



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP TINGKAT SEMANGAT KERJA PEGAWAI  
DI KANTOR KECAMATAN BOGOR UTARA**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Seli Puspita Nur Ramadhanti

021117145

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**DESEMBER 2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**UJIAN SIDANG SKRIPSI**

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal: 26/07/2021 dan berakhir tanggal: 10/08/2021

Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Seli Puspita Nur Ramadhanti  
NPM : 021117145  
Program Studi : Manajemen  
Mata Kuliah : Sumber Daya Manusia  
Ketua Komisi : Dr. Drs. Wonny Ahmad Ridwan, MM  
Anggota Komisi : Angka Priatna, SE., MM  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara

Menyetujui bahwa nama tersebut diatas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi yang dilaksanakan oleh Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Disetujui,

Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Drs. Wonny Ahmad Ridwan, MM.)



Anggota Komisi Pembimbing  
(Angka Priatna, SE., MM.)



Diketahui,

Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA.)





**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP TINGKAT SEMANGAT KERJA PEGAWAI  
DI KANTOR KECAMATAN BOGOR UTARA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Program  
Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

---

Ketua Program Studi

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA.)

---

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP TINGKAT SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI KANTOR  
KECAMATAN BOGOR UTARA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Sabtu tanggal 02 Oktober 2021

Seli Puspita Nur Ramadhanti

021117145

Menyetujui,

Ketua Penguji sidang

(Dr. Herdiana, S.E., M.M.)



Ketua Komisi Pembimbing

(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, MM.)



Anggota Komisi Pembimbing

(Angka Priatna, SE., MM.)



---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Seli Puspita Nur Ramadhanti

NPM : 021117145

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi ini adalah benar karya saya arahan dari Komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor 2 Oktober 2021



Materai Rp6.000

Seli Puspita Nur Ramadhanti

**© Hak Cipta Milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2021  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini mencantumkan menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan,, penelitian karya ilmiah, penyusunan laporan penelitian kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan*

*Dilarang mengumpulkan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan*

## ABSTRAK

SELI PUSPITA NUR RAMADHANTI. 021117145. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara. Dibawah bimbingan : WONNY AHMAD RIDWAN dan ANGKA PRIATNA.2021.

Peran kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu keberhasilan dalam organisasi. Setiap pegawai tentunya menginginkan tingkat Kepuasan Kerja yang maksimal. Oleh sebab itu keduanya butuh penerapan yang baik sebagai penunjang Semangat Kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kecamatan Bogor Utara, menganalisis bagaimana Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara, serta menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan responden pegawai Kantor Kecamatan Bogor Utara. Metode pemilihan responden yang dilakukan yaitu *Non Probability Sampling*, berjumlah 41 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner . Metode analisis data yang digunakan yaitu Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, Koefisien Determinasi Berganda, Uji Hipotesis, Matriks Kartesius.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang digunakan di Kecamatan Bogor Utara yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja pegawai Kecamatan Bogor Utara sudah cukup baik, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja , dan Semangat Kerja

## PRAKATA

Assalamualaikum wr.wb

Segala puji bagi Allah, Sang Maha Pencipta dan Pengatur Alam Semesta, berkat Ridho Nya, peneliti akhirnya mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul "**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TINGKAT SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BOGOR UTARA**". Guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.

Perjalanan yang lumayan panjang telah peneliti lalui dalam penyusunan dan perampungan penelitian Skripsi ini. Banyak rintangan yang dihadapi dalam penyusunan nya, namun berkat Rahmat-Nyalah sehingga peneliti mampu menyelesaikannya. Maka dari itu, dengan kerendahan hati, di kesempatan ini patutlah kiranya peneliti menyampaikan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Kepada Ibu, Ayah, Nenek, dan Kakek atas semua doa dan bantuan finansial untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, M. Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Kepada Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan. MM. selaku ketua pembimbing saya yang telah meluangkan waktu juga pikirannya untuk membimbing saya dan memberikan masukan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada Bapak Angka Priatna SE. MM. selaku anggota pembimbing saya yang telah memberikan masukan apa yang kurang dari proposal saya, dan turut serta membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu dan motivasi hidup selama masa perkuliahan.
8. Kepada Pimpinan Kecamatan Bogor Utara yang telah bersedia memberikan izin saya meneliti di tempat tersebut, serta paparan wawancara yang baik untuk melengkapi skripsi saya.
9. Kepada seluruh Pegawai Kecamatan Bogor Utara yang turut serta membantu dan menyemangati saya.
10. Kepada Segenap Keluarga, terutama kakak, adik, beserta saudara lainnya yang telah memberikan semangat untuk saya.
11. Kepada sahabat saya yaitu Aldi, Dhea, dan Ajeng yang telah memberikan semangat, bantuan finansial, dan motivasi bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Kepada seluruh teman teman kelas D Manajemen yang ikut serta memberikan dukungan untuk saya.

13. Kepada teman teman diluar perkuliahan yang telah memberikan banyak wawasan, serta memberikan dukungan untuk saya.
14. Kepada Semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan persatu yang sudah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa Skripsi yang peneliti buat ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, peneliti mengharapkan adanya saran dan masukan bahkan kritik membangun dari berbagai pihak. Semoga Skripsi ini bisa bermanfaat bagi para pembaca dan pihak-pihak khususnya dalam bidang manajemen ekonomi dan bisnis.

Akhir kata penyusun ucapkan banyak terima kasih banyak kepada seluruh pihak yang membantu dan semoga Allah SWT melimpahkan rahmat, taufik dan karuniannya dalam setiap kebaikan kita serta diberikan balasan oleh-Nya. Aamiin

Bogor, 02 Oktober 2021

Peneliti



Seli Puspita Nur Ramadhanti

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	6
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	6
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	11
2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	11
2.2.2. Fungsi Kepemimpinan.....	12

2.2.3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	13
2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	15
2.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	15
2.3 Kepuasan Kerja .....	16
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	16
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	17
2.3.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja .....	18
2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	19
2.4 Semangat Kerja .....	20
2.4.1 Pengertian Semangat Kerja .....	20
2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	21
2.4.3 Cara Untuk Meningkatkan Semangat Kerja .....	22
2.4.4 Indikator Semangat Kerja.....	24
2.5 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian .....	26
2.5.1. Penelitian Terdahulu.....	26
2.5.2. Kerangka Pemikiran .....	29
2.6. Hipotesis penelitian .....	32

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian .....	33
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	33
3.2.1 Objek Penelitian .....	33
3.2.2 Unit Analisis.....	33
3.2.3 Lokasi Penelitian .....	33
3.3 Jenis Dan Sumber Data Penelitian.....	33
3.3.1 Jenis Data Penelitian.....	33
3.3.2 Sumber Data Penelitian .....	34
3.4 Operasionalisasi variabel.....	34
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	37
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.6.1 Sumber Data Primer Dan Sekunder .....	37
3.7 Uji Kualitas Data.....	38
3.7.1. Uji Validitas .....	38
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	40

3.8. Metode Analisis Data .....	44
3.8.1 Uji Asumsi Klasik .....	44
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	45
3.8.3 Koefisien Determinasi berganda.....	46
3.8.4 Uji hipotesis .....	46
3.8.5 Matriks Kartesius .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN &amp; PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	48
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Kecamatan Bogor Utara.....	48
4.1.2. Visi dan Misi Kecamatan Bogor Utara .....	48
4.1.3. Tujuan Kecamatan Bogor Utara .....	48
4.1.4. Struktur organisasi.....	48
4.1.5. Profil Responden .....	49
4.2. Analisis Data .....	53
4.2.1. Analisis Deskriptif (Kondisi Variabel Yang Diteliti).....	53
4.3. Analisis Inferensial.....	83
4.4. Pembahasan.....	90
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	92
5.2. Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>94</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara Periode 2018-2019.....	3
Tabel 1. 2	Absensi Pegawai Kecamatan Bogor Utara Periode 2018 – 2019.....	4
Tabel 1. 3	Data Turn over pegawai kecamatan Bogor Utara periode 2017-2019 .....	5
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3. 1	Operasionalisasi Variabel.....	34
Tabel 3. 2	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	38
Tabel 3. 3	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	39
Tabel 3. 4	Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja.....	39
Tabel 3. 5	Interpretasi Nilai r Alpha Indeks Korelasi.....	40
Tabel 3. 6	Case Processing Summary .....	40
Tabel 3. 7	Reliability Statistics .....	41
Tabel 3. 8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	41
Tabel 3. 9	Case Processing Summary .....	42
Tabel 3. 10	Reliability Statistics .....	42
Tabel 3. 11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	42
Tabel 3. 12	Case Processing Summary .....	43
Tabel 3. 13	Reliability Statistics .....	43
Tabel 3. 14	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Semangat Kerja .....	43
Tabel 4. 1	Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Jenis Kelamin. ....	49
Tabel 4. 2	Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Usia. ....	50
Tabel 4. 3	Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Lama Bekerja. ....	51
Tabel 4. 4	Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Pendidikan Terakhir. ....	52
Tabel 4. 5	Pendapat Responden.....	54
Tabel 4. 6	Pendapat Responden.....	54
Tabel 4. 7	Pendapat Responden.....	55
Tabel 4. 8	Pendapat Responden.....	55
Tabel 4. 9	Pendapat Responden.....	56
Tabel 4. 10	Pendapat Responden.....	56
Tabel 4. 11	Pendapat Responden.....	57
Tabel 4. 12	Pendapat Responden.....	57
Tabel 4. 13	Pendapat Responden.....	58
Tabel 4. 14	Pendapat Responden.....	58
Tabel 4. 15	Pendapat Responden.....	59
Tabel 4. 16	Pendapat Responden.....	59
Tabel 4. 17	Pendapat Responden.....	60
Tabel 4. 18	Pendapat Responden.....	60
Tabel 4. 19	Pendapat Responden.....	61
Tabel 4. 20	Pendapat Responden.....	62
Tabel 4. 21	Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 4. 22	Pendapat Responden.....	64
Tabel 4. 23	Pendapat Responden.....	64
Tabel 4. 24	Pendapat Responden.....	65
Tabel 4. 25	Pendapat Responden.....	65
Tabel 4. 26	Pendapat Responden.....	66
Tabel 4. 27	Pendapat Responden.....	66
Tabel 4. 28	Pendapat Responden.....	67
Tabel 4. 29	Pendapat Responden.....	67

