

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya. Sumber daya manusia ini bisa dikelola dan diatur perlu untuk dipimpin oleh seorang pemimpin dan memiliki motivasi berupa semangat dalam bekerja. Pemimpin adalah figur seseorang yang bijaksana, berani mengambil keputusan dan yang paling penting berwibawa dan bisa memimpin untuk mencapai tujuan bersama sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Semangat kerja merupakan perwujudan dari moral yang tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasikan atau menterjemahkan secara bebas bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat dari seberapa senang mereka dengan pekerjaannya, kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan (Kaunang, 2018).

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam menggunakan gaya kepemimpinan lainnya dan tidak harus selalu memegang teguh satu gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap sudah sempurna untuk lingkungan perusahaan yang ia pimpin dalam situasi yang dinamis sejumlah gaya kepemimpinan juga perlu diketahui dan dikuasai karena kemampuan

untuk beradaptasi merupakan kunci utama agar terus bertahan. Pemimpin berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang baik, solid, dan harmonis bagi karyawan guna menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja serta dapat menciptakan kualitas penerapan sesuai dengan yang diharapkan. Pemimpin harus dapat menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan (Suwatno & Priansa, 2011). Seorang pemimpin perusahaan dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan dalam kegiatan mempengaruhi bawahan agar menghasilkan kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Pada umumnya banyak pemimpin-pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi yang dipimpin. Bahkan ada seorang pemimpin ada yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2013).

Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya. Yang lebih dipentingkan oleh karyawan adalah seharusnya bekerja untuk organisasi bukan lebih mementingkan pada apa yang mereka dapat. Seseorang akan dikatakan memiliki semangat kerja buruk apabila lebih mementingkan gaji daripada bekerja. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa seseorang dengan gaji yang tinggi masih juga berkeinginan untuk pindah bekerja di tempat lain. Seseorang yang benar-benar ingin bekerja, akan bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan dari atasannya dan juga mereka akan bekerja bukan karena perasaan takut tetapi lebih pada dorongan dari dalam dirinya untuk kerja yang tinggi akan menganggap bekerja sebagai sesuatu hal yang

menyenangkan bukan hal menyengsarakan. Manfaat ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memilih sikap yang pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya (Fatma, 2017).

PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara merupakan perusahaan milik negara yang bergerak pada jasa penyediaan air bersih. PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara merupakan perusahaan yang salah satu misinya adalah “to make profit” dituntut untuk memberikan layanan sebaik mungkin, karena tidak dapat dipungkiri lagi bahwa prinsip dari berhubungan dengan orang lain dan juga memenuhi kebutuhan mereka kuncinya terletak pada kata “memberi pelayanan”. Tegak runtuhnya daya saing perusahaan salah satu penentunya bagaimana perusahaan melaksanakan pelayanan yang prima dengan memperbaiki kinerja yang ada. PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara dituntut untuk terus meningkatkan semangat kerja karyawannya, sehingga dengan semangat kerja yang baik maka setiap karyawan akan lebih mudah untuk bekerja dalam menyelesaikan segala pekerjaannya.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, terjadi penurunan semangat kerja karyawan di PDAM Tirta Mangakluku. Hal ini dapat dilihat dari sebagian pegawai yang bekerja hanya seadanya saja. Hal ini juga ditunjang dengan insentif yang cenderung konstan sehingga membuat karyawan hanya mengerjakan pekerjaan yang itu-itu saja tanpa adanya semangat untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih baik lagi guna mendapat insentif yang lebih. Para karyawan juga merasa sudah berada di zona aman dan nyamannya karena sebagian besar karyawan sudah

menjadi karyawan tetap dan memasuki usia yang matang, sehingga semangat kerja mereka cenderung datar.

Berdasarkan uraian di atas, maka jelas bahwa dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan dan motivasi kerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan sesuatu yang diharapkan ketika sebuah penelitian sudah selesai. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat teoritis

Memberikan informasi serta tambahan referensi dalam bidang ilmu pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

1.4.2 Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang baik bagi perusahaan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan terkait semangat kerjanya dengan memperbaiki gaya kepemimpinan dari pimpinan serta meningkatkan motivasi kerja. Hasil ini juga dapat dijadikan masukan bagi karyawan untuk memperbaiki serta meningkatkan motivasinya dalam melaksanakan pekerjaan supaya kinerjanya meningkat.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan adalah cara atau upaya mempengaruhi individu agar termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Motivasi kerja ialah dorongan dari dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku tertentu secara langsung.

3. Semangat kerja adalah upaya melakukan pekerjaan secara lebih giat disertai dengan kesungguhan dan berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
4. Objek penelitian ini adalah PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

1.6 Sistematika Penulisan

- Bab I. Pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan batasan penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II. Tinjauan Pustaka, terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis.
- Bab III. Metode Penelitian, terdiri dari desain penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian dan analisis data.
- Bab IV. Hasil dan Pembahasan, terdiri dari hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.
- Bab V. Penutup, terdiri dari simpulan, keterbatasan penelitian, implikasi dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2012). Goleman (2011) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pernyataan yang sama dikatakan oleh Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Soekarso (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) yaitu seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional.

2.1.2 Jenis gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Ada beberapa gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu: (1) gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya

kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, (2) gaya kepemimpinan demokratis, adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan, (3) gaya kepemimpinan bebas, yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter/*authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Rohmat, 2013).

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah (Daryanto, 2011).

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok, pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi, setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Dengan egoismennya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat lain dalam organisasi.
 - b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas.
 - c. Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya (Rivai, 2013). Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (Daryanto, 2011).

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai indikator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis ini mempunyai sikap dan perilaku yang diwujudkan sebagai berikut:

- a. Pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan sasarannya
 - b. Selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik
 - c. Bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan
 - d. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas
 - e. Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif.
3. Gaya kepemimpinan bebas/*laissez faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi (Rivai, 2013). Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya

kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasi dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil (Daryanto, 2011).

Dalam kepemimpinan *laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Ia sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laissez faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Shulkhan, 2013).

