan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang

## **METODE PENELITIAN**

### **Definisi Operasional**

#### ***Variabel Semangat Kerja***

Yaitu sebagai Variabel *Dependent* (Variabel Terikat), yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama (Moekijat, 1981 : 130). Sehingga definisi operasional semangat kerja adalah kemampuan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang untuk bekerja sama dengan giat konsekuen dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diukur dengan indikator :

- 1) Absensi.
- 2) Kerjasama.
- 3) Kepuasan.
- 4) Disiplin.

#### ***Variabel Motivasi***

Yaitu sebagai Variabel *Independent* (Variabel Bebas, yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Motivasi adalah hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motif dan insentif (2006 : 270). Dari pengertian Luthans ini maka definisi operasional motivasi adalah hasrat, keinginan, dorongan, motif dan insentif yang dimiliki dan diinginkan oleh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang di dalam bekerja. Variabel motivasi diukur dengan indikator-indikator :

- 1) Motif.
- 2) Harapan.
- 3) Insentif.

#### ***Variabel Kepemimpinan***

Yaitu sebagai Variabel *Independent* (Variabel Bebas) yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (variabel terikat). Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (T. Hani Handoko, 1984 : 298). Sehingga definisi operasional dari kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki pejabat di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang untuk mendorong staf agar mau bekerja mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan indikatornya adalah :

- 1) Tinggi rendahnya tingkat komunikasi.
- 2) Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan.
- 3) Kesiediaan pimpinan memberikan bimbingan, pengarahan atau teladan terhadap staf.
- 4) Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan.

## Sasaran Penelitian

Sebagai obyek penelitian adalah populasi, yaitu semua Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang yang berjumlah 40 (empat puluh) orang. Penelitian dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang pada tahun 2008.

## Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian digunakan data primer yaitu data yang diambil oleh peneliti sendiri dari sumber utama dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang gejala sosial tertentu. Jawaban setiap instrumen akan mempunyai gradasi (tingkatan) dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk mengungkap data dari variabel motivasi, kepemimpinan dan semangat kerja penelitian ini, jawaban atas angket yang digunakan adalah memilih salah satu pilihan jawaban dengan memberi tanda cek (✓) dengan skor jawaban dari Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju. Sangat Setuju memiliki skor 5, Setuju adalah 4, Ragu-Ragu mempunyai skor 3, Tidak Setuju 2, dan Sangat Tidak Setuju skornya 1.

## Teknik Analisis Data

### Uji Instrumen

Dalam Pengujian instrumen digunakan dua cara :

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk menguji validitas dipergunakan perhitungan koefisien korelasi *product-moment Pearson*.

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

Keterangan :

- rx<sub>y</sub> : Koefisien korelasi (Korelasi *Product moment* ) setiap *item*
- X : Skor atau nilai dari setiap *item*
- Y : Skor atau nilai total *item*
- N : Ukuran populasi atau responden

Langkah selanjutnya adalah membandingkan antara r hitung dengan (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *r Product moment* (r tabel), jika nilai r hitung lebih besar r tabel maka butir pernyataan tersebut adalah valid dengan taraf kesalahan ditetapkan 5 % dengan taraf kepercayaan 95% (Nunnally dalam Imam Ghozali, 2001:132)

### Uji Reliabilitas

Uji Reabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur



dalam diri subyek memang belum berubah. Dengan taraf kepercayaan 95% dan taraf kesalahan 5%, bila hasil perhitungan diperoleh *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6, maka instrumen penelitian dapat dikatakan *reliable* (Nunnally dalam Imam Ghazali, 2001 : 129).

### **Uji Regresi Berganda**

Untuk menguji hipotesis digunakan teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS 11 untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan menggunakan rumus :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel *dependent* (Semangat kerja)
- a = Konstanta
- $b_1, b_2$  = Koefisien regresi
- $X_1$  = Variabel *Independent* (Motivasi)
- $X_2$  = Variabel *Independent* (Kepemimpinan)
- e = Kesalahan yang disebabkan oleh faktor-faktor selain X yang mempengaruhi Y tetapi belum diperhitungkan (tidak dimasukkan dalam persamaan).