Tabel 4. 30 Pendapat Responden.....	68
Tabel 4. 31 Pendapat Responden.....	68
Tabel 4. 32 Pendapat Responden.....	68
Tabel 4. 33 Pendapat Responden.....	69
Tabel 4. 34 Pendapat Responden.....	70
Tabel 4. 35 Pendapat Responden.....	71
Tabel 4. 36 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja .....	72
Tabel 4. 37 Pendapat Responden.....	74
Tabel 4. 38 Pendapat Responden.....	74
Tabel 4. 39 Pendapat Responden.....	74
Tabel 4. 40 Pendapat Responden.....	75
Tabel 4. 41 Pendapat Responden.....	76
Tabel 4. 42 Pendapat Responden.....	76
Tabel 4. 43 Pendapat Responden.....	77
Tabel 4. 44 Pendapat Responden.....	77
Tabel 4. 45 Pendapat Responden.....	78
Tabel 4. 46 Pendapat Responden.....	78
Tabel 4. 47 Pendapat Responden.....	79
Tabel 4. 48 Pendapat Responden.....	79
Tabel 4. 49 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja .....	81
Tabel 4. 50 Hasil uji Multikolinearitas .....	84
Tabel 4. 51 Hasil uji Autokorelasi.....	85
Tabel 4. 52 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	86
Tabel 4. 53 Hasil Koefisien Determinasi Berganda.....	87
Tabel 4. 54 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	87
Tabel 4. 55 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Diagram Gaya Kepemimpinan .....	14
Gambar 2. 2 Konstalasi Penelitian .....	31
Gambar 3. 1 Diagram Gaya Kepemimpinan Matriks Kartesisus.....	47
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kecamatan Bogor Utara.....	49
Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	51
Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	52
Gambar 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	53
Gambar 4. 6 Histogram Gaya Kepemimpinan .....	62
Gambar 4. 7 Histogram Kepuasan Kerja.....	72
Gambar 4. 8 Histogram Semangat Kerja.....	81
Gambar 4. 9 Plot Of Regression Standarized Residual .....	83
Gambar 4. 10 Scatterplot .....	85
Gambar 4. 11 Diagram Gaya Kepemimpinan Matriks kartesius .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Pernyataan Telah Melakukan Riset

Lampiran 2: Kuisisioner Penelitian

Lampiran 3 : Data Tabulasi Kuisisioner

Lampiran 4 : Hasil Diagram Gaya Kepemimpinan (Matriks Kartesius)

Lampiran 5 : Data Analisis Deskriptif

Lampiran 6 : Uji Validitas Dan Reliabilitas

Lampiran 7 : Hasil Uji Regresi Linear Berganda, Uji Asumsi Klasik, Koefisien Determinasi, dan Uji Hipotesis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Usaha pencapaian tujuan perusahaan dalam permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja saja, tetapi juga menyangkut pegawai (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor tersebut. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam Manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain.

Kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena Gaya Kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, Gaya Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996).

Beberapa ahli mengemukakan definisi mengenai kepemimpinan diantaranya adalah Amirullah (2015) orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Donnely, Dubinsky dan Skonner dalam Rivai (2007), pemimpin harus menciptakan kepemimpinan moderen yang mampu mengolah sumber daya yang tersedia, khususnya sumber daya manusia.

Kepuasan Kerja pegawai bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dedikasi, dan kedisiplinan pegawai, karena Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang

menyenangkan dalam pekerjaan, sikap ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sikap ketidakpuasan kerja akan dapat berakibat pada produktivitas, kedisiplinan pegawai/pegawai menjadi menurun, yang pada akhirnya mengganggu jalannya perusahaan itu secara keseluruhan. Setiap pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat Kepuasan Kerja yang maksimal. Untuk mencapai tingkat Kepuasan Kerja yang maksimal dalam setiap pelaksanaan tugas, akan selalu menghadapi faktor-faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja . Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) ada 5 indikator Kepuasan Kerja yaitu: Menyenangi pekerjaannya, Mencintai pekerjaannya, Moral kerja, Kedisiplinan, dan Prestasi kerja.

Semangat Kerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan Semangat Kerja pegawai yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan semakin menjadi lebih mudah dan lebih baik. Sebaliknya dengan Semangat Kerja yang rendah yang dimiliki oleh pegawai lebih tidak menguntungkan pada saat-saat terjadinya kesukaran, pegawai akan mudah menyerah kepada keadaan daripada berusaha untuk mengatasi kesukaran tersebut.

Kecamatan Bogor Utara merupakan kantor perangkat daerah di wilayah kota bogor bagian utara yang terdiri dari 8 Kelurahan, 108 RW dan 154 RT. Adapun Kelurahan yang dimaksud:

1. Kelurahan Tanah Baru,
2. Kelurahan Ciparigi,
3. Kelurahan Cimahpar,
4. Kelurahan Kedung Halang,
5. Kelurahan Bantarjati,
6. Kelurahan Cibuluh,
7. Kelurahan Ciluar,
8. Kelurahan Tegal Gundil

Untuk menjalankan kegiatan di dalam suatu perusahaan maka harus memiliki manajemen yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, setelah saya mewawancarai pimpinan Kecamatan Bogor Utara. Dari hasil wawancara tersebut beliau mengatakan bahwa ia memimpin bawahannya dengan cara melihat situasi dan kondisi yaitu pada saat diperlukannya kekuasaan misalnya dalam hal yang berkaitan dengan aturan aturan maka ia akan menggunakan kekuasaannya, namun pada saat mengambil kebijakan semua pendapat bawahan/rekan akan ia terima sebagai masukan dan keputusan masih tetap ada ditangannya. Pemimpin juga berusaha dengan baik menjalin komunikasi yang efektif dengan para bawahannya agar terciptanya hubungan yang baik.

Menurut pegawai, Pimpinan Kecamatan Bogor Utara memberikan kebebasan berpendapat dan bisa membangun kerja sama yang baik dengan bawahan. Namun belum semua pegawai merasakan adanya hal tersebut. Ada sebagian pegawai Kantor Kecamatan Bogor Utara yang mengeluh atas ketidakpuasan mereka dalam bekerja, bahkan menurunnya Semangat Kerja mereka, salah satu penyebabnya yaitu karena adanya permasalahan pada Gaya Kepemimpinan pemimpin yang kurang cocok dengan sebagian pegawai Kecamatan Bogor Utara, hal itu dapat mempengaruhi perilaku pegawai yang kurang baik dalam melakukan suatu pekerjaannya

Menurut Menurut Cascio dalam Asnawi (1999) salah satu tujuan penilaian kinerja adalah sebagai feedback bagi pegawai itu sendiri. Hasil dari penilaian kinerja dikembalikan kepada masing masing pegawai, agar pegawai dapat sadar bahwa apa yang dilakukan telah dicatat dan dinilai oleh yang berwenang, sehingga pegawai tidak merasa kecewa apabila nilainya kurang dan merasa bangga apabila nilainya tinggi sehingga semakin bersemangat dalam bekerja.

Hubungan antara penilaian kinerja pegawai dan semangat kerja pegawai adalah berbanding lurus. Sebuah penilaian kinerja pegawai yang hasilnya positif akan meningkatkan semangat kerja pegawai dan sebaliknya jika penilaian kinerja pegawai negatif maka semangat kerja pegawai dapat dikatakan masih rendah dan membutuhkan peningkatan. Berikut ini adalah rekapitulasi penilaian kinerja pegawai kecamatan bogor utara sebagai berikut:

Tabel 1. 1

## Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara Periode 2018-2019

No	Keterangan	Tahun 2018		Tahun 2019	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
Kualitas Kerja					
1.	Ketelitian	95	Amat baik	93	Amat baik
2.	Keterampilan Dan Kecakapan	92	Amat baik	89	baik
3.	Prestasi Kerja	85	baik	85	baik
Kuantitas Kerja					
4.	Penggunaan Waktu Hari Kerja	98	Amat baik	95	Amat baik
5.	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	93	Amat baik	90	Amat baik
6.	Kedisiplinan	87	baik	80	baik
7.	Kepemimpinan	90	Amat baik	85	baik
8.	Kesetiaan	90	Amat baik	87	baik
Jumlah		730		698	
Rata rata		91,25%	Amat baik	87,25%	Baik

Sumber: Kasi Umpeg Kecamatan Bogor Uata Periode 2018-2019

Dari tabel yang peneliti cantumkan dapat dilihat bahwa adanya penurunan hasil kinerja pada tahun 2018 yang awalnya mencapai sebesar 91,25%, namun ditahun 2019 mengalami penurunan menjadi 87,25%. Terutama pada item prestasi kerja, kedisiplinan, kepemimpinan, dan kesetiaan yang mendapatkan penilaian kurang memuaskan dari item lainnya. Hal ini dapat dilihat bahwa kinerja pegawai sudah baik

namun masih ada penurunan di tahun berikutnya dan belum mencapai target maksimal yaitu 100% dari Kantor Kecamatan Bogor Utara.

Belum cukup dengan data hasil penilaian kinerja, peneliti menggunakan “absensi” untuk mengukur Tingkat Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara. Absensi digunakan sebagai alat ukur tingkat kehadiran seseorang. Absensi merupakan salah satu alat yang efektif untuk melihat apakah pegawai tersebut memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi atau rendah. Absensi juga masuk kedalam salah satu indikator semangat kerja menurut Nitisemito (2015). Jadi jika absensi pegawai meningkat maka dapat diartikan bahwa adanya masalah yang berhubungan langsung dengan semangat kerja pegawai.

Berikut ini adalah data absensi Pegawai Kecamatan Bogor Utara :

Tabel 1. 2

Absensi Pegawai Kecamatan Bogor Utara Periode 2018 – 2019

No	Tahun	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Jenis Absensi				Jumlah Absensi	Tingkat Absensi
				S	A	C	TM		
1	2018	235	42	68	6	65	142	281	28,5%
2	2019	237	41	75	10	63	157	305	31,4%

Sumber : Kasi Umpeg Kecamatan Bogor Utara 2018-2019

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Hari Kerja} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2018} = \frac{281}{235 \times 42} \times 100\% = 2,85 \rightarrow 28,5\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{305}{237 \times 41} \times 100\% = 3,14 \rightarrow 31,4\%$$

Keterangan :

S : sakit

A : alpha

C : cuti

TM : telat masuk

Dari tabel yang peneliti cantumkan terlihat dalam 2 tahun terakhir, presentase ketidakhadiran pegawai meningkat yang tadinya ditahun 2018 sebesar 28,5% menjadi 31,4%. Naiknya angka tersebut dikarenakan tingginya angka telat masuk pegawai, begitupun dengan angka sakit dan alfa juga mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Hal ini belum sesuai harapan kantor yang menginginkan kehadiran 100%. Dengan adanya kondisi tersebut, terlihat bahwa Semangat Kerja pegawai kurang baik sehingga tidak mampu mencapai kehadiran yang maksimal. Hal ini membuktikan bahwa kehadiran pegawai di kecamatan bogor utara belum cukup baik.

Selain Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja juga dapat menjadi dampak menurunnya Semangat Kerja .