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Nilai yang dianutnya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, bertanggung

jawab. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin *laissez faire* biasanya permisif. Dengan demikian, tipe kepemimpinan yang digunakan ini mempunyai ciri-ciri:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu.
- d. Pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi.
- e. Intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal (Makawimbang, 2012).

2.1.3 Indikator gaya kepemimpinan

Indikator kepemimpinan diukur berdasarkan empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2014) adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik. Dengan kata lain kepemimpinan seperti ini memberikan pengarahan spesifik mengenai cara-cara penyelesaian tugas, penetapan jadwal, peraturan, dan standar definitif yang harus dipenuhi karyawan. Adapun indikatornya meliputi:

- a. Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu.
 - b. Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan.
 - c. Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas.
2. Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja. Indikatornya yaitu:
- a. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati
 - b. Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan
 - c. Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik
3. Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.
- Indikatornya adalah:
- a. Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan
 - b. Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas
 - c. Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan

untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan. Indikatornya yaitu:

- a. Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan.
- b. Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi.
- c. Pemimpin memberikan reward (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian motivasi kerja

Motivasi adalah daya dorong yang muncul dari dalam jiwa seseorang yang bersifat abstrak (*intangible*) tetapi pengaruhnya dapat dirasakan (Nugroho, 2011). Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu:

1. Motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu.
2. Motivasi ditandai oleh adanya rasa atau feeling seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
3. Motivasi dirangsang karena adanya tujuan.

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar, artinya selalu didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang

(Alma, 2013). Hasibuan (2014) mengungkapkan motivasi adalah suatu cara mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Bangun (2012) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan, Kadarisman (2012) mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Hasibuan (2014) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain:

1. Faktor organisasional

Faktor organisasional yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

2. Faktor pribadi

Faktor pribadi adalah kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan.

Saydam (2012) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor internal

a. Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b. Tingkat pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

c. Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e. Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c. Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan

membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

d. Ada jaminan karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

2.2.3 Indikator motivasi kerja

George dan Jones (2010) mengungkapkan bahwa ada 3 indikator dalam motivasi kerja yaitu:

1. Tingkat usaha (*level of effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

2. Arah perilaku (*direction of behavior*)

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

3. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

2.3 Semangat Kerja

2.3.1 Pengertian semangat kerja

Hasibuan (2014) menyatakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai kecakapan yang maksimal. Dengan demikian, semangat kerja yang tinggi akan merangsang karyawan untuk berkarya dan beraktifitas lebih baik. Pendapat mengenai semangat kerja menurut Nitisemito (2013) adalah upaya melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih baik. Siswanto (2011), mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologi seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keadaan psikologi seseorang berupa kesungguhan dan keinginan yang kuat untuk bekerja lebih giat agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Menurut Zainun (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

1. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
2. Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.
3. Adanya suasana atau iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.

4. Mempunyai perasaan bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan dirinya dan karir dalam pekerjaannya.

2.3.3 Indikasi turunnya semangat kerja karyawan

Semangat kerja dalam diri karyawan pasti mengalami pasang surut. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito (2013), indikasi-indikasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadaai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.

7. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

2.3.4 Cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan

Menurut Nitisemito (2013), ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi, seperti:

1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani.
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana kerja yang santai yang dapat mengurangi beban kerja.
4. Harga diri karyawan perlu mendapatkan perhatian.
5. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat.
6. Berikan kesempatan pada mereka yang berprestasi.
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
8. Usahakan para karyawan memiliki loyalitas dan keperdulian terhadap organisasi.
9. Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding untuk membahas kepentingan bersama.
10. Pemberian insentif yang terarah dalam aturan yang jelas.
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja.

2.3.5 Indikator semangat kerja

Menurut Maier (2013), seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya.

Indikator semangat kerja, yaitu:

1. Kegairahan atau antusiasme

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja mengindikasikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut

akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

2. Kekuatan untuk melawan frustrasi

Seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3. Kualitas untuk bertahan

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya, ini berarti bahwa terdapat ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik akan meningkatkan kualitas untuk bertahan.

4. Semangat berkelompok

Semangat berkelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja, maka para karyawan memiliki sikap kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Metode Analisis/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tamarindang. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Manado.	Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (terikat) dan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja (variabel bebas).	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan tetapi berbeda dari disiplin kerja yang memiliki pengaruh

		Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.	signifikan pada kinerja karyawan
2.	Pratama. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Dinas Transos Boyolali.	Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (terikat) dan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, ini dibuktikan melalui uji t. Hasil uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Dinolransos Boyolali. Hasil Uji Koefisien determinasi (R ²) menunjukkan kinerja karyawan Kantor Dinastransos Boyolali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja di 78,7%, dan model telah lulus uji asumsi klasik
3.	Darmawan. 2014. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan divisi marketing baitul mal wat tamwil (bmt) di Kota Salatiga dan Kabupaten Semarang.	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja karyawan (terikat) dan gaya kepemimpinan (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana.	Gaya kepemimpinan (otokratik, partisipatif, free rein) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan divisi marketing BMT di Kota Salatiga dan Kabupaten Semarang. Sedangkan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif
4.	Tarlis. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan gaya kepemimpinan	Hasil pengujian hipotesis (uji t) didapatkan tingkat signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja

	Semangat kerja karyawan pada bank mandiri Cabang langsa	(variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana.	karyawan diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5,030 > 1,667$ dan $t_{sig} < 5\%$ atau $0,00 < 0,05$. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bank Mandiri Cabang Langsa
5.	Setiadi. 2017. Pengaruh persepsi karyawan pada gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan.	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan gaya (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana.	Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan Kantor PT. PLN (Persero) Area Kupang dan pengaruhnya positif
6.	Priatna. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pns pada Kementerian Agama Kabupaten Bogor.	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan gaya kepemimpinan (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana.	Berdasarkan perhitungan Koefisien determinasi didapatkan hasil 75,16% yang berarti gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi turun naiknya semangat kerja dan sisanya sebesar 24,84% dipengaruhi faktor lain. Berdasarkan uji hipotesis yang dihitung, $t_{hitung} (12,03) > t_{tabel} (1,2996)$, maka tolak H_0 dan terima H_a sehingga terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja
7.	Rijalulloh. 2017. Pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang).	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan pengembangan karir dan promosi jabatan (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara parsial memiliki efek yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel promosi jabatan secara parsial juga memiliki pengaruh