Koefisien regresi dapat diuji sebagai berikut :

- 1)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2)  $H_a : \beta > 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat
- 3) Bila digunakan uji satu sisi kanan dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $df = n - 1$ , artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk selanjutnya uji hipotesis yang dilakukan yaitu :

Uji secara parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh antara faktor-faktor variabel *dependent* dengan *independent* secara terpisah dengan  $\alpha = 5\%$  dan taraf kepercayaan 95% (Imam Ghazali, 2001 : 40).

Hipotesisnya :

- a)  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak yaitu jika nilai t hitung  $\geq$  nilai t tabel, artinya ada pengaruh positif signifikan motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- b)  $H_a$  ditolak atau  $H_0$  diterima yaitu jika nilai t hitung  $<$  t tabel artinya ada tidak ada pengaruh positif antara motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

### **Uji Simultan (uji F)**

Untuk menguji pengaruh antara faktor-faktor variabel *dependent* dengan *independent* secara bersama-sama (Imam Ghazali, 2001 : 41). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (N - k - 1)}$$

Dimana :

- $F_h$  = F hitung
- R = Koefisien regresi ganda

- K = Jumlah variabel *Independent*  
 N = Jumlah anggota populasi

Hipotesisnya :

- Ha diterima atau Ho ditolak yaitu jika nilai F hitung  $\geq$  nilai F tabel, artinya ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- Ha ditolak atau Ho diterima yaitu jika nilai t hitung  $<$  t tabel artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

## UJI HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Validitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Contohnya adalah jika penulis menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data penelitian maka kuesioner yang disusunnya harus mengukur apa yang ingin diukurinya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebelum mengadakan uji validitas yaitu :

- Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur
- Melakukan uji coba skala pengukur yang digunakan pada sejumlah responden yang terdiri dari jawaban yaitu Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1.
- Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban
- Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi "*Product Moment Pearson*"

Uji validitas variabel motivasi, variabel kepemimpinan dan variabel semangat kerja peneliti lakukan dengan uji instrumen 15 orang responden. Perhitungan  $r_{\text{tabel product moment}}$  dengan *confidence interval* sebesar 95 % atau  $\alpha = 0,05$  menghasilkan nilai sebesar 0,532. Apabila  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka tiap item pernyataan dikatakan valid. Lebih jelasnya akan peneliti uraikan sebagai berikut :

#### Uji Validitas Motivasi

Hasil uji validitas motivasi akan disajikan pada tabel 2 dibawah ini :

**Tabel 2**  
**Uji Validitas Motivasi**

Item Pernyataan	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
Q1	0,617	0,532	Valid
Q2	0,691	0,532	Valid
Q3	0,646	0,532	Valid
Q4	0,758	0,532	Valid
Q5	0,758	0,532	Valid
Q6	0,809	0,532	Valid
Q7	0,791	0,532	Valid
Q8	0,672	0,532	Valid

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Q9	0,632	0,532	Valid
Q10	0,594	0,532	Valid
Q11	0,560	0,532	Valid
Q12	0,845	0,532	Valid
Q13	0,487	0,532	Invalid
Q14	0,582	0,532	Valid
Q15	0,702	0,532	Valid
Q16	0,773	0,532	Valid
Q17	0,686	0,532	Valid
Q18	0,647	0,532	Valid
Q19	0,709	0,532	Valid
Q20	0,647	0,532	Valid

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari tabel 2 diatas maka dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung}$  pada Q1 (Q1=Daftar pertanyaan pada tabel kuesioner nomor 1) sebesar 0,617 yang terlihat pada Tabel Hasil Uji Validitas Motivasi  $r_{tabel}$  sebesar 0,532 diperoleh dengan melihat Tabel Angka Kritik  $r$  *product moment Pearson* (Lampiran 15) pada taraf signifikansi 0,05.

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan adalah valid karena angka korelasinya ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dibanding nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) kecuali Q13 dinyatakan invalid (tidak valid) karena angka korelasinya ( $r_{hitung}$ ) lebih kecil dibandingkan nilai  $r_{tabel}$  0,532 ( $r_{hitung} < r_{tabel}$ ) dan Q13 tidak diikutkan dalam uji regresi.