Menurut Mobley, Horner & Hollingsworth (2016) kepuasan kerja mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi (Turn Over). Model Mobley dkk menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari pegawai. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar. Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Maka peneliti menggunakan data Turn Over pegawai untuk menunjukkan bagaimana Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara. Dapat dilihat dari data dibawah ini :

Tabel 1. 3

Data Turn over pegawai kecamatan Bogor Utara periode 2017-2019

Tahun	Jumlah pegawai Awal Tahun		Masuk	Keluar	Jumlah pegawai akhir tahun	
	PNS	Non PNS			PNS	Non PNS
2017	29	12	6	9	28	10
2018	28	10	9	5	29	13
2019	29	13	9	10	29	12

Sumber : Bagian Umpeg Kecamatan Bogor Utara 2017-2019

Dari data yang peneliti cantumkan terlihat *Turnover* pegawai meningkat pada tahun terakhir sebesar 10 orang maka hal ini membuktikan bahwa ketidakpuasan kerja pegawai di Kecamatan Bogor Utara belum cukup baik

Berhentinya pegawai (PNS) sendiri bisa disebabkan karna pergantian jabatan namun jika pegawai (NON PNS) bisa karena keinginan sendiri, dan bisa karna masa jabatan yang telah habis. akan tetapi seberapa banyak yang keluar maka sebanyak itu pula pegawai yang dimasukan dan ditempatkan kepada bagian yang sama,

Jika tingkat *Turn Over* tenaga kerja rendah maka menunjukkan bahwa pegawai betah dan merasa senang bekerja di kecamatan bogor utara, dan sebaliknya jika tingkat turn overnya tinggi menandakan tingkat Kepuasan Kerja pegawai di Kecamatan Bogor Utara masih rendah.

..

Berdasarkan uraian yang telah dikumpulkan maka peneliti berkeinginan untuk mencari informasi lebih banyak yang berkaitan dengan judul ini. Maka disusunlah skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TINGKAT SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BOGOR UTARA”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti kumpulkan maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah, diantaranya :

- Gaya Kepemimpinan yang digunakan Pimpinan Kecamatan Bogor Utara masih belum sepenuhnya di terima baik oleh sebagian pegawainya.
- Faktor lain yang menjadi penyebab Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara adalah adanya indikasi Kepuasan Kerja yang masih rendah, dapat dilihat dari data turnover pegawai yang mengalami peningkatan, beberapa pegawai (PNS) yang pindah dikarenakan pergantian jabatan ada pula pegawai (Non PNS) yang pindah karena adanya keinginan diri sendiri atau habisnya masa jabatan. Maka hal itu menunjukkan bahwa ada sebagian pegawai yang kurang merasa senang dan betah bekerja di Kecamatan Bogor Utara.
- Adanya data hasil penilaian kinerja yang mengalami penurunan, masih banyak pegawai yang kurang bertanggung jawab atas kinerja yang ia lakukan. Disitu terlihat bahwa Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara masih rendah
- Terdapat pegawai yang kurang kesadaran akan kedisiplinan, dapat dilihat dari data absensi, banyaknya pegawai yang telat masuk, cuti, bahkan absen. Disitu terlihat pula Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara yang masih rendah.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana tipe Gaya Kepemimpinan yang digunakan di Kecamatan Bogor Utara menurut Pimpinan dan menurut Pegawai?
2. Bagaimana Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara?
3. Bagaimana Tingkat Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara?
4. Adakah pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data data yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor

Utara, selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan solusi serta memecahkan masalah yang ada didalam Kantor Kecamatan Bogor Utara.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui tipe Gaya Kepemimpinan menurut Pimpinan Dan menurut Pegawai Kecamatan Bogor Utara?
2. Mengetahui bagaimana Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara?
3. Mengetahui bagaimana Tingkat Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara?
4. Mengetahui adakah pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian yang dapat diperoleh dari dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Kegunaan Praktis  
Dapat bermanfaat sekaligus memperoleh pengetahuan empirik mengenai Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja , dan Semangat Kerja . Dari hasil penelitian yang dilakukan Di Kecamatan Bogor Utara.
2. Kegunaan Akademis:  
Secara akademis di harapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat diantaranya :
  - a. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan,dapat memberikan suatu karya peneliti baru yang dapat mendukung dalam pengembangan penelitian.
  - b. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh secara teori di lapangan.
  - c. Bagi peneliti lain dapat dijadikan sebagai acuan terhadap pengembangan ataupun pembuatan dalam penelitian yang sama

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah unsur paling penting dalam sebuah perusahaan, karena ada satu-satunya unsur yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, motivasi dan sebagainya dibandingkan unsur perusahaan lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam pemisahaan meliputi aspek tingkatan, mulai dari tingkat atas sampai tingkat pelaksanaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, sumber daya manusia yang berada pada tingkat yang lebih tinggi akan mengelola yang berada dibawahnya. Pengelola ini yang lebih dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan suatu organisasi, khususnya di bidang bisnis yang disebut perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia

Menurut Mangkunegara (2015) Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja unruk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Melayu dan Hasibuan (2017) "MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat."

Menurut Kasmir (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah "Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Sutrisno (2016) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Edison (2016) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
  - b. Pengorganisasian Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
  - c. Pengarahan Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
  - d. Pengendalian Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
  - b. Pengembangan Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

- c. Kompensasi Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- d. Pengintegrasian Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- e. Pemeliharaan Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.
- f. Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian  
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Sumber Daya Manusia Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Menurut Sutrisno (2017), sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

1. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Yukl dalam Husaini Usman (2015) yaitu Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai, Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Northhouse dalam Husaini Usman (2018) menyatakan “*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*” yang artinya kepemimpinan adalah proses yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015).

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al., 2017).

Menurut Edy Sutrisno (2017) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Gaya Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dicapai hasil yang diharapkan.

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh

pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018).

Dari uraian tersebut dapat di simpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

### 2.2.2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan Menurut (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi intruksi  
Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunitaor merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu momotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.
2. Fungsi konsultasi  
Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.
3. Fungsi partisipasi  
Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
4. Fungsi delegasi  
Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.
5. Fungsi pengendalian  
Kepemimpinan yang efektif drhingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

Kemudian Terdapat fungsi kepemimpinan menurut (Ansory & Indrasari, 2018), antara lain :

1. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen
4. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat
5. Mengembangkan loyalitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan

6. Pemprakarsai, penggiat, dan pengendali rencana
7. Mengkordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan

### 2.2.3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Siagian dalam Busro, 2018), sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan militeristik Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.
3. Gaya Kepemimpinan paternalistik Gaya Kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.
4. Gaya Kepemimpinan karismatis memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pemimpinnya.
5. Gaya Kepemimpinan partisipatif, Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

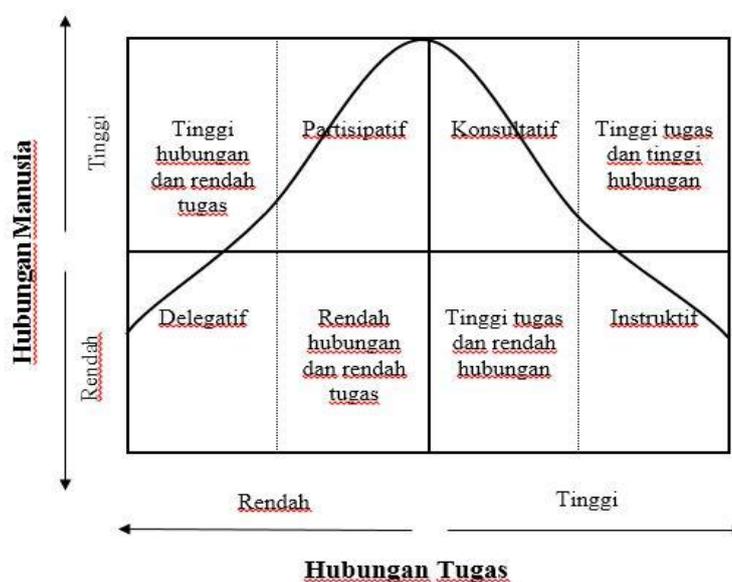
Flippo, B. Edwin (2010) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Macam macam gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
  - Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
  - Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
  - Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat
  - Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
2. Gaya kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:
  - Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan bawahan.

- Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
  - Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
  - Hubungan dengan bawahan baik
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:
- Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
  - Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
  - Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
  - Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan- pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:
- Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
  - Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Gambar 2. 1 Diagram Gaya Kepemimpinan

Model-Model Gaya Kepemimpinan Harsey Blanchard  
Manajerial Grid



#### **2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan Gaya Kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa Gaya Kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan

Luthans (2009) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan

#### **2.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan menurut Vroom, Yetto, House dan Mitchel (2017) yaitu:

1. Prosedur Pengambilan Keputusan
2. Variabel Situasi
3. Penerimaan Keputusan
4. Peraturan Keputusan
5. Kualitas Keputusan

Indikator Gaya Kepemimpinan Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Edison (2016) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas dan komunikasi yang baik

Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik

2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan  
Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
3. Merangsang anggota  
Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi
4. Menjaga kekompakan tim  
Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan  
Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja pegawainya.

Perasaan seseorang pekerja pada pekerjaannya dengan hasil yang diciptakan dari usaha sendiri (internal) serta didukung pula oleh hal-hal yang berasal dari luar diri (eksternal) (Sinambela, 2018)

Kepuasan kerja adalah sebuah hal yang bersifat personal, karena setiap manusia tentunya memiliki tingkat kepuasan yang tidak sama sesuai dengan nilai yang ada pada dirinya (Zainal et al., 2015)

Davis dan Newstorm dalam suwatno (2016) mengemukakan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya.

Sutrisno (Hamali.2016) Kepuasan Kerja mengandung arti sebagai berikut menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Yuniar (dalam Wahyuni, 2017) Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu.

Dapat disimpulkan bahwa, Kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan Kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan Kerja adalah jumlah dari Kepuasan Kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginankeinginannya dan hasil keluarannya.

### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (Hamali. 2016) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja , yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungan kerja.

Sedangkan Sopiah (Hamali. 2016) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari Kepuasan Kerja adalah: promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, kesempatan untuk berkembang

Faktor-Faktor Dalam Kepuasan Kerja Menurut Mangkunegara (2017), menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain:

1. Gaji atau kesejahteraan (pay)  
Salah satu bentuk komponen financial yang diterima karyawan pada periode waktu tertentu atau kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.
2. Kesempatan Promosi jabatan.  
Proses pemindahan dan penempatan seorang karyawan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberi tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.
3. Rekan kerja (cowokers)  
Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar fikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

4. Mutu pengawasan.  
Kemampuan atasan yang dalam hal ini bertindak sebagai pengawas dalam pemberian bantuan teknis dan dukungan perilaku pada karyawan demikian pula partisipasi yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Jenis pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri.  
Sikap pekerja terhadap karakter pekerjaan seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi, dan umpan balik kerja.

### 2.3.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Dampak Kepuasan Kerja Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula. Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016). yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas
2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja
3. Dampak Terhadap Kesehatan”.