		regresi linear berganda.	signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel untuk pengembangan karir dan promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap semangat kerja karyawan
8.	Agustina. 2015. Pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja pegawai administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia.	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan pengembangan karir (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana.	Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa pengembangan karir dan semangat kerja pegawai berada pada kategori sedang. Selanjutnya, data yang diperoleh berpola linier. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa efektivitas pengembangan karir berpengaruh terhadap tingkat semangat kerja pegawai administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia
9.	Kawulusan. 2016. Pengaruh pengembangan karir, kompensasi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada pt. pegadaian (persero) Kanwil V Manado.	Variabel dalam penelitian ini adalah prestasi kerja (terikat) dan pengembangan karir, kompensasi, semangat kerja (variabel bebas). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, kompensasi dan semangat kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, secara parsial pengembangan karir dan kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja
10.	Aprianto. 2019. Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan (survei	Variabel dalam penelitian ini adalah semangat kerja (terikat) dan rekrutmen dan pengembangan karir (variabel bebas). Metode analisis yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama maupun parsial

	pada PT. PLN (Persero) Cigelereng Bandung).	digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.	berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Variabel rekrutmen memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan
--	---	--	---

2.5 Kerangka Konseptual

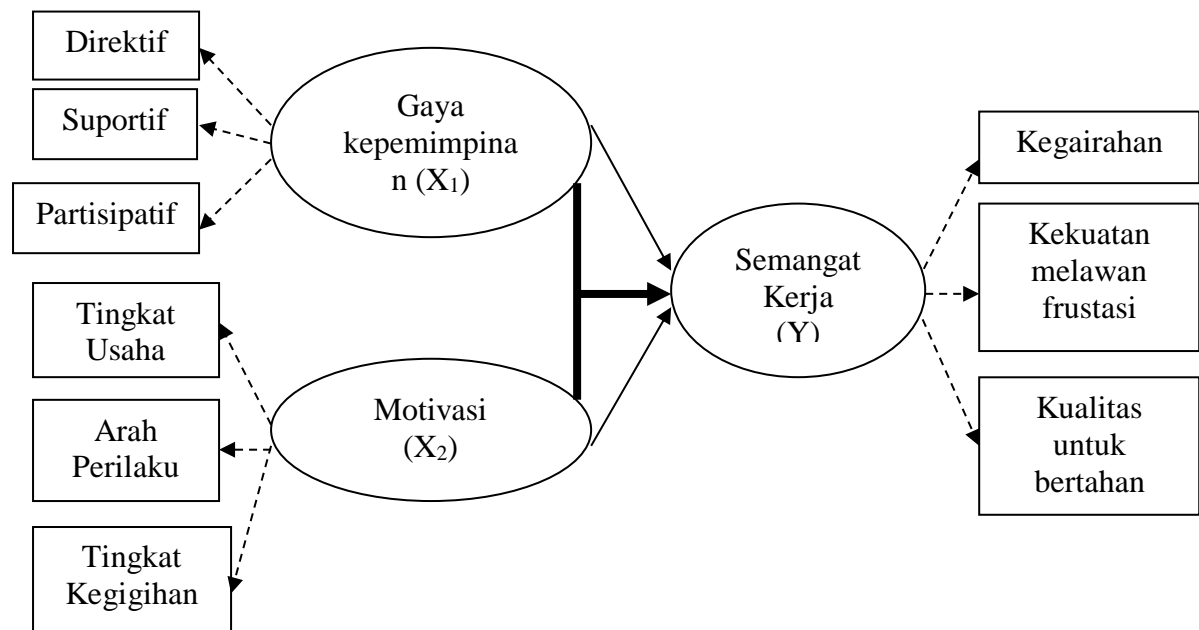
Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja/karyawannya. Berdasarkan pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, terutama dapat membangkitkan semangat, dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga hal tersebut berdampak pada semangat kerjanya.

Motivasi adalah suatu cara mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pendapat tersebut menandakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin


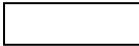



kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Mempermudah pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja, maka dapat digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan:

-  : Variabel penelitian
-  : Indikator variabel
-  : Pengaruh secara parsial
-  : Pengaruh secara simultan
-  : Garis indikator

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa yang termaksud variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2), sedangkan variabel Dependen adalah semangat kerja (Y).

2.6 Hipotesis

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.
2. Diduga motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.
3. Diduga gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah metode yang digunakan peneliti untuk melakukan suatu penelitian yang memberikan arah terhadap jalannya penelitian (Dharma, 2011). Desain penelitian yang digunakan adalah desain kuantitatif. Jenis pendekatan yang digunakan adalah pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, jadi ada variabel independen (variabel yang memengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2012).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara yang beralamat di Jalan Meranti Desa Baloli Kecamatan Masamba, Kabupaten Luwu Utara Provinsi Sulawesi Selatan.

3.2.2 Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan September 2020.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan sumber data yang diperlukan dalam suatu penelitian (Saryono, 2013). Populasi yang dipilih dalam penelitian adalah semua karyawan PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara sebanyak 53 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti (Hidayat, 2013). Sampel yang dipilih dalam penelitian adalah sebagian dari karyawan PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara sebanyak 53 orang. Pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu jumlah sampel yang diteliti sama dengan jumlah populasi yang ada.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis data

Data yang digunakan dalam objek penelitian:

1. Data kuantitatif berupa data dalam bentuk angka yang dapat dihitung. Data ini berupa angka yang diperoleh dari PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara seperti jumlah karyawan dan data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian.
2. Data kualitatif berupa data dalam bentuk bukan angka yang sifatnya menunjang data kuantitatif sebagai keterangan. Data kualitatif ini diperoleh dari PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara yang tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum mengenai lokasi, hasil wawancara dan landasan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.4.2 Sumber data