### **Uji Validitas Kepemimpinan**

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan akan disajikan pada Tabel 3 dibawah ini :

**Tabel 3**  
**Uji Validitas Kepemimpinan**

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Q1	0,662	0,532	Valid
Q2	0,438	0,532	Invalid
Q3	0,794	0,532	Valid
Q4	0,701	0,532	Valid
Q5	0,664	0,532	Valid
Q6	0,797	0,532	Valid
Q7	0,673	0,532	Valid
Q8	0,586	0,532	Valid
Q9	0,597	0,532	Valid
Q10	0,724	0,532	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (lihat lampiran 7)

Dari tabel 3 diatas terlihat bahwa apabila nilai  $r_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  ternyata semua item pernyataan valid kecuali Q2 memiliki nilai korelasi lebih kecil daripada  $r_{tabel}$  (0,438 < 0,532) sehingga data dinyatakan tidak valid (invalid). Dengan demikian maka item pernyataan nomor 2 (Q2) tidak diikutkan dalam uji regresi.

### **Uji Validitas Semangat Kerja**

Hasil Uji Validitas Semangat Kerja dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini :

**Tabel 4**  
**Uji Validitas untuk Semangat Kerja**

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Q1	0,746	0,532	Valid
Q2	0,362	0,532	Invalid
Q3	0,911	0,532	Valid
Q4	0,771	0,532	Valid
Q5	0,646	0,532	Valid
Q6	0,839	0,532	Valid
Q7	0,847	0,532	Valid
Q8	0,839	0,532	Valid
Q9	0,652	0,532	Valid
Q10	0,902	0,532	Valid
Q11	0,830	0,532	Valid
Q12	0,837	0,532	Valid
Q13	0,785	0,532	Valid
Q14	0,595	0,532	Valid
Q15	0,712	0,532	Valid
Q16	0,580	0,532	Valid
Q17	0,689	0,532	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (lihat Lampiran 8)

Tabel 4 diatas terlihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  pada semua item pernyataan adalah valid terkecuali untuk item pernyataan 2 (Q2) dinyatakan tidak valid (Invalid) karena nilai  $r_{hitung}$  (0,362) <  $r_{tabel}$  (0,532). Dengan demikian untuk item pernyataan nomor 2 dari variabel semangat kerja tidak diikuti dalam uji regresi berganda.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dapat dikatakan reliabel. Dalam penelitian sosial selalu diperhitungkan unsur kesalahan pengukuran (*measurement error*), semakin kecil kesalahan pengukuran makin reliabel alat pengukurnya demikian pula sebaliknya. Bila angka korelasi ( $r$ ) dikuadratkan, hasil kuadrat ini disebut dengan “koefisien determinasi” (*coefficient of determination*) yang merupakan petunjuk besarnya hasil pengukuran yang sebenarnya. Makin tinggi angka korelasi, makin rendah kesalahan pengukuran.

Uji reliabilitas dilakukan kepada indikator-indikator yang digolongkan valid sebagaimana terlihat pada tabel 5 (Tabel uji validitas untuk motivasi), tabel V.49 (Tabel uji validitas untuk kepemimpinan), dan tabel 5 (Tabel uji validitas semangat kerja) diatas. Sedangkan data invalid didrop atau dihilangkan.

Dari hasil olah SPSS terhadap faktor motivasi, kepemimpinan dan semangat kerja diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Hasil Perhitungan Reabilitas untuk Motivasi, Kepemimpinan dan Semangat Kerja**

No	Variabel	Alpha Cronbach	Kesimpulan
1.	Motivasi (X1)	0,938	Reliabel
2.	Kepemimpinan (X2)	0,866	Reliabel
3.	Semangat Kerja (Y)	0,949	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah (lihat lampiran 9,10, dan 11)

Dari Tabel 5 terlihat bahwa variabel motivasi (X1) dan variabel kepemimpinan (X2) serta variabel semangat kerja (Y) mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih tinggi dari 0,6 maka hal ini menunjukkan ketiga variabel reliabel (Nunally dalam Ghazali, 2001).