Namun Menurut Robbins (2010) ada empat dampak ketidakpuasan kerja diantaranya yaitu :

1. Keluar (*exit*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*voice*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, dan mendiskusikan masalah dengan atasannya.
3. Mengabaikan (*neglect*), yaitu kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, dan kesalahan yang dibuat semakin banyak.
4. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap keritik dari luar serta percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan peoduktivitas kerja dan apabila terjadi ketidakpuasan yang dirasakan karyawan bisa mengakibatkan keluarnya atau berhentinya karyawan dari tempat kerja. Karena setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tentu merasakan

kepuasan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perusahaan terus melakukan evaluasi dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di perusahaan tersebut.

#### 2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Sementara itu, untuk mengukur Kepuasan Kerja seorang pegawai menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut :

1. Menyenangi pekerjaannya  
Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya  
Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya
3. Moral kerja  
Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
4. Kedisiplinan  
Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
5. Prestasi Kerja  
Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Menurut (Afandi, 2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan  
Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah  
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi  
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas  
Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

## 5. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

## 2.4 Semangat Kerja

### 2.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat Kerja adalah sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Untuk membahas tentang Semangat Kerja maka ada banyak para ahli memberikan definisi Semangat Kerja dari sudut pandang yang berbeda.

Menurut Busro (2018) Semangat Kerja adalah suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Menurut Anoraga dalam Busro (2018) Semangat Kerja adalah suasana batin untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan cepat selesai dan lebih baik

Menurut Widiantari, dkk (2015) “Semangat kerja adalah sejauhmana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan”. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2016) menyatakan semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal

Menurut Nitisemito dalam Prasetyo dan Yuniati (2014) menyatakan, Semangat Kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Pada dasarnya Semangat Kerja merupakan suatu keadaan yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku individu-individu yang menimbulkan suasana senang dimana akan mendorong untuk melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Semangat Kerja merupakan cermin dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan kelompok maupun organisasi. Jika

Semangat Kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat taat terhadap disiplin pun akan meningkat.

#### 2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Anoraga dalam Busro (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan  
Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan Semangat Kerja, sebaliknya jika minat seseorang terhadap pekerjaan rendah, maka Semangat Kerja mereka juga akan rendah.
2. Kesempatan untuk mendapat kemajuan  
Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan diri atau kariernya dapat berkembang, akan dapat mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya.
3. Kondisi kerja  
Suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagi timbulnya Semangat Kerja. Ketegangan dalam lingkungan kerja mudah memberi rasa segan bagi karyawan untuk datang ke tempat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang menyenangkan memberi rasa segan bagi karyawan untuk membolos.
4. Kepemimpinan  
Pimpinan yang tidak menimbulkan rasa takut pada karyawan, akan menimbulkan rasa hormat karyawan, dan mampu meningkatkan Semangat Kerja karyawan. Kepemimpinan yang humanis akan menyebabkan karyawan menghargai pemimpin tersebut dan kegairahan kerja meningkat
5. Kompensasi  
Faktor ini sangat mempengaruhi Semangat Kerja karyawan. Semakin tinggi pendapatan yang dapat diterima semakin tinggi pula Semangat Kerjanya, dan sebaliknya.

Peningkatan semangat kerja dalam perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan suatu keuntungan untuk perusahaan dan sebaliknya, pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan suatu kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Terdapat Tujuh faktor yang mempengaruhi semangat kerja, Nitisemito (2015). Tujuh faktor tersebut yakni di jabarkan di bawah ini :

1. Kepemimpinan.

2. Motivasi .
3. Komunikasi.
4. Hubungan Manusiawi.
5. Penempatan kerja.
6. Kompensasi.
7. Lingkungan Kerja.

### 2.4.3 Cara Untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja pegawai perlu dilakukan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, pada pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat. Biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Menurut Nitisemito (2014) cara-cara tersebut antara lain:

1. Gaji yang cukup  
Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sehingga para karyawan dapat tarjamin keuangannya dalam bekerja.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani  
Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.
3. Perlu menciptakan suasana santai  
Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai dan rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.
4. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat  
Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidakpastian dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan bisa tidak maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.
5. Perasaan aman dan masa depan  
Semangat kerja akan tumbuh apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

#### 6. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dalam bekerja.

Nitisemito (2002), memberikan beberapa cara untuk bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau kombinasi cara mana yang tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi kantor/instansi tersebut serta tujuan yang ingin dicapai, dikemukakan beberapa cara sebagai berikut.

1. Pemberian gaji yang cukup; Setiap kantor harus berusaha agar dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya yang sesuai dengan kemampuan kantor sehingga pegawai tersebut akan mempunyai kenyamanan kerja yang akan memberikan semangat dan kegairahan kerja.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani; Selain kebutuhan materi dalam wujud gaji yang cukup, para pegawai juga mempunyai kebutuhan rohani antara lain seperti tempat untuk menjalankan ibadah dan rekreasi. Dengan memberikan kebutuhan rohani bagi pegawai tersebut secara otomatis akan dapat menentramkan hati pegawai, sehingga dapat melahirkan semangat dan kegairahan kerja.
3. Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai; Suasana yang rutinkadang mendatangkan kejenuhan para pekerja yang dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerjanya sehingga untuk menanggulangi hal tersebut perlu kiranya bagi suatu kantor untuk memberikan suasana santai sesekali atau rekreasi yang dapat menjernihkan pikiran pekerja sehingga dapat kembali bersemangat dan bergairah dalam bekerja.
4. Harga diri perlu mendapat perhatian; Perpindahan pegawai bekerja kadang-kadang bukan hanya karena gaji semata tetapi pula karena harga dirinya kurang mendapat perhatian dari kantor yang lama, sehingga perlu bagi suatu kantor untuk memperhatikan hal-hal yang menyangkut harga diri seperti memberikan pujian atau penghargaan, tidak melecehkan harga diri pegawai tersebut dan bila memarahi pegawai dengan kata-kata dan pada tempat yang tidak layak.
5. Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat; Penempatan pegawai pada posisi yang salah akan dapat menyebabkan menurunnya semangat dan kegairahan kerja pegawai tersebut, sehingga perlu bagi seorang pimpinan kantor untuk menempatkan posisi pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan prestasi dan kemampuannya, sehingga setiap pegawai dapat memaksimalkan kerjanya.
6. Memberikan kesempatan untuk maju; Semangat dan kegairahan kerja pegawai dapat timbul apabila mereka mempunyai harapan dan diberikan kesempatan untuk maju, demikian sebaliknya apabila mereka tidak mempunyai harapan dan kesempatan untuk maju maka semangat dan kegairahan kerjanya akan menurun.

#### 2.4.4 Indikator Semangat Kerja

Menurut Maier dalam Tenggara (2012), seseorang yang memiliki Semangat Kerja yang tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Ada empat indikator yang menunjukkan seseorang mempunyai Semangat Kerja yang tinggi, yaitu:

1. Kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*) Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja mengindikasikan bahwa pegawai memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik.
2. Kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*) Seseorang yang mempunyai Semangat Kerja yang tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.
3. Kualitas untuk bertahan (*staying quality*) 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 (*team spirit*) Semangat berkelompok menggambarkan hubungan antar pegawai. Dengan adanya Semangat Kerja, maka para pegawai memiliki sikap kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama. mempercayai dan menerima satu sama lain, baik selama melakukan pekerjaan maupun diluar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan Semangat Kerja.

Berikut beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2015), diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Absensi  
Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang di karenakan sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan suatu pekerjaan karena alasan pribadi.
2. Kerjasama  
Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai suatu tujuan bersama.
3. Kepuasan Kerja  
Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan

Suatu sikap atau perilaku yang sesuai dengan peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis

## 2.5 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian

### 2.5.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Publikasi
1.	Hane Johan, Haderah, 2020, Pengaruh Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklim kerja</li> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Variabel X <sub>1</sub> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan antar pegawai</li> <li>• Partisipasi pimpinan</li> </ul> Variabel X <sub>2</sub> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Pengambilan keputusan</li> </ul> Variabel X <sub>3</sub> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebanggaan terhadap perusahaan</li> <li>• Kesetiaan terhadap perusahaan</li> </ul> Variabel Y: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas</li> <li>• Pengetahuan dan keterampilan</li> <li>• Kualitas kerja</li> </ul>	Uji validitas, uji reabilitas lalu Uji prasyarat yang terdiri dari: Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji homogenitas, dan Uji hipotesis	1. Iklim Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja Sekretariat Daerah Kota Solok.  2. Iklim Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.  3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan	Jurnal Manajemen Pendidikan  Vol.05 No.1 Th.2020

					posisiif terhadap Semangat Kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.	
2.	Nony Syafriani, Yusni Maulida, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sudirman Pekanbaru	<p>Variabel Bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Stress Kerja</li> <li>• Kompensasi</li> </ul> <p>Variabel Terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat Kerja</li> </ul>	<p>Variabel X<sub>1</sub> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifat</li> <li>• Kebiasaan</li> <li>• Cepat dalam pengambilan keputusan</li> </ul> <p>Variabel X<sub>2</sub> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntutan tugas</li> <li>• Tuntutan peran</li> <li>• Tuntutan antar pribadi</li> </ul> <p>Variabel X<sub>3</sub>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Insentif</li> <li>• Fasilitas kerja</li> </ul> <p>Variabel Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> <li>• Peaksanaan tugas</li> </ul>	Uji validitas dan uji reabilitas. uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan multikolinearitas . Lalu analisis jalur, koefisien regresi, dan uji hipotesis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan</li> <li>2. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan</li> <li>3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja .</li> <li>4. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan</li> </ol>	<p>Jurnal Tepak Manajemen Bisnis</p> <p>Vol. IX. No. 1 Jan 2017</p>
3.	Bagus Putu Ekadharma Susila, dan Putu Oka Ariantini, 2020, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<p>Variabel X<sub>1</sub>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan dan mengorganisasi</li> <li>• Pemecahan Masalah</li> <li>• Motivasi dan</li> </ul>	Uji validitas dan reabilitas, Analisis statistic deskriptif, uji asumsi klasik, analisis korelasi parsial, analisis korelasi	Gaya Kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Y) anggota Himpunan	<p>Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia (Susila &amp;</p>

	Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Anggota Himpunan Mahasiswa Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia Periode 2019 - 2021	Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat Kerja</li> </ul>	Memberi Inspirasi Variabel X <sub>2</sub> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian Perintah</li> <li>• Nasehat Teguran</li> <li>• Penyampaian Saran dan Keluhan</li> </ul> Variabel Y : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketaatan terhadap perintah;</li> <li>• Ketaatan terhadap tata tertib</li> <li>• Absensi</li> </ul>	berganda, dan uji hipotesis.	Mahasiswa Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia Periode 2019 – 2021.	Ariantini, halaman 45-54) Vol 4, No 1 Edisi Juni 2020
4.	Fachrun Al Rasyid, Roswaty, M. Kurniawan, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Ciomas Adisatwa Palembang	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> </ul> Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul>	Variabel X : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki strategi yang jelas dan komunikasi baik</li> <li>• Kepedulian kepada anggota dan lingkungan</li> </ul> Variabel Y: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isi pekerjaan</li> <li>• Gaji Kesempatan untuk maju</li> </ul>	Uji validitas dan uji reabilitas, regresi linear sederhana, uji statistik t, koefisien korelasi, koefisien determinasi.	Gaya Kepemimpinan Demokartis, Otoriter, Dan Laissez Faire secara bersama-sama (simultan) berpengaruh pada Kepuasan Kerja . Dengan adanya Kepuasan Kerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin agar dapat	Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Volume 8 No.02 Juli 2017

					memberikan kenyamanan dan Kepuasan Kerja pada bawahan di perusahaan. Dengan demikian akan membuat perusahaan itu sendiri menjadi lebih baik lagi.	
5.	Risza Putri Elburdah, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Variabel X1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>• Kemampuan memotivasi</li> </ul> <p>Variabel X1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencintai pekerjaannya</li> <li>• Disiplin kerja</li> <li>• Moral kerja positif</li> </ul> <p>Variabel Y :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> <li>• Efektifitas</li> <li>• Komitmen kerja</li> </ul>	Uji validitas dan uji reabilitas, uji asumsi klasik, uji F, uji koefisien determinasi	Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan variabel Kepuasan Kerja (X2) tidak terbukti berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja (Y) pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Karena hanya variabel Gaya Kepemimpinan yang terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	J. Mandiri., Vol. 2, No. 2, Desember 2018 (443 - 455)

Sumber data : Diolah Penulis 2021

### 2.5.2. Kerangka Pemikiran

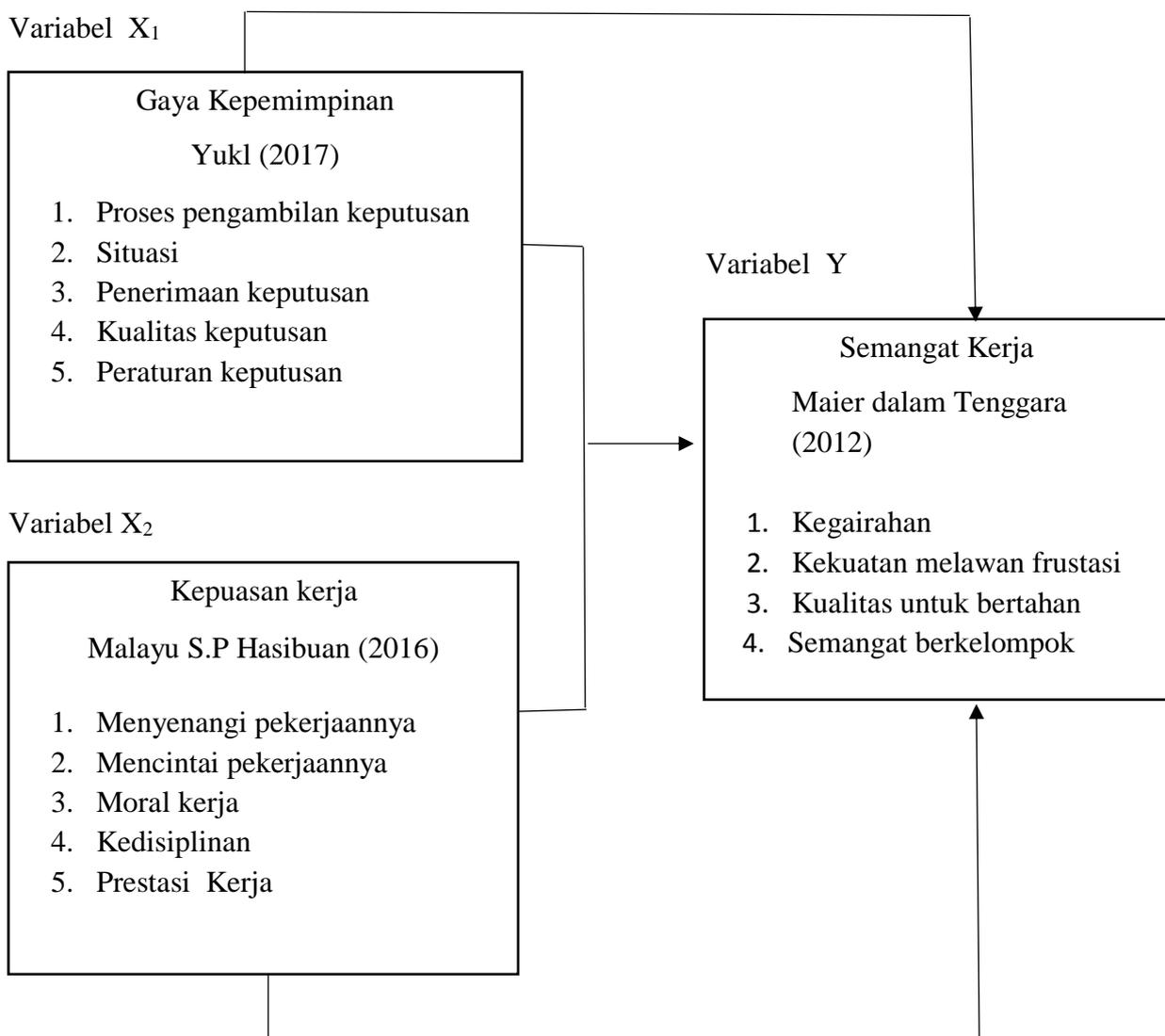
Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada Bab sebelumnya, berikut akan dijelaskan kerangka pemikiran yang

mendukung variabel variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Adapun variabel-variabel yang diamati dalam penelitian ini meliputi Gaya Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), Dan Semangat Kerja (Y)

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pegawai.  
Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan pegawai, agar mereka mau berkerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan pegawainya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dalam bekerja
- Pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja pegawai  
Kepuasan Kerja pegawai bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dedikasi, dan kedisiplinan pegawai, karena Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dalam pekerjaan, sikap ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sikap ketidakpuasan kerja akan dapat berakibat pada produktivitas, kedisiplinan dan semangat kerja pegawai menjadi menurun, yang pada akhirnya mengganggu tercapainya tujuan perusahaan.
- Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja  
Dapat kita lihat dari peran Gaya Kepemimpinan yang strategis dan penting dalam sebuah organisasi. maka untuk menjalankan kegiatan di dalam suatu organisasi maka harus memiliki Pimpinan yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, dan bisa memberdayakan pegawainya.  
Disisi lain Kepuasan Kerja juga sama sama memiliki peranan penting dalam membangun Semangat Kerja pegawai. Kepuasan Kerja tercipta dari beberapa faktor, salah satu faktornya yaitu dari cara pemimpin memperlakukan pegawainya. Jika pimpinan tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang baik maka akan mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai, dan jika Kepuasan Kerja menurun maka akan berakibat buruk pula terhadap Semangat Kerja pegawai. Maka jika Gaya Kepemimpinan maupun Kepuasan Kerja pegawai kurang baik maka akan berpengaruh pula terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Berdasarkan uraian, maka kerangka pemikiran ini dirangkas dalam paradigma sebagai berikut :

Gambar 2. 2  
Konstalasi Penelitian



## **2.6. Hipotesis penelitian**

Menurut Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2007), Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris.

1. Diduga terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara
2. Diduga terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara
3. Diduga Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jenis penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan metode survey. Data yang dikumpulkan melalui wawancara langsung, survey lapangan, dan pengisian kuesioner kepada para pegawai Kantor Kecamatan Bogor Utara.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai variabel  $X_1$  (Variabel Independen), Kepuasan Kerja sebagai Variabel  $X_2$  (Variabel Independen) dan Semangat Kerja sebagai Variabel Y (Variabel Dependen)

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Penelitian menggunakan alat analisis berupa individual yang merupakan respons setiap individu. Individu yang dimaksud yaitu semua pegawai yang ada pada Kantor Kecamatan Bogor Utara yang berjumlah 41 orang. Baik PNS maupun Non PNS.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Peneliti mengambil lokasi penelitian pada Kantor Kecamatan Bogor Utara yang beralamat di Jln. Gagalur Raya No 2 Bumi Indra Prasta, Kota Bogor 16152.

#### **3.3 Jenis Dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1 Jenis Data Penelitian**

Data yang dikumpulkan peneliti dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif

1. Data kualitatif

Menurut Sugiyono (2018) filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada

makna. data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berbentuk informasi berupa fenomena yang terjadi di perusahaan dan data data mengenai wawancara gaya kepemimpinan yang dilakukan peneliti kepada pemimpin dan pegawai.

2. Data kuantitatif

Menurut Sugiyono (2018) filsafat positivisme, serta digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data tersebut menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa data data angka mengenai hasil penilaian kinerja, jumlah data absensi pegawai, jumlah data turnover pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara.

### 3.3.2 Sumber Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari berbagai sumber yaitu:

1. Data primer

Data yang diperoleh peneliti langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu berupa data penilaian kinerja, data absensi, data turnover, hasil kuisisioner dari responden pegawai Kantor Kecamatan Bogor Utara.

2. Data sekunder

Data yang diperoleh dengan mengumpulkan data dari buku referensi, jurnal online, referensi skripsi online maupun skripsi terdahulu Universitas Pakuan untuk mendukung penelitian.