Dalam penulisan proposal ini maka peneliti menggunakan data primer yaitu data yang secara langsung diperoleh peneliti dari tempat penelitian dengan membagikan kuesioner kepada responden.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket (kuesioner), wawancara, dan studi pustaka. Dalam penelitian ini, metode kuesioner digunakan untuk mengetahui jawaban responden tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan. Instrumen pertanyaan dalam kuesioner penelitian bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan. Sedangkan studi pustaka adalah metode pengumpulan data dari buku, jurnal, skripsi, tesis, dan sebagainya. Metode studi pustaka berupa penelitian terdahulu dan informasi lainnya digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian yang dilakukan penulis. Sedangkan metode wawancara digunakan untuk mengetahui jumlah pelanggan dan karyawan PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Tabel 3.1 Definisi operasional

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Variabel
Gaya Kepemimpinan (X1) (Robbins, 2014)	Cara yang digunakan pimpinan PDAM Tirta Bukae dalam mempengaruhi perilaku bawahannya	1. Kepemimpinan direktif 2. Kepemimpinan suportif 3. Kepemimpinan partisipatif
Motivasi Kerja (X2) (George dan Jones, 2010)	Dorongan dari dalam diri karyawan PDAM Tirta Bukae dalam mengarahkan perilaku tertentu secara langsung	1. Tingkat usaha 2. Arah perilaku 3. Tingkat kegigihan
Semangat Kerja (Y) (Maier, 2013)	Upaya yang dilakukan karyawan PDAM Tirta	1. Kegairahan 2. Kekuatan melawan frustrasi

	Bukae dalam melakukan pekerjaan secara lebih giat yang disertai kesungguhan dan kedisiplinan.	3. Kualitas untuk bertahan
--	---	----------------------------

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis statistik, baik analisis statistik deskriptif maupun statistik inferensial.

3.8.1 Statistik deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menggambarkan profil perusahaan yang akan dijadikan sampel dan mengidentifikasi variabel yang akan diuji pada setiap hipotesis. Statistik deskriptif meliputi mean, median, standar deviasi, variance, maksimum dan minimum.

3.8.2 Analisis regresi linier berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Teknik analisis data yang digunakan dalam skripsi ini adalah regresi berganda yang dilakukan dengan bantuan program pengolahan data statistik.

Adapun rumus dari regresi linier berganda (*multiple linear regression*) secara umum adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Semangat kerja karyawan

a : Konstanta

b_1, b_2 : Koefisien Regresi

X_1 : Gaya kepemimpinan

X_2 : Motivasi

e : Error

3.8.3 Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terdapat jumlah variabel independen yang masuk kedalam model.

3.8.4 Uji hipotesis

1. Uji signifikansi parameter individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelasan atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dan digunakan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah secara langsung melihat jumlah derajat kebebasan (*degree of freedom*) (Ghozali, 2012).

2. Uji simultan (Uji F)

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap dependen atau terikat. Uji Statistik F digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang di uji pada tingkat signifikan 0,05 (Ghozali, 2012).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum lokasi penelitian

Kabupaten Luwu Utara yang dibentuk berdasarkan Undang – Undang Nomor 13 Tahun 1999 telah memasuki tahap pembangunan, sebagai daerah otonom Pemerintah Kabupaten Luwu Utara telah berupaya secara terus menerus melakukan kegiatan – kegiatan yang mengarah kepada pemenuhan tuntutan masyarakat. Tuntutan masyarakat ini kian tahun semakin kompleks, sehingga Pemerintah Daerah melakukan berbagai upaya untuk menggali sumber pendanaan untuk kesinambungan pemerintahan dan pembangunan masyarakat.

Kondisi geografis Kabupaten Luwu Utara terletak antara 010 530 19” - 020 55,36” Lintang Selatan dan 1190 47”, 40” – 120 37’, 44” Bujur Timur yang berbatasan dengan Sulawesi Tengah disebelah utara, Kabupaten Luwu Timur, disebelah timur, Provinsi Sulawesi Barat dan Kabupaten Tana Toraja disebelah barat dan Kabupaten Luwu dan Teluk Bone disebelah selatan. Luas wilayah Kabupaten Luwu Utara tercatat 7.502,58 kilometer persegi yang secara administrasi pemerintahan Kabupaten Luwu Utara terbagi atas 11 Kecamatan, terdapat sekitar 8 sungai besar yang mengalir wilayah Kabupaten Luwu Utara.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Luwu Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 30 Tahun 2000 dan telah direvisi melalui Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Utara Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perusahaan

Daerah Air Minum Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara oleh Pemerintah Luwu Utara.

Pemerintah telah memberikan peluang untuk melakukan upaya – upaya meningkatkan pendapatan daerah dengan dikeluarkannya kebijakan yakni :

1. Undang – Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.
2. Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kemudian disempurnakan lagi dengan dikeluarkannya Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
3. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 32).
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 33).
5. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 257/MENKES/PER/VI/1982 Tahun 1982 tentang Syarat – Syarat dan Pengawasan Kualitas Air Pemandian Umum.
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Barang Milik Perusahaan Daerah.
7. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 416/MENKES/PER/IX/1990 tentang Syarat – Syarat dan Pengawasan Kualitas Air.
8. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 249/PRT/M/2005 tentang Badan Pendukung Pengembangan Sistem Air Penyediaan Air Minum.

9. Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 4 Tahun 1984 dan Nomor 27/KPTS/1984 tentang Pembinaan Perusahaan Daerah Air Minum.
10. Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 5 Tahun 1994 dan Nomor 28/KPTS/1984 tentang Pedoman – Pedoman Organisasi, Sistem Akutansi, Teknik Operasi dan Pemeliharaan, Teknik Perawatan dan Perhitungan Biaya Untuk Menentukan Tarif Air Minum.
11. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690 – 1599 Tahun 1985 tentang Tugas Pembinaan dan Monitoring Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Tingkat Propinsi.
12. Pedoman Akutansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tahun 2000
13. Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Utara Nomor 31 Tahun 2000 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepegawaian PDAM Kabupaten Luwu Utara (Lembaran Daerah Kabupaten Luwu Utara Tahun 2000 Nomor 60);
14. Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Utara Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bukae (Lembaran Daerah Kabupaten Luwu Utara Tahun 2014 Nomor 2, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Luwu Utara Nomor 328);
15. Peraturan Bupati Luwu Utara Nomor 17 Tahun 2015 tentang Tugas Pokok, Fungsi Dan Uraian Tugas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bukae (Berita Daerah Kabupaten Luwu Utara Tahun 2015 Nomor 17);

PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara terdiri dari kantor pusat dan beberapa cabang :

1. PDAM Pusat Masamba yang berada di Kota Masamba
2. PDAM Ibu Kota Kecamatan (IKK) Bone-Bone yang berada di Kec. Bone-Bone
3. PDAM IKK Baebunta yang berada di Kec. Baebunta
4. PDAM IKK Mappideceng yang berada di Kec. Mappidceng
5. PDAM IKK Sukamaju yang berada di Kec. Sukamaju dan,
6. PDAM IKK Tanalili yang berada di Kec. Tanalili

Visi PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara, yaitu menyediakan air minum yang cukup dan memenuhi standar kesehatan secara berkesinambungan bagi masyarakat Kabupaten Luwu Utara, yang pada gilirannya akan mewujudkan PDAM yang mandiri mampu memberikan kontribusi kepada Pemerintah Daerah sebagai salah satu sumber PAD menuju terwujudnya Kabupaten Luwu Utara yang maju sejahtera dan mandiri.

Misi PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara, yaitu:

1. Meningkatkan sistem penyediaan air minum perpipaan dan penurunan tingkat kehilangan air.
2. Meningkatkan dan mengembangkan fasilitas sistim penyediaan air minum untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menunjang pertumbuhan ekonomi melalui Sistem Penyediaan Air Minum Perpipaan dan Non Perpipaan.
3. Meningkatkan kapasitas produksi dan pengembangan distribusi baru.
4. Meningkatkan kinerja SDM tenaga PDAM.
5. Pengembangan peran swasta dalam pelayanan Sistem Penyediaan Air Minum.

Nilai – nilai yang dianut dalam penyelenggaraan pembangunan sarana air bersih yaitu :

1. Nilai kemandirian berbasis pada nilai kerja keras, yakni pembangunan hanya dapat berhasil melalui kerja keras yang diridhoi Allah SWT.
2. Nilai kemitraan, yakni menjalin kerjasama dengan pihak pemerintah maupun investor.
3. Nilai keterbukaan / akuntabilitas, membawa makna kehidupan masyarakat dan penegakan hukum, tegas, adil, terpercaya, transparan dan bertanggung jawab.

Untuk lebih memfokuskan strategi pembangunan sarana air minum kabupaten luwu utara, faktor – faktor kunci keberhasilan yaitu :

1. Tersedianya sumber daya air yang potensial dan berkelanjutan.
2. Adanya jaminan keamanan dan kepastian hukum terhadap sarana dan prasarana Perusahaan Daerah Air Minum.
3. Tersedianya sarana pendukung yang dapat menunjang operasional.
4. Adanya dukungan permodalan dari Pemerintah Daerah
5. Adanya konsisten dan komitmen antar pelaku (Stake Holder) Pemerintah Daerah, DPRD, masyarakat dan PDAM.

PDAM Luwu Utara mempunyai peluang kedepan untuk meningkatkan Pelayanan Air Bersih ke masyarakat didukung oleh kondisi alam Kabupaten Luwu Utara yang mempunyai sumber air yang cukup besar untuk dijadikan sumber air bersih :

1. Sungai Rongkong Kecamatan Sabbang.
2. Air Terjun Sarambu Alla Kecamatan Sabbang.
3. Air Terjun Sassa Kecamatan Baebunta
4. Air Terjun Maipi Desa Lero Kecamatan Masamba.
5. Air Terjun Sepakat Kecamatan Masamba.

6. Sungai Kanjiro / Tamboke Kecamatan Sukamaju.
7. Air Terjun Bantimurung Kecamatan Bone – Bone.
8. Air Terjun Desa Patila Kecamatan Bone – Bone.
9. Sungai Baliase Kecamatan Mappideceng.

Penyediaan air bersih menjadi fokus utama sangat mendesak untuk ditangani sebab sampai saat ini belum semua masyarakat telah menikmati pelayanan air bersih secara memadai. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1992 mengenai Perumahan dan Permukiman menyatakan bahwa salah satu tujuan pemanfaatan ruang adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan untuk tercapainya keseimbangan antara kehidupan dan lingkungannya sehingga keseimbangan ekologi akan terpelihara dengan baik. Tugas umum pemerintah dan sebagai tugas pembangunan adalah menyelenggarakan Pembangunan Prasarana Dasar (PSD), dimana salah satu dari PSD yang dimaksud adalah penyediaan air bersih. Dimana arah dan kebijakan pembangunan sektor air bersih tersebut berdasarkan pada azas pemerataan dan hak asasi manusia sehingga pelayanan masyarakat seyogyanya tidak boleh dibeda-bedakan. Pemikiran ini mengangkat perhatian Departemen Kimpraswil untuk memperhatikan secara serius daerah-daerah yang termasuk dalam kategori kawasan rawan air bersih dan kekeringan.

4.1.2 Karakteristik responden

Pada penelitian yang dilakukan selama kurang lebih dua bulan, penelitian memperoleh data dari responden yang telah diberikan lembar kuesioner oleh peneliti, adapun data tersebut dijelaskan pada tabel berikut ini:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia yaitu menguraikan atau menggambarkan usia responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: usia 20-30 tahun, 31-40 tahun dan usia > 40 tahun. Adapun karakteristik responden menurut usia dapat disajikan melalui tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20-30 tahun	20	37,7
2	31-40 tahun	16	30,2
3	> 40 tahun	17	32,1
Jumlah		53	100

Sumber : data diolah (2020)

Berdasarkan data pada tabel 4.1 tentang karakteristik responden berdasarkan usia, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau sekitar 37,7% dari seluruh jumlah responden, responden yang berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau sekitar 30,2% dari seluruh jumlah responden dan responden yang berusia > 40 tahun yaitu sebanyak 17 orang atau sekitar 32,1% dari seluruh jumlah responden.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu menguraikan atau menggambarkan jenis kelamin responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu: laki-laki dan perempuan. Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	41	77,4
2	Perempuan	12	22,6
Jumlah		53	100