### Uji Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk data yang mempunyai 2 (dua) atau lebih variabel independent (X). Adapun jumlah data yang diolah adalah : (1) indikator motivasi sebagai variabel independent (X1) sebanyak 19 item pernyataan, Q13 dihilangkan, (2) indikator kepemimpinan sebagai variabel independent (X2) sebanyak 9 item pernyataan, Q2 dihilangkan, dan (3) indikator semangat kerja sebagai variabel dependent (Y) sebanyak 16 item pernyataan, Q2 dihilangkan. Koefisien regresi dapat diuji sebagai berikut :

Ho :  $\beta = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat atau koefisien regresi tidak signifikan

Ha :  $\beta > 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat atau koefisien regresi signifikan.

Bila digunakan uji dua sisi dengan tingkat keyakinan 95%  $df = n-1$ , artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari hasil uji regresi berganda antara motivasi, kepemimpinan dan semangat kerja dapat dilakukan analisis sebagai berikut :

### Uji Partial (Individu/Uji t)

Uji t dilakukan untuk menghitung besarnya pengaruh suatu variabel independent terhadap suatu variabel dependent yang lain. Uji t dalam penelitian ini untuk menghitung besarnya pengaruh variabel motivasi terhadap variabel semangat kerja setelah dikontrol dengan variabel semangat kerja yang akan dijelaskan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keterangan
X1	5,045	1,684	H <sub>a</sub> diterima H <sub>o</sub> ditolak
X2	2,073	1,684	H <sub>a</sub> diterima H <sub>o</sub> ditolak

Sumber : Data primer yang diolah.

Keterangan :

$df = n-1 = 40-1 = 39$

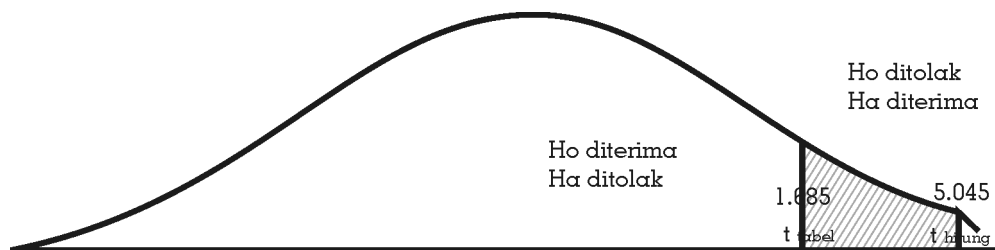
Dari perhitungan df diatas ( $df = 39$ ) maka diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 baik untuk variabel motivasi (X1) maupun variabel kepemimpinan (X2). Hipotesisnya :

- 1)  $H_a$  diterima atau  $H_o$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , artinya ada pengaruh positif motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja PNS pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
- 2)  $H_a$  ditolak atau  $H_o$  diterima jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh positif motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja PNS pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

### Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja

Dari tabel 6 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} (X1) = 5,045$ ,  $t_{tabel} = 1,684$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,045 > 1,684$ ) maka hal ini menunjukkan bahwa  $H_o$  ditolak artinya hipotesis diterima dan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan semangat kerja.

Untuk lebih jelasnya akan digambarkan dalam kurva pengujian sebagai berikut :

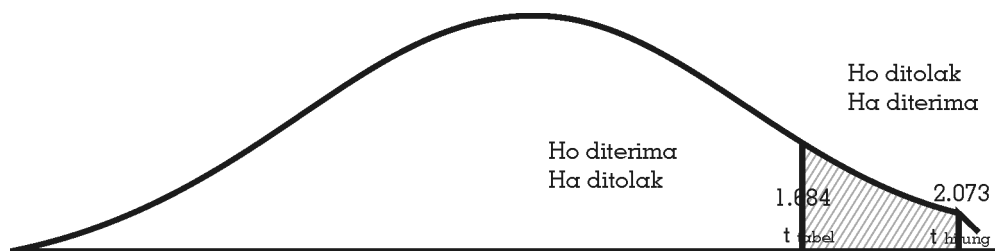


Gambar 1 : Kurva uji t motivasi terhadap semangat kerja

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Dari tabel 6 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} (X2) = 2,073$ ,  $t_{tabel} = 1,684$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,073 > 1,684$ ) maka hal ini menunjukkan bahwa  $H_o$  ditolak artinya hipotesis diterima dan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan semangat kerja.