### 3.4 Operasionalisasi variabel

Untuk mempermudah penelitian, maka peneliti membuat konsep operasionalisasi variabel berikut ini :

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1)  Yukl (2017)	1. Proses pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin melibatkan partisipasi para pegawai dalam mengambil keputusan</li> <li>• Pemimpin menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan</li> <li>• Pemimpin memberikan peran penting dalam membuat keputusan</li> </ul>	Ordinal
	2. Situasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin menciptakan hubungan yang menyenangkan</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin menghormati setiap pendapat pegawai</li> <li>• Pemimpin menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada para pegawai</li> </ul>	
	3. Penerimaan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin mempertimbangkan saran- dalam mengambil keputusan</li> <li>• Pemimpin mudah untuk menerima ide dan saran</li> <li>• merasa puas atas keputusan yang telah diambil</li> </ul>	Ordinal
	4. Kualitas keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan yang diambil memiliki kualitas yang baik</li> <li>• Pemimpin mampu melakukan pengambilan keputusan dengan tegas dan tepat sasaran</li> <li>• Keputusan yang diambil pemimpin mampu memberikan semangat</li> </ul>	Ordinal
	5. Peraturan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memegang kendali atas keputusan terakhir</li> <li>• Dalam situasi tertentu, pemimpin menentukan sendiri keputusan yang diambil</li> <li>• Setiap keputusan yang diambil pemimpin sesuai dengan situasi yang ada</li> </ul>	Ordinal
Kepuasan Kerja (X2)	1. Menyenangi pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa senang dengan hasil kerja selama ini</li> <li>• Merasa senang dengan rekan kerja dan suasana Kantor saat ini</li> <li>• Merasa senang dengan jabatan saat ini</li> </ul>	Ordinal
Malayu S.P Hasibuan (2016)	2. Mencintai pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa bangga dengan pekerjaan yang dijalani</li> <li>• Mencintai pekerjaan yang dijalani</li> <li>• mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh</li> </ul>	Ordinal
	3. Moral kerja positif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya</li> <li>• Mengerjakan tugas semaksimal mungkin</li> <li>• Mendapat dukungan moril dari sesama rekan kerja</li> </ul>	Ordinal
	4. Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datang tepat waktu sesuai jam masuk kerja</li> <li>• Menghindari mempercepat jam pulang kerja</li> </ul>	
	5. Prestasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kerja selalu dinilai secara positif oleh perusahaan</li> <li>• Memiliki kemauan untuk terus berkembang</li> <li>• menyelesaikan tugas tanpa harus diperintahkan atasan</li> </ul>	Ordinal
Semangat Kerja (Y)  Maier dalam Tenggara (2012)	1. Kegairahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani</li> <li>• Senang dengan kondisi lingkungan kerja saat ini</li> <li>• Memikirkan cara supaya pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan optimal</li> </ul>	Ordinal
	2. Kekuatan melawan frustrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menanamkan rasa percaya diri agar bisa melakukan pekerjaan dengan baik.</li> <li>• Tetap optimis dalam mengerjakan pekerjaan meskipun kadang mengalami kegagalan dan kesalahan</li> <li>• Menghindari keputusan ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
	3. Kualitas untuk bertahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja</li> <li>• Bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja</li> <li>• Mengerjakan tugas sesuai kualitas yang diinginkan oleh kantor</li> </ul>	Ordinal
	4. Semangat berkelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja</li> <li>• Saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan Semangat Kerja saya</li> <li>• Bekerja sama dan saling membantu antar rekan kerja</li> </ul>	Ordinal

Sumber data : Diolah Penulis 2021

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* jenis sampel ini tidak dipilih secara acak semua unsur atau elemen populasi mempunyai kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel. *Teknik Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan Sampling Jenuh/Sensus yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh pegawai yang ada di Kecamatan Bogor Utara yang berjumlah 41 orang.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Sumber Data Primer Dan Sekunder

Beberapa jenis prosedur pengumpulan data dengan cara :

1. Data Primer

Menurut Hasan (2002) data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara merupakan tanya jawab antara dua pihak yaitu pewawancara dan narasumber untuk memperoleh data, keterangan atau pendapat tentang suatu hal. Dalam melakukan wawancara peneliti melakukan wawancara langsung kepada Pimpinan Kecamatan Bogor Utara, wawancara beberapa pegawai dan pihak bagian Umpeg Kecamatan Bogor Utara yang menangani bagian kepegawaian.

b. Kuisisioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dikirim kepada responden baik secara langsung maupun tidak langsung. pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden secara tertulis di mana peneliti membagikan kuisisioner secara langsung kepada pegawai yang ada di Kecamatan Bogor Utara.

c. Observasi

Observasi adalah suatu aktivitas pengamatan terhadap sebuah objek secara langsung dan mendetail guna untuk menemukan informasi mengenai objek tersebut. Peneliti melakukan observasi di Kantor Kecamatan Bogor Utara dengan melihat fenomena-fenomena yang terjadi, berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Data Sekunder

Menurut Kuncoro (2009) menyatakan bahwa data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, peneliti dapat mencari sumber data ini melalui sumber data lain yang berkaitan dengan data yang ingin dicari. pengumpulan data yang digunakan peneliti merupakan sumber dari buku referensi online, jurnal online, atau penelitian terdahulu.

### 3.7 Uji Kualitas Data

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018).

Di dalam menentukan layak dan tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 yang artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau variabel tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya, jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel, maka butir atau pertanyaan atau variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

Tabel 3. 2

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

butir kuisisioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,743	0,316	Valid
2	0,562	0,316	Valid
3	0,399	0,316	Valid
4	0,459	0,316	Valid
5	0,531	0,316	Valid
6	0,546	0,316	Valid
7	0,417	0,316	Valid
8	0,600	0,316	Valid
9	0,660	0,316	Valid
10	0,616	0,316	Valid
11	0,594	0,316	Valid
12	0,369	0,316	Valid
13	0,561	0,316	Valid
14	0,464	0,316	Valid
15	0,614	0,316	Valid

Sumber data : Output SPSS 17

Dari tabel uji validitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa ada 15 item instrument penelitian yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka data item tersebut dapat dilanjutkan untuk proses penelitian lebih lanjut

Tabel 3. 3

## Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

butir kuisisioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,579	0,316	Valid
2	0,411	0,316	Valid
3	0,407	0,316	Valid
4	0,723	0,316	Valid
5	0,511	0,316	Valid
6	0,568	0,316	Valid
7	0,332	0,316	Valid
8	0,474	0,316	Valid
9	0,416	0,316	Valid
10	0,506	0,316	Valid
11	0,538	0,316	Valid
12	0,530	0,316	Valid
13	0,430	0,316	Valid
14	0,459	0,316	Valid
15	0,406	0,316	Valid

Sumber data : Output SPSS 17

Dari tabel uji validitas untuk variabel Kepuasan Kerja dapat disimpulkan bahwa ada 15 item instrument penelitian yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka data item tersebut dapat dilanjutkan untuk proses penelitian lebih lanjut

Tabel 3. 4

## Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja

butir kuisisioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,728	0,316	Valid
2	0,555	0,316	Valid
3	0,600	0,316	Valid
4	0,384	0,316	Valid
5	0,755	0,316	Valid
6	0,516	0,316	Valid
7	0,522	0,316	Valid
8	0,463	0,316	Valid
9	0,544	0,316	Valid
10	0,436	0,316	Valid

11	0,544	0,316	Valid
12	0,544	0,316	Valid

Sumber data : Output SPSS 17

Dari tabel uji validitas untuk variabel Semangat Kerja dapat disimpulkan bahwa ada 12 item instrument penelitian yang seluruhnya dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka data item tersebut dapat dilanjutkan untuk proses penelitian lebih lanjut.

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari kuesioner dalam penggunaan yang berulang. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak.

Dalam mencari reliabilitas dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknis Cronbach Alpha untuk menguji reliabilitas, Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagaimana dinyatakan oleh Ghazali (2018), yaitu jika koefisien Cronbach Alpha  $> 0,70$  maka pertanyaan dinyatakan andal atau suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel. Sebaliknya, jika koefisien Cronbach Alpha  $< 0,70$  maka pertanyaan dinyatakan tidak andal.

Tabel 3. 5

Interpretasi Nilai r Alpha Indeks Korelasi

<i>Koefisien r</i>	<i>Reabilitas</i>
0,8000 – 1,0000	Sangat Tinggi
0,6000 – 0,7999	Tinggi
0,4000 – 0,5999	Sedang
0,2000 – 0,3999	Rendah
0,0000 – 0,0199	Sangat Rendah

Sumber: Sugiyono (2016)

- Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 3. 6 Case

Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

Sumber data : Output SPSS 17

Tabel 3. 7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	15

Sumber data : Output SPSS 17

Output case processing summary menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan, dapat dilihat data atau case yang valid berjumlah 15, dan reability statistic menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha's pada variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,828 yang berarti diterima, maka dapat disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Tabel 3. 8

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

butir kuisisioner	CronBatch's Alpha	CronBatch's Alpha If Item Deleted	Keterangan
1	0,828	0,802	Reliabel
2	0,828	0,817	Reliabel
3	0,828	0,830	Reliabel
4	0,828	0,825	Reliabel
5	0,828	0,819	Reliabel
6	0,828	0,818	Reliabel
7	0,828	0,825	Reliabel
8	0,828	0,816	Reliabel
9	0,828	0,810	Reliabel
10	0,828	0,813	Reliabel
11	0,828	0,815	Reliabel
12	0,828	0,830	Reliabel
13	0,828	0,817	Reliabel

14	0,828	0,823	Reliabel
15	0,828	0,813	Reliabel

Sumber data : Output SPSS 17

- Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Tabel 3. 9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

Sumber data : Output SPSS 17

Tabel 3. 10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	15

Sumber data : Output SPSS 17

Output case processing summary menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan, dapat dilihat data atau case yang valid berjumlah 15, dan reability statistic menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha's pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,752 yang berarti diterima, maka dapat disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Tabel 3. 11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

butir kuisioner	CronBatch's Alpha	CronBatch's Alpha If Item Deleted	Keterangan
1	0,752	0,728	Reliabel
2	0,752	0,746	Reliabel
3	0,752	0,750	Reliabel
4	0,752	0,708	Reliabel
5	0,752	0,741	Reliabel
6	0,752	0,740	Reliabel

7	0,752	0,750	Reliabel
8	0,752	0,738	Reliabel
9	0,752	0,744	Reliabel
10	0,752	0,738	Reliabel
11	0,752	0,735	Reliabel
12	0,752	0,737	Reliabel
13	0,752	0,742	Reliabel
14	0,752	0,739	Reliabel
15	0,752	0,743	Reliabel

Sumber data : Output SPSS 17

- Uji Reliabilitas Semangat Kerja

Tabel 3. 12

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

Sumber data : Output SPSS 17

Tabel 3. 13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	12

Sumber data : Output SPSS 17

Output case processing summary menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan, dapat dilihat data atau case yang valid berjumlah 12, dan reability statistic menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha's pada variabel Semangat Kerja sebesar 0,754 yang berarti diterima, maka dapat disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Tabel 3. 14

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Semangat Kerja

butir kuisisioner	CronBatch's Alpha	CronBatch's Alpha If Item Deleted	Keterangan
1	0,754	0,705	Reliabel
2	0,754	0,745	Reliabel
3	0,754	0,726	Reliabel
4	0,754	0,756	Reliabel
5	0,754	0,717	Reliabel
6	0,754	0,743	Reliabel
7	0,754	0,760	Reliabel
8	0,754	0,741	Reliabel
9	0,754	0,735	Reliabel
10	0,754	0,746	Reliabel
11	0,754	0,735	Reliabel
12	0,754	0,735	Reliabel

Sumber data : Output SPSS 17

### 3.8. Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

##### 1. Uji Normalitas.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi variabel terikat untuk setiap nilai variabel bebas tertentu berdistribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Menurut Singgih Santoso (2002), dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (Asymtotic Significance), yaitu:

- Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah normal.
- Jika probabilitas  $< 0,05$  maka populasi tidak berdistribusi secara normal

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode grafik normal Probability Plots dalam program SPSS. Dasar pengambilan keputusan :

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

Menurut Priyatno (2013) “Multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan mengalami multikolinieritas jika ada fungsi linear yang sempurna pada beberapa atau semua independen variabel dalam fungsi linear”. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan *Tolerance*, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2013) “Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi”. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Grafik scatterplot. Uji heteroskedastisitas dengan metode grafik, yaitu dengan melihat pola titik-titik pada scatterplot regresi. Jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## 4. Uji Autokorelasi

Menurut Priyatno (2013) “Autokorelasi adalah keadaan dimana pada model regresi ada korelasi antara residual pada periode t dengan residual sebelumnya (t-1). Model regresi yang baik adalah yang tidak adanya masalah autokorelasi”. Untuk menguji ada tidaknya autokorelasi, dari data residual terlebih dahulu dihitung nilai statistik Durbin-Watson (D-W):

Kriteria uji: Bandingkan nilai D-W dengan nilai d dari tabel Durbin-Watson:

- Jika  $D-W < dL$  atau  $D-W > 4 - dL$ , kesimpulannya pada data terdapat autokorelasi
- Jika  $dU < D-W < 4 - dU$ , kesimpulannya pada data tidak terdapat autokorelasi
- Jika  $dL \leq D-W \leq dU$  atau  $4 - dU \leq D-W \leq 4 - dL$ , tidak ada kesimpulan.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana besarnya pengaruh atau hubungan secara simultan (bersama-sama) dua variabel bebas (variabel independen/ X) atau lebih yang terdiri dari X<sub>1</sub> Gaya Kepemimpinan dan X<sub>2</sub> Kepuasan Kerja, dengan variabel terikat (variabel dependen/ Y) yaitu Semangat Kerja.