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan data pada tabel 4.2 tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 41 orang atau sekitar 77,4% dari seluruh jumlah responden. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 orang atau sekitar 22,6% dari seluruh jumlah responden.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir menguraikan atau menggambarkan tingkat pendidikan terakhir responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: SMA, Diploma dan Sarjana. Adapun karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	41	77,4
2	Diploma	1	1,8
3	Sarjana	11	20,8
Jumlah		53	100

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan data pada tabel 4.3 tentang karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 41 orang atau sekitar 77,4% dari seluruh jumlah responden, responden yang berpendidikan Diploma yaitu 1 orang atau sekitar 1,8% dari seluruh jumlah responden dan responden yang

berpendidikan terakhir sarjana yaitu sebanyak 11 orang atau sekitar 20,8% dari seluruh jumlah responden.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menguraikan atau menggambarkan lamanya kerja responden di PDAM Tirta Bukae. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: < 5 tahun, 5-10 tahun dan > 10 tahun. Adapun karakteristik responden menurut masa kerja dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5 tahun	32	60,4
2	5-10 tahun	15	28,3
3	> 10 tahun	6	11,3
Jumlah		53	100

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan data pada tabel 4.4 tentang karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang lama kerja < 5 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau sekitar 60,4% dari seluruh jumlah responden, responden yang lama kerja 5-10 tahun yaitu 15 orang atau sekitar 28,3% dari seluruh jumlah responden dan responden yang lama kerja > 10 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau sekitar 11,3% dari seluruh jumlah responden.

4.1.3 Analisa data

1. Analisis deskriptif

Sebaran jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan semangat kerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.5 Sebaran jawaban responden

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Atasan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan	0	0	0	23	30
2	Atasan selalu memberikan secara jelas kepada karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya	0	0	0	25	28
3	Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan	0	0	0	26	27
4	Atasan selalu melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan karyawan	0	0	0	29	24
5	Atasan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan	0	0	0	30	23
6	Atasan berupaya mengembangkan suasana yang lebih kekeluargaan di lingkungan kerja	0	0	0	43	10
7	Atasan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan	0	0	0	39	14
8	Atasan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan, akan tetapi keputusan tetap berada pada atasan	0	0	0	39	14
9	Atasan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cara mereka sendiri	0	0	0	25	28

Sumber: Olah data SPSS

b. Motivasi (X2)

Tabel 4.6 Sebaran jawaban responden

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Karyawan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka secara terampil dan kreatif	0	0	0	22	31
2	Karyawan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan pada saat mereka bekerja.	0	0	0	22	31
3	Karyawan selalu berusaha untuk serius dan fokus pada pekerjaan yang mereka lakukan	0	0	0	42	11
4	Dalam bekerja setiap harinya karyawan selalu hadir tepat waktu	0	0	0	39	14
5	Dalam bekerja karyawan jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan.	0	0	0	31	22
6	Dalam bekerja karyawan selalu mentaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.	0	0	0	38	15
7	Pada saat keadaan cuaca sedang buruk, karyawan akan tetap masuk kerja seperti biasanya.	0	0	0	35	18
8	Pada saat karyawan mendapat teguran dari atasan, mereka tidak berkecil hati tetapi justru semakin terpacu untuk bekerja lebih baik lagi.	0	0	0	25	28
9	Pada saat karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan berinisiatif sendiri untuk langsung memperbaikinya menjadi baik.	0	0	0	39	14

Sumber: Olah data SPSS

c. Semangat Kerja (Y)

Tabel 4.7 Sebaran jawaban responden

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani	0	0	0	42	11
2	Saya senang dengan kondisi lingkungan kerja saat ini	0	0	0	39	14
3	Saya melaksanakan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh	0	0	0	31	22
4	Fasilitas kerja sudah sesuai dan memadai dalam mendukung semangat dalam bekerja	0	0	0	38	15
5	Lingkungan kerja sudah sesuai dan memadai dalam mendukung semangat dalam bekerja	0	0	0	35	18
6	Saya tetap optimis dalam mengerjakan pekerjaan meskipun kadang mengalami kegagalan dan kesalahan	0	0	0	24	29
7	Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja	0	0	0	27	26
8	Saya tidak mudah putus asa ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	0	30	23
9	Saya berusaha mematuhi semua tata tertib (peraturan) yang berlaku di tempat kerja	0	0	0	37	16

Sumber: Olah data SPSS

2. Uji validitas

Adapun uji validitas mengetahui besarnya hubungan antara item butir pernyataan dengan total item pernyataan untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kinerja pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Uji validitas variabel gaya kepemimpinan

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
GK1	0,616	0,228	Valid
GK2	0,237	0,228	Valid
GK3	0,270	0,228	Valid
GK4	0,583	0,228	Valid
GK5	0,426	0,228	Valid
GK6	0,285	0,228	Valid
GK7	0,557	0,228	Valid
GK8	0,492	0,228	Valid
GK9	0,678	0,228	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Untuk mengukur nilai validitas gaya kepemimpinan (X1) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 53 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,228$. Jika hasil validitas berada di atas 0,228 maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel gaya kepemimpinan (X1) pada tabel 4.8, hasil analisisnya diatas $r = 0,228$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel gaya kepemimpinan (X1) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

Tabel 4.9 Uji validitas variabel motivasi

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
M1	0,406	0,228	Valid
M2	0,296	0,228	Valid
M3	0,479	0,228	Valid
M4	0,501	0,228	Valid
M5	0,620	0,228	Valid
M6	0,411	0,228	Valid
M7	0,338	0,228	Valid
M8	0,574	0,228	Valid
M9	0,407	0,228	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Untuk mengukur nilai validitas motivasi (X2) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 53 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,228$. Jika hasil validitas berada di atas 0,228

maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel motivasi (X2) pada tabel 4.9, hasil analisisnya diatas $r = 0,228$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel motivasi (X2) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

Tabel 4.10 Uji validitas variabel semangat kerja

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
SK1	0,570	0,228	Valid
SK2	0,527	0,228	Valid
SK3	0,558	0,228	Valid
SK4	0,510	0,228	Valid
SK5	0,601	0,228	Valid
SK6	0,481	0,228	Valid
SK7	0,422	0,228	Valid
SK8	0,459	0,228	Valid
SK9	0,398	0,228	Valid

Untuk mengukur nilai validitas semangat kerja (Y) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 53 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,228$. Jika hasil validitas berada di atas 0,228 maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel semangat kerja (Y) pada tabel 4.10, hasil analisisnya diatas $r = 0,228$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel semangat kerja (Y) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

3. Uji reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan berbentuk kuesioner.

Tabel 4.11 Uji reliabilitas

Variabel	r Alpha	Nilai reliabilitas	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,639	0,600	Reliabel
Motivasi	0,646	0,600	Reliabel
Kinerja pegawai	0,626	0,600	Reliabel

Sumber: Olah data SPSS

Cara Pengambilan Keputusan :

- a. Jika $r \text{ Alpha} > 0,600$ maka reliabel.
- b. Jika $r \text{ Alpha} < 0,600$ maka tidak reliabel.