Untuk lebih jelasnya akan digambarkan dalam kurva pengujian sebagai berikut :



Gambar 3 : Kurva uji t kepemimpinan terhadap semangat kerja

### Uji Simultan (Uji F)

Hipotesis untuk melihat hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah :

- 1)  $H_a$  diterima atau  $H_o$  ditolak jika nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , artinya ada pengaruh positif secara bersama-

sama (simultan) antara motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja PNS pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

- 2)  $H_a$  ditolak atau  $H_o$  diterima jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh positif secara bersama-sama (simultan) antara motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja PNS pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel motivasi (X1) dan variabel kepemimpinan (X2) secara bersama-sama terhadap variabel semangat kerja yang akan dijelaskan dalam tabel 7 berikut ini :

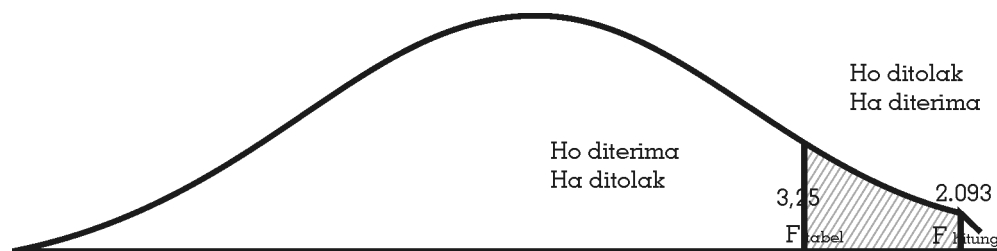
**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Perbandingan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$**

Variabel	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Keterangan
Variabel X1 dan X2 secara bersama-sama	29,093	3,25	$H_a$ diterima $H_o$ ditolak

Sumber : Data primer yang diolah.

Keterangan :  
df =  $n-1 = 40-1 = 39$

Dengan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 0,05$ ,  $df = 39$  maka didapatkan nilai  $F_{tabel} = 3,25$ . Sedangkan dari tabel V.56 diketahui bahwa nilai  $F_{hitung} = 29,093$ , sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $29,093 > 3,25$ ) maka hal ini menunjukkan bahwa  $H_o$  ditolak artinya hipotesis diterima dan hasil penelitian menunjukkan secara bersama-sama motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Untuk lebih jelasnya akan digambarkan dalam kurva pengujian sebagai berikut :



Gambar 4 : Kurva uji F motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja

### Uji Determinasi Adjusted $R^2$

Pada lampiran 12 terlihat bahwa Adjusted R Square ( $R^2$  yang disesuaikan) adalah 0,590. Ini berarti bahwa 59% semangat kerja bisa dijelaskan oleh variabel motivasi dan kepemimpinan sedangkan sisanya  $100\% - 59\% = 41\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

## PEMBAHASAN

Setelah dilakukan uji statistik dengan SPSS diketahui  $t_{hitung} \text{ motivasi} > t_{tabel}$  ( $5,045 > 1,684$ ), dengan tingkat probabilitas jauh lebih kecil ( $< 0,05$ ) yaitu sebesar 0,000 artinya hipotesis diterima dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan semangat kerja. Abraham Maslow dengan teori motivasinya (Sondang Siagian, 2007 : 288) menggolongkan kebutuhan manusia kedalam 5 (lima) tingkat yaitu kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise dan kebutuhan aktualisasi diri. Apabila teori ini diterapkan pada