Berikut ini persamaan dari regresi linier berganda :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X = Variabel Independen

$\varepsilon$  = Standard Error

### 3.8.3 Koefisien Determinasi berganda

Menurut (Ghozali,2006) Koefisien Determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Koefisien determinasi parsial dilihat dari nilai R square yang didapat dari hasil pengolahan data SPSS pada model summary, sedangkan untuk besar proporsi sumbangan dari X1 dan X2 terhadap Y (koefisien determinasi berganda) dapat dilihat dari adjusted R square, karena pada hakekatnya variabel dependen diasumsikan random maka ada statistik yang berarti memiliki distribusi probabilistik. Nilai adjusted R square dapat naik dan turun sesuai variabel independen, sedangkan variabel dependen diasumsikan memiliki nilai yang tetap, sehingga digunakan nilai R square.

### 3.8.4 Uji hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan Uji F dan juga Uji t, sebagai berikut :

#### 1. Uji simultan (Uji F)

Menurut Ferdinand (2015) uji F digunakan untuk melihat apakah model regresi yang ada layak atau tidak. Layak artinya model regresi yang ada dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen (kualitas layanan) pada dependen (kepuasan pelanggan). Melalui tabel ANOVA, Model regresi dinyatakan layak apabila nilai Fhitung (Sig.) lebih kecil dari 0,05.

#### 2. Uji parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018) Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika thitung > ttabel atau nilai signifikansi uji t < 0,05 maka disimpulkan bahwa secara individual variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Langkah untuk uji t adalah sebagai berikut:

- Menetapkan hipotesis yang akan diuji. Hipotesis yang akan diuji yaitu:  
 $H_0 : \beta_i = 0$ , artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.  
 $H_1 : \beta_i \neq 0$ , artinya variabel bebas berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.
- Menentukan tingkat signifikansi =  $\alpha$  sebesar 0,05

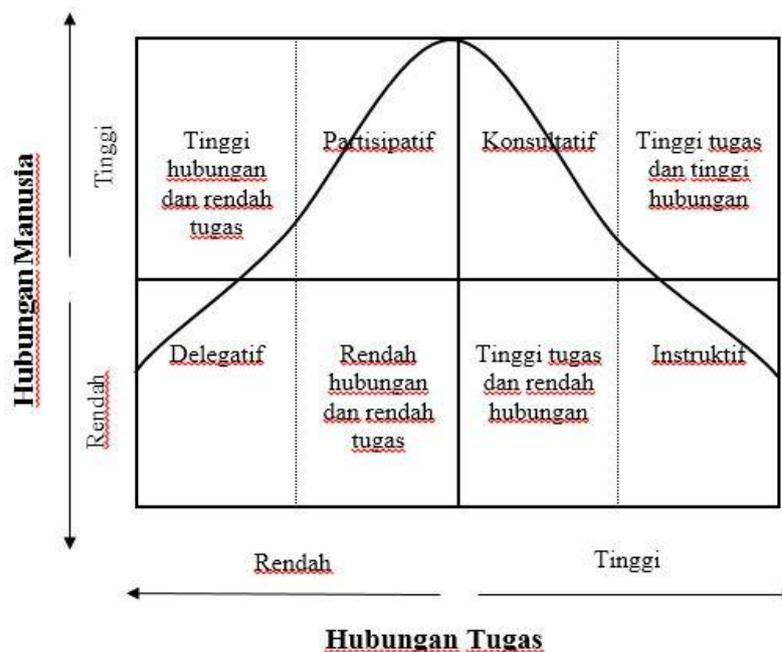
### 3.8.5 Matriks Kartesius

Gaya Kepemimpinan Matriks dibagi menjadi empat kuadran. Setiap kuadran memiliki gaya kepemimpinan masing masing yang paling cocok untuk situasi tertentu. Sumbu Y mendefinisikan “Hubungan Manusia” yang artinya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Sedangkan sumbu X mendefinisikan “Hubungan Tugas” yang artinya peran pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Posisi rendah atau tinggi suatu data dapat menentukan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dalam kuadran tertentu.

Gambar 3. 1

#### Diagram Gaya Kepemimpinan

#### Model Gaya Kepemimpinan Harsey Blanchard Manajerial Grid



Sumber: Diolah Penulis (2021)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Kecamatan Bogor Utara**

Kecamatan adalah sebuah pembagian wilayah administratif negara Indonesia di bawah Kabupaten atau Kota. Sebuah kecamatan dipimpin oleh seorang camat dan dipecah kepada beberapa kelurahan dan desa-desa.

Kecamatan Bogor Utara adalah kantor perangkat daerah dengan luas wilayah 1.772 Ha dengan kepadatan 88 Jiwa/Ha. Terdiri dari 8 Kelurahan, 108 RW dan 154 RT. Adapun Kelurahan yang dimaksud : Kelurahan Bantarjati, Kelurahan Tegal Gundil, Kelurahan Cibuluh, Kelurahan Cimahpar, Kelurahan Tanah Baru, Kelurahan Ciluar, Kelurahan Ciparigi, dan Kelurahan Kedung Halang.

##### **4.1.2. Visi dan Misi Kecamatan Bogor Utara**

###### **1. Visi Kecamatan Bogor Utara**

"Mewujudkan Bogor Utara yang unggul dalam pembangunan dan prima dalam pelayanan"

###### **2. Misi Kecamatan Bogor Utara**

1. Meningkatkan kinerja aparatur pemeritahan yang berlandaskan Good Governance
2. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan
3. Mewujudkan pemukiman yang tertata baik dan berwawasan lingkungan

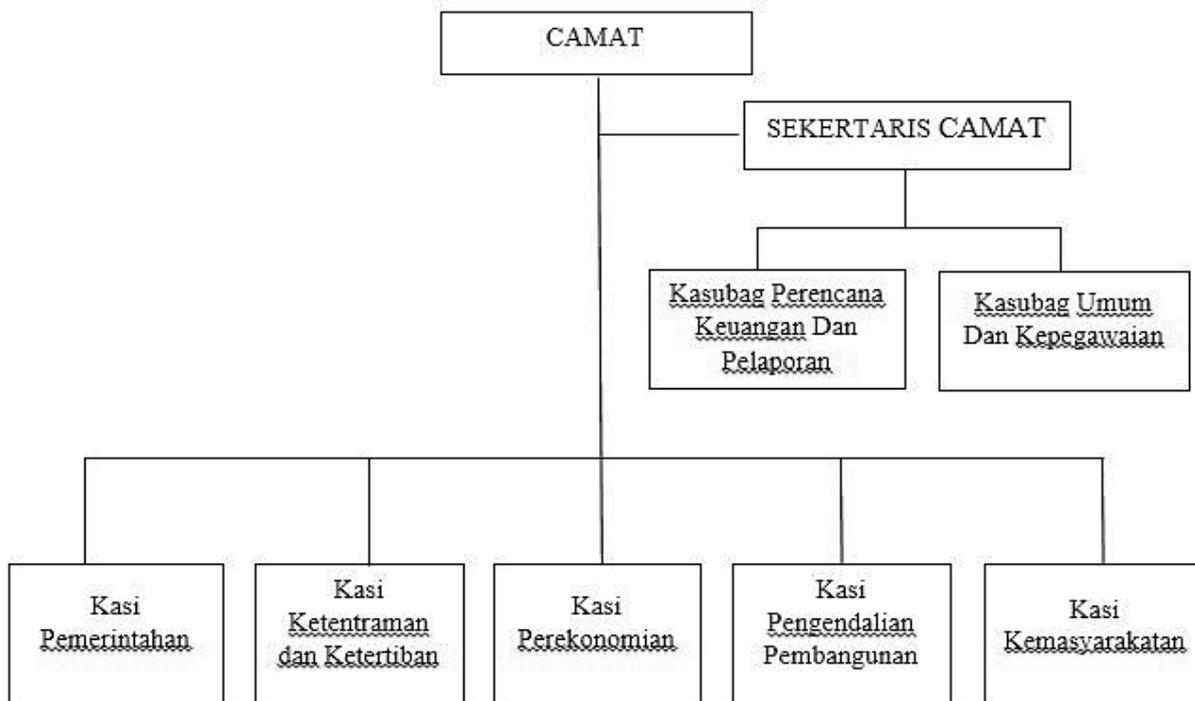
##### **4.1.3. Tujuan Kecamatan Bogor Utara**

Meningkatkan kapasitas pemerintahan daerah dari segi kelembagaan, sumbe rdaya aparat, dan keuangan daerah dalam rangka pelayanan publik yang prima.