Analisis: Tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas pada kuesioner dengan nilai Cronbach's Alpha atau r Alpha sebesar 0,639; 0,646; 0,626. Hal ini membuktikan kuesioner adalah reliabel karena r Alpha yang bernilai lebih besar dari 0,600.

4. Hasil model estimasi

Berdasarkan data-data yang telah diperoleh dibuat suatu analisis yang merupakan hasil regresi linier berganda. Model regresi linier berganda menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi yang merupakan variabel independen terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja. Model estimasi persamaannya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Semangat kerja
- a = Konstanta
- $b_{1,2}$ = Koefisien regresi
- X_1 = Variabel gaya kepemimpinan

X2 = Variabel motivasi

e = Variabel pengganggu (Standard error)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil dan telah diolah ke dalam model perhitungan komputer dengan menggunakan program SPSS 23 dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12 Regresi linear berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.771	5.169		-.536	.594
	Gaya Kepemimpinan	.446	.103	.416	4.345	.000
	Motivasi	.617	.111	.533	5.567	.000
a. Dependent Variable: Semangat Kerja						

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat dibuat hasil model estimasi sebagai berikut:

$$Y = - 2,771 + 0,446 X1 + 0,617 X2$$

Interpretasi model tersebut di atas, yaitu:

- Nilai a (konstanta) sebesar -2,771, artinya apabila tidak ada variabel independen atau sama dengan nol maka semangat kerja sebesar -2,771.
- Nilai koefisien gaya kepemimpinan (b1) sebesar 0,446. Artinya, setiap ada perubahan variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,446.

- c. Nilai koefisien motivasi (b_2) sebesar 0,617. Artinya, setiap ada perubahan variabel motivasi (X_2) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,617.
5. Koefisien determinasi (R^2)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil dan telah diolah ke dalam model perhitungan komputer dengan menggunakan program SPSS 23 dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Koefisien determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.571	.553	1.426
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan				

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan tabel dapat dilihat R-square adalah 0,571 atau 57,1% yang berarti variabel gaya kepemimpinan dan motivasi mampu menjelaskan terhadap semangat kerja sebesar 57,1%, sedangkan sisanya sebesar 42,9% (100% - 57,1%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

6. Uji t-statistik (uji parsial)

Berdasarkan hasil persamaan model estimasi dapat diketahui pengaruh variabel independen terhadap semangat kerja. Untuk mengetahui pengaruh nyata variabel secara parsial dapat dilakukan dengan uji t.

Tabel 4.14 Uji T

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.771	5.169		-.536	.594
	Gaya Kepemimpinan	.446	.103	.416	4.345	.000
	Motivasi	.617	.111	.533	5.567	.000
a. Dependent Variable: Semangat Kerja						

Sumber: Olah data SPSS

Pada tabel 4.14 diketahui bahwa nilai t hitung gaya kepemimpinan (X1) adalah 4,345 dan nilai t hitung motivasi (X2) adalah 5,567. Sedangkan untuk menentukan nilai t tabel pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel t yang sudah ada. Df adalah hasil pengurangan jumlah data dikurangi jumlah variabel penelitian ($53-3 = 50$). Nilai signifikan pada $\alpha=5\%$, sehingga taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Selanjutnya tentukan nilai t tabel dengan melihat tabel t. Pada penelitian ini nilai signifikansi 0,05 dan Df adalah 50, sehingga diperoleh nilai t tabel adalah 1,675.

Nilai t-hitung gaya kepemimpinan $>$ t-tabel ($4,345 > 1,675$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja dengan tingkat kepercayaan 95%.

Nilai t-hitung motivasi $>$ t-tabel ($5,567 > 1,675$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel motivasi signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja dengan tingkat kepercayaan 95%.

7. Uji f-statistik (uji simultan)

Berdasarkan hasil persamaan model estimasi dapat diketahui pengaruh variabel independen terhadap semangat kerja. Untuk mengetahui pengaruh nyata variabel secara simultan dapat dilakukan dengan uji F.

Tabel 4.15 Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135.104	2	67.552	33.227	.000 ^b
	Residual	101.651	50	2.033		
	Total	236.755	52			
a. Dependent Variable: Semangat Kerja						
b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan						

Sumber: Olah data SPSS

Pada tabel 4.15 diketahui bahwa nilai F hitung adalah 33,227. Sedangkan untuk menentukan nilai F tabel pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel F yang sudah ada. Nilai F tabel adalah 3,18.

Nilai F-hitung > F-tabel (33,227 > 3,18), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja dengan tingkat kepercayaan 95%.

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-hitung gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai t-tabel, dimana t tabel sebesar 1,675 dan t hitung sebesar 4,345 ($4,345 > 1,675$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tarlis (2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bank Mandiri Cabang Langsa. Hasil pengujian hipotesis (uji t) didapatkan tingkat signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5,030 > 1,667$ dan $t_{sig} < 5\%$ atau $0,00 < 0,05$. Sejalan dengan penelitian Priatna (2015) yang menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Bogor memiliki hubungan yang sangat kuat dan positif. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semangat kerja di Kementerian Agama Kabupaten Bogor akan meningkat.