karyawan Bappeda Kabupaten Rembang nampak bahwa motivasi untuk meningkatkan taraf hidup, menjalin hubungan kerja yang kondusif baik antara sesama rekan kerja maupun pimpinan, mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri, mendapatkan kepercayaan untuk ikut memecahkan suatu persoalan kantor secara bersama-sama, mendapatkan keadilan yang setara dengan rekan kerja, mendapatkan jaminan keadilan yang tidak memihak oleh pimpinan, mendapatkan kepuasan psikologis dalam bekerja, mendapatkan keamanan dan kesehatan kerja, mendapatkan penghargaan sebagai individu atas prestasi yang telah dicapai, mendapatkan tambahan penghasilan, dan mendapatkan sarana hiburan telah mendorong mereka untuk bekerja lebih giat atau meningkatkan semangat kerja merela. Namun karena intensitas dan sifat kebutuhan karyawan Bappeda Kabupaten Rembang berbeda antara satu sama lain maka tingkatan (*hierarki*) kebutuhan mereka pun bisa berbeda, artinya bisa saja terjadi jika kebutuhan yang satu sudah terpenuhi maka dimungkinkan timbul lagi di waktu yang akan datang, atau bisa terjadi pemenuhan kebutuhan fisik bergeser secara kuantitatif maupun kualitatif, atau bisa pula muncul kebutuhan yang sudah mencapai titik stagnan sehingga seseorang tidak mampu lagi berbuat sesuatu untuk meningkatkan kepuasan.

Menurut Teori Harapan, (Kenneth N. Wlexy, 2005 : 108) perilaku seseorang mencerminkan pilihan sadar yang didasarkan atas evaluasi atau penilaian perbandingan dari alternatif-alternatif perilaku yang berbeda-beda. Oleh karena itu, seseorang akan memilih alternatif perilaku yang akan menyenangkan atau potensial bagi dia. Dari hasil analisis terlihat bahwa karena ingin mendapatkan (harapan akan) keadaan (hubungan kerja, kesempatan, keadilan, penghargaan, penilaian prestasi, tambahan penghasilan, dan sebagainya) yang lebih baik maka karyawan Bappeda Kab. Rembang akan berusaha bekerja lebih baik. Dorongan untuk bekerja lebih baik timbul atau dipengaruhi oleh semangat untuk bekerja yang lebih baik pula. Uji statistik dengan SPSS terhadap variabel kepemimpinan diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,073 > 1,684$ ) artinya hipotesis diterima dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan semangat kerja. Ada banyak teori yang membahas kepemimpinan salah satunya adalah teori yang melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning*. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu timbal balik dalam kepemimpinan yaitu pemimpin sendiri (termasuk didalamnya kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri (Miftah Thoha, 2001 : 32).

Karyawan Bappeda Kab. Rembang mempunyai apresiasi yang baik terhadap pimpinan yang memiliki sifat transparan, memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan, mampu menjalin komunikasi secara terbuka dan baik kepada bawahan, mampu mendeskripsikan *job description* dengan baik kepada bawahan, mampu mendelegasikan tugas dengan jelas dan terarah, mampu membimbing dan menciptakan suasana kantor yang mendukung kinerja, dan mampu menciptakan ide-ide cemerlang yang mengarah pada perbaikan dan inovasi pada institusi. Hal ini bisa tercipta apabila pemimpin memiliki orientasi kognisi yang baik yaitu memiliki pengetahuan dan kepercayaan yang baik terhadap lingkungannya. Orientasi kognisi ini pada akhirnya akan membentuk sikap dan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang (Koentjoroningrat, 1981). Gaya kepemimpinan seperti ini mendapat respon positif dari karyawan Bappeda yang sebagian besar (13 orang) berada pada rentang usia 31-40 tahun.

Dari uji simultan (Uji F) diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $29,093 > 3,25$ ) maka hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak artinya hipotesis diterima dan hasil penelitian menunjukkan secara bersama-sama motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.



Pemimpin yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik, yang mampu membangun birokrasi yang kuat dan menjamin lancarnya akses kearah berkembangnya kesejahteraan bawahan, dan memiliki moralitas yang baik akan mampu menciptakan situasi kondusif bagi lingkungannya sehingga akan menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja lebih bersemangat. Keadaan ini juga akan menciptakan suasana kantor yang relatif lebih stabil dan mantap.