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri atau pola yang diterapkan atasan untuk mempengaruhi bawahan demi mencapai sasaran perusahaan, pada hakikatnya juga merupakan unsur pendukung yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien akan menghasilkan semangat kerja yang bagus dan optimal. Oleh karena itu bisa dikatakan hampir tidak ada keraguan bahwa gaya kepemimpinan sangat

berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja dan merasa dihargai sehingga karyawan akan bekerja secara maksimal. Dengan demikian apabila suatu organisasi ingin memiliki semangat kerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahan sehingga mereka merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan semangat kerja yang cukup tinggi. Maka dengan melakukan perbaikan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan itu sendiri sama artinya dengan melakukan perbaikan semangat kerja, dimana dari perbaikan-perbaikan tersebut diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi/perusahaan di masa depan dengan lebih baik.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-hitung motivasi lebih besar dari nilai t-tabel, dimana t tabel sebesar 1,675 dan t hitung sebesar 5,567 ($5,567 > 1,675$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel motivasi signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

Pengertian motivasi dapat diartikan sebagai tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik secara positif ataupun negatif. Selain itu, pengertian motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan (Sardiman, 2011).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Clarisa (2018) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Cabang Letda Sujono Medan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 33,228 lebih besar dari F tabel, dimana F tabel adalah 3,18 ($33,228 > 3,18$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama signifikan dan berpengaruh nyata terhadap variabel semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengontrol individu lain dalam upaya mencapai tujuan dari kelompok atau organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari sejauhmana seorang pemimpin mampu membantu kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam perilaku organisasi, salah satunya adalah semangat kerja. Demikian pula motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku dalam organisasi, tingkat usaha, dan kesiapan dalam menghadapi rintangan. Terdapat pengaruh bahwa motivasi kerja tinggi yang dimiliki oleh seorang individu, dapat meningkatkan semangat kerja pada individu tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratama (2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan di Kantor Dinolransos Boyolali. Berdasarkan uji F menunjukkan nilai Fhitung sebesar

69,028, angka tersebut berarti F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} sehingga keputusannya menolak H_0 . Dengan demikian secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Tamarindang (2017), dimana gaya kepemimpinan dan motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan Bank BNI Cabang Manado. Hasil analisa menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Manado, salah satu faktor yang mendukung tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah pergantian kepemimpinan sehingga responden belum bisa mengambil keputusan yang tepat saat mengisi kuesioner. Hasil analisa menunjukkan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Manado, jika motivasinya tinggi namun kemampuannya sangat rendah kinerja juga akan rendah. Dalam kondisi dimana seseorang memiliki kemampuan yang sedang-sedang saja relatif agak rendah namun disertai dengan motivasi yang tinggi, sangat mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi tetapi dengan motivasi yang rendah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.
3. Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian di atas, penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan penelitian ini guna mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Alma, Buchari. 2013. *Kewirausahaan untuk Umum dan Mahasiswa*. Alfabeta. Bandung.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Daryanto, M. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gava Media. Yogyakarta.
- Dharma, Kusuma Kelana. 2011. *Metodologi Penelitian*. Trans Info Media. Jakarta.
- George, J.M., dan Jones, G.R. 2010. *Memahami dan Mengelola Perilaku Organisasi*. Upper Saddle River. New Jersey.
- Ghozali, Imam. 2012. *Pengembangan Analisis Multivariate dengan program SPSS*. UNDIP. Semarang.
- Goleman, D. 2011. *Kecerdasan Emosional*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayat, Alimul AA. 2013. *Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Maier, N.R.F. 2013. *Psikologi Industri*. UI Press. Jakarta.
- Makawimbang, H. J. 2012. *Supervisi Klinis*. Alfabeta. Bandung.
- Nitisemito, Alex S.. 2013. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nugroho, M. A. S. 2011. *Kewirausahaan Berbasis Spriritual*. Kayon. Yogyakarta.
- Rivai, Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Rohmat. 2013. *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*. Cipta Media Aksara. Yogyakarta.
- Saryono. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Nuha Medika. Jakarta.
- Saydam, Gouzali. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambaran. Jakarta.
- Shulkhan, M. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Sukses Offset. Yogyakarta.

- Siswanto, Bejo. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soekarso, I.P. 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis*. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Suwatno & Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, M. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Zainun, Bukhori. 2010. *Manajemen dan Motivasi*. Bumi Aksara. Jakarta.

Jurnal

- Agustina, Rizka Angelia. 2015. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja Pegawai Administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal Publikasi Universitas Pendidikan Indonesia*. (<http://repository.upi.edu/22456/>)
- Aprianto, Yoga. 2019. Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Survei Pada PT. PLN (Persero) Cigelereng Bandung). *Jurnal Publikasi Universitas Pasuruan Bandung*. (<http://repository.unpas.ac.id/41775/>)
- Darmawan, Hanantya Aryana Win. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Marketing Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) di Kota Salatiga dan Kabupaten Semarang. *Jurnal Publikasi STAIN Salatiga* (<http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/2905/>)
- Fatma, 2017. Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Tbk Rayon Selatan Cabang Makassar. *Jurnal Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin. Makassar*. (repository.uin-alauddin.ac.id)
- Kaunang, Rosiana Miliiani. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA Vol. 6 No. 4*. (ejournal.unsrat.ac.id)
- Kawulusan, Aprilia Anastasya. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Semangat Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16 No. 03*. (<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/>)
- Pratama, Rizki. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Dinastransos Boyolali. *Jurnal Publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta*. (core.ac.uk > download > pdf)
- Priatna, Angka. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja PNS Pada Kementerian Agama Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 1 No. 1*. (<https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/443>)

- Rijalulloh, Thoriq. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 51 No. 2. (<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2137>)
- Setiadi, Ignatius Dwi. 2017. Pengaruh Persepsi Karyawan Pada Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. PLN Area Kupang. *Jurnal Publikasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*. (<https://repository.usd.ac.id/9199/>)
- Tamarindang, Billy. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 2. (<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article>)
- Tampubolon, B. D. 2012. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. (<https://js.bsn.go.id/index.php/standardisasi/article/view/684>)
- Tarlis, Andi. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa. *Jurnal JII* Vol. 2 No. 2. (<https://journal.iainlangsa.ac.id/index.php/jii/article/view/275/171>)