Pemahaman dan persepsi yang jelas dari karyawan Bappeda Kabupaten Rembang atas *reward* yang akan diterima nantinya setelah melaksanakan suatu pekerjaan telah mendorong munculnya sejumlah motivasi. Kultur kerja di lingkungan Bappeda Kabupaten Rembang yang berorientasi pada transparansi, keterbukaan, dan kebersamaan bisa berjalan seiring apresiasi pimpinan yang mendukung terciptanya kondisi tersebut. Pemahaman pimpinan terhadap lingkungan Bappeda Kabupaten Rembang ditunjang oleh tingkat pendidikannya yang memadai, cakupan wawasannya yang luas dan luasnya pengalaman kerja yang dimiliki. Dengan umpan balik yang memuaskan yang diberikan oleh pimpinan Bappeda Kabupaten Rembang, pada akhirnya motivasi dan kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi tumbuhnya semangat kerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja PNS pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang sebagai berikut

Nilai  $t_{hitung}$  (X1 = motivasi) = 5,045,  $t_{tabel}$  = 1,684 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 5,045 > 1,684) dan nilai  $t_{hitung}$  (X2 = kepemimpinan) = 2,073,  $t_{tabel}$  = 1,684 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 2,073 > 1,684), dengan tingkat probabilitas lebih kecil ( $< 0,05$ ) maka model regresi berganda dapat digunakan untuk memprediksi motivasi dan kepemimpinan atau dapat dikatakan bahwa motivasi dan kepemimpinan secara individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Diperoleh nilai  $F_{hitung}$  = 29,093,  $F_{tabel}$  = 3,25. nilai sehingga  $f_{hitung} > F_{tabel}$  (29,093 > 3,25) maka hal ini menunjukkan secara bersama-sama atau simultan motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Dari tampilan output SPSS besarnya *Adjusted R. Square* adalah 0,590. Ini berarti bahwa 59% semangat kerja bisa dijelaskan oleh variabel motivasi dan kepemimpinan sedangkan sisanya 100% - 59% = 41% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa ternyata variabel motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tinggi baik secara individual maupun bersama-sama. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan dapat diterima.

### Saran

Dalam penelitian ini saran yang dapat peneliti jelaskan adalah sebagai berikut :

1. Motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja PNS Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, oleh karena itu pimpinan sekarang maupun waktu yang akan datang hendaklah memperhatikan faktor tersebut sebagai salah satu

- input tercapainya tujuan organisasi (birokrasi).
2. Selain faktor motivasi dan kepemimpinan, pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang perlu memperhatikan faktor-faktor lain diluar kedua faktor tersebut. Untuk mengetahui apa saja faktor tambahan tersebut perlu dilakukan kajian ulang yang lebih mendalam untuk jangka waktu tertentu sehingga diperoleh hasil yang berbeda pula.
  3. Karena tingkat (*hierarki*) kebutuhan manusia selalu berubah dari waktu ke waktu, dari satu kondisi ke kondisi yang lain, dan mengacu sifat manusia yang tidak akan pernah mencapai suatu titik kepuasan maka hendaknya orientasi karyawan dalam bekerja tidak semata berorientasi pada hasil (*output*) tetapi juga pada *outcome* seperti misalnya dedikasi dan loyalitas. Salah satu tugas PNS adalah sebagai pelayan/abdi masyarakat, pelayan/abdi negara sehingga PNS sebagai aparat birokrasi dalam bekerja akan mengacu pada tercapainya birokrasi yang memihak pada rakyat/masyarakat sebagaimana rumusan birokrasi modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Daft L. Richard, 2007, *Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BPFE-Yogyakarta.
- Hasley, George Hasley, 1965. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*, Terjemahan Anaf S. Bagindo, Jaya Sakti, Jakarta.
- Kerlinger, Fred N., et.al., 1987, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Nurcahaya, Yogyakarta.
- Koentjaraningrat, 1981, *Memahami Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta, Gramedia.
- Lateiner, Alfred R, et.al, 1971, *Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Terjemahan Imam Soejono, Cemerlang, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri, et.al., 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Moekijat, 1981, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung.
- Nitisemito, Alex S., 1990, *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia, Jakarta.
- Siagian Sondang, P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henri, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE - YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administratif*, Alfabeta, Bandung.
- Thoha Miftah, 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wexley, N., 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Zainun Buchari, 1979, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.