##### **4.1.4. Struktur organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2014) Struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Berikut ini merupakan struktur organisasi di Kantor Kecamatan Bogor Utara:

Gambar 4. 1  
Struktur Organisasi Kecamatan Bogor Utara



Sumber data : Website Resmi Kecamatan Bogor Utara 2020

#### 4.1.5. Profil Responden

Profil responden yang diteliti adalah berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

Tabel 4. 1

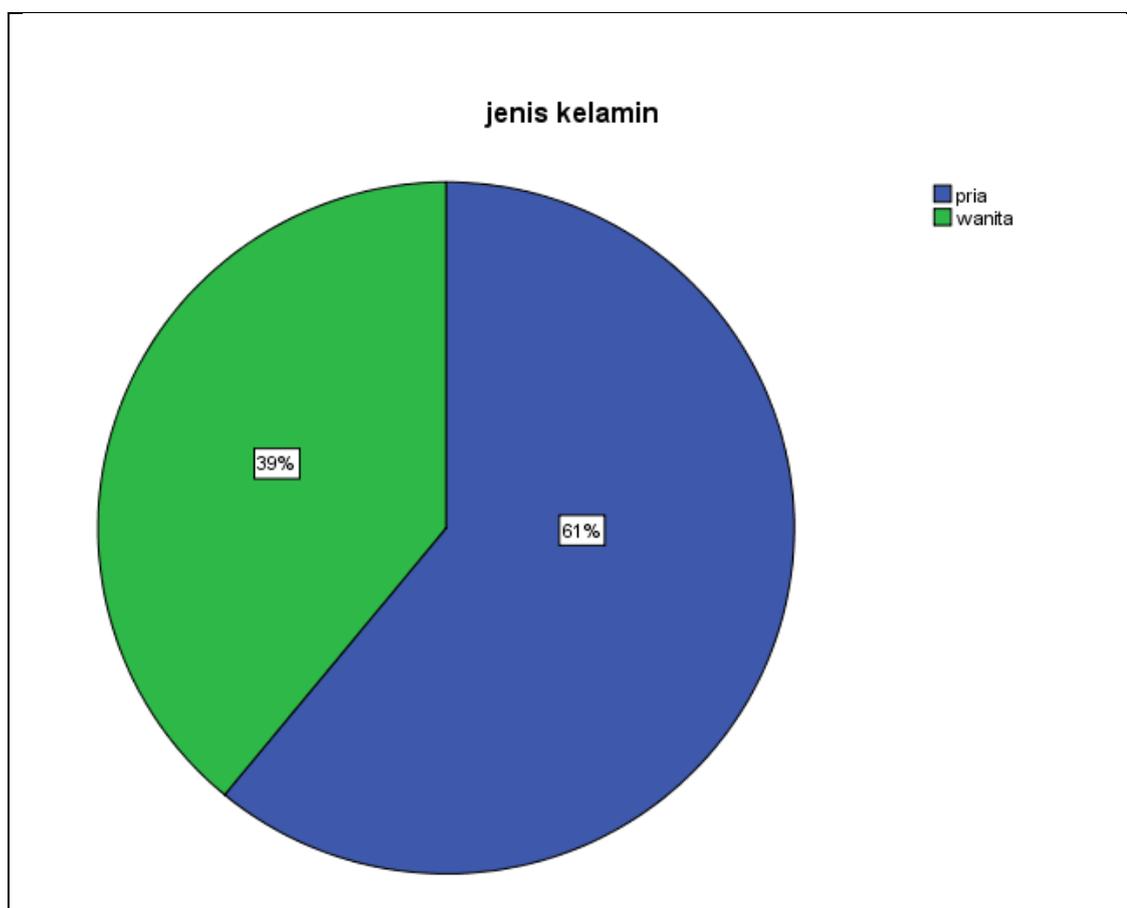
Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Pria	25	61%
Wanita	16	39%
Jumlah	41	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Gambar 4. 2

## Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data pada kuisisioner, jumlah pegawai pria sebanyak 25 orang atau 61% dan jumlah pegawai wanita sebanyak 16 orang atau 39%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini rata rata adalah berjenis kelamin pria.

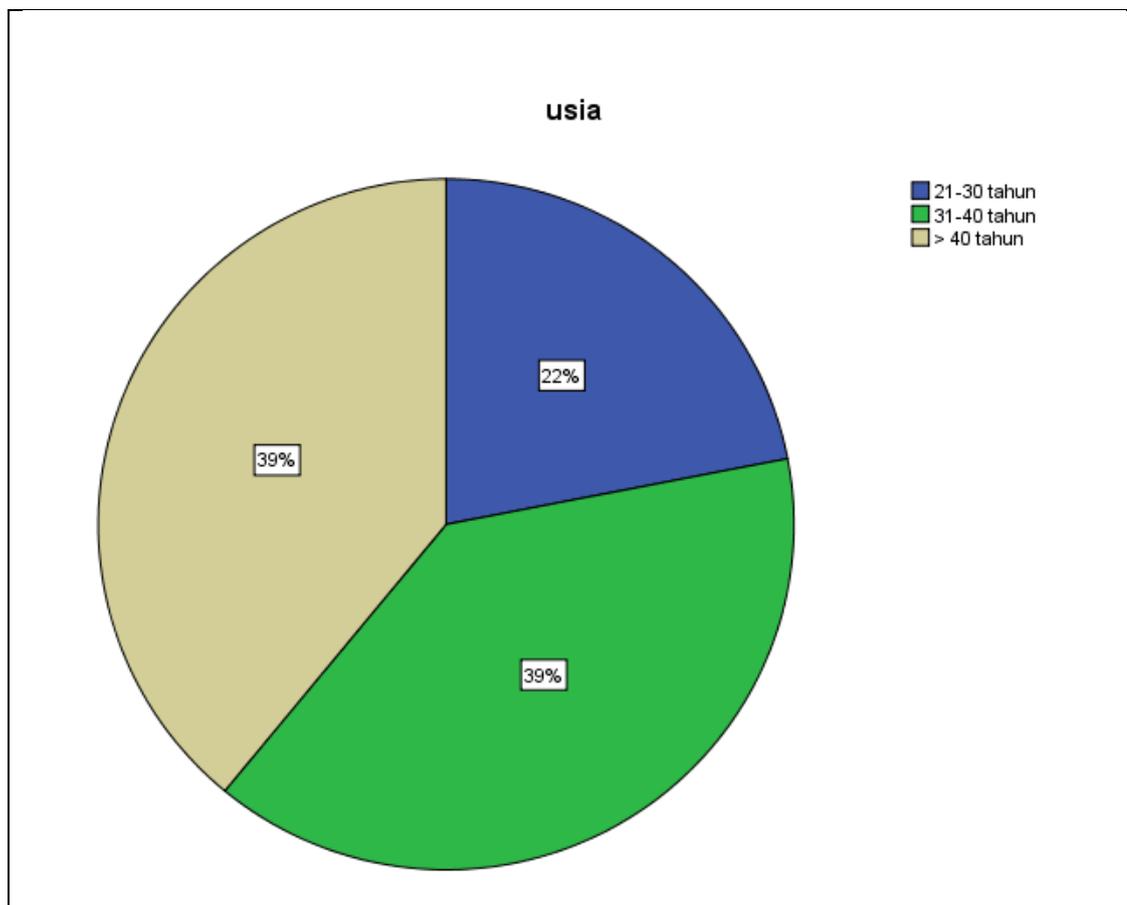
Tabel 4. 2

## Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Usia.

Usia	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
20-30 Tahun	9	22%
31-40 Tahun	16	39%
> 40 Tahun	16	39%
Jumlah	41	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Gambar 4. 3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan data yang telah diolah, dapat dilihat bahwa responden pada rentang usia 20-30 tahun sebanyak 9 orang atau 22%, responden pada rentang usia 31-40 tahun sebanyak 16 orang (39%), responden pada rentang usia >40 tahun sebanyak 16 orang (39%). Jadi dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai didominasi oleh responden yang memiliki rentang usia 31-40 tahun dan >40 tahun.

Tabel 4. 3

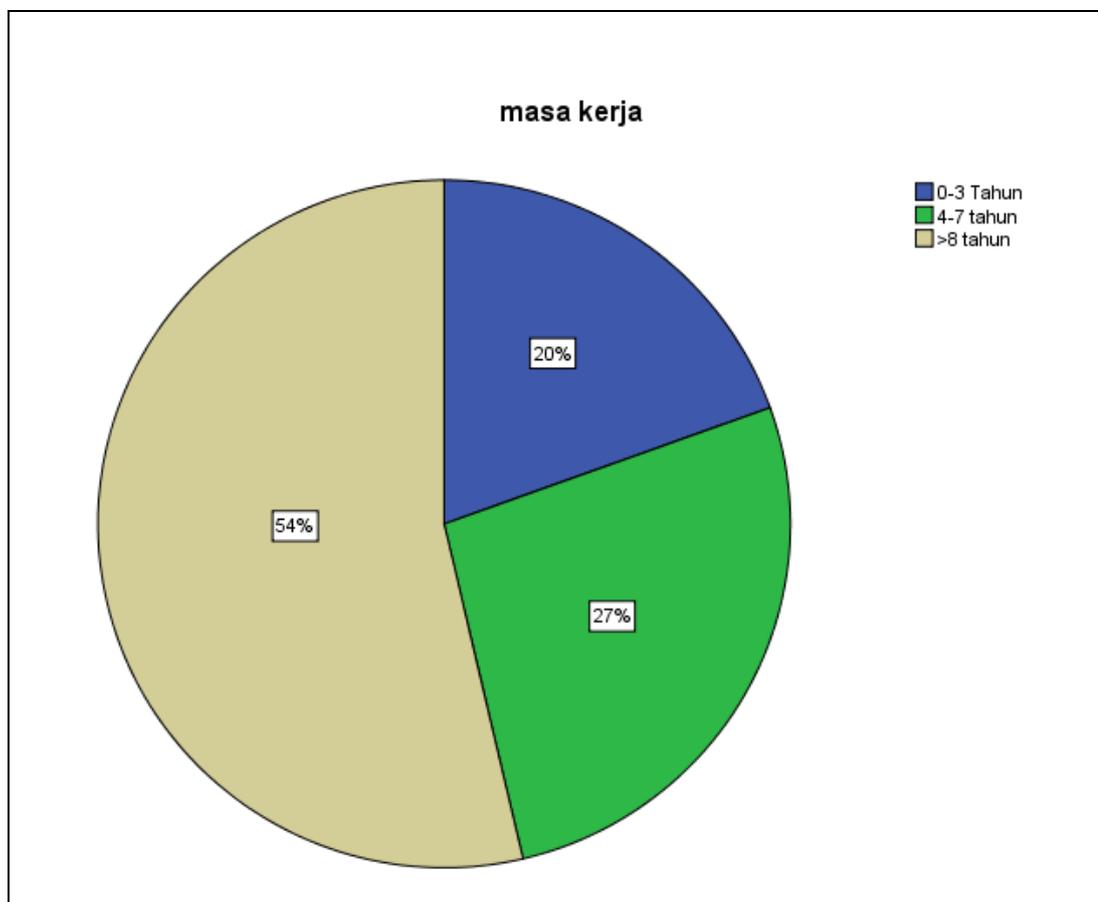
Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Lama Bekerja.

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
0-3 Tahun	8	19%
4-7 Tahun	11	27%
> 8 Tahun	22	54%
Jumlah	41	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Gambar 4. 4

## Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan tabel yang telah diolah, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 0-3 tahun sebanyak 8 orang atau 19%, responden dengan lama bekerja 4-7 tahun sebanyak 11 orang atau 27%, responden dengan lama bekerja >8 tahun sebanyak 22 orang atau 54%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rata rata pegawai lama bekerja >8 tahun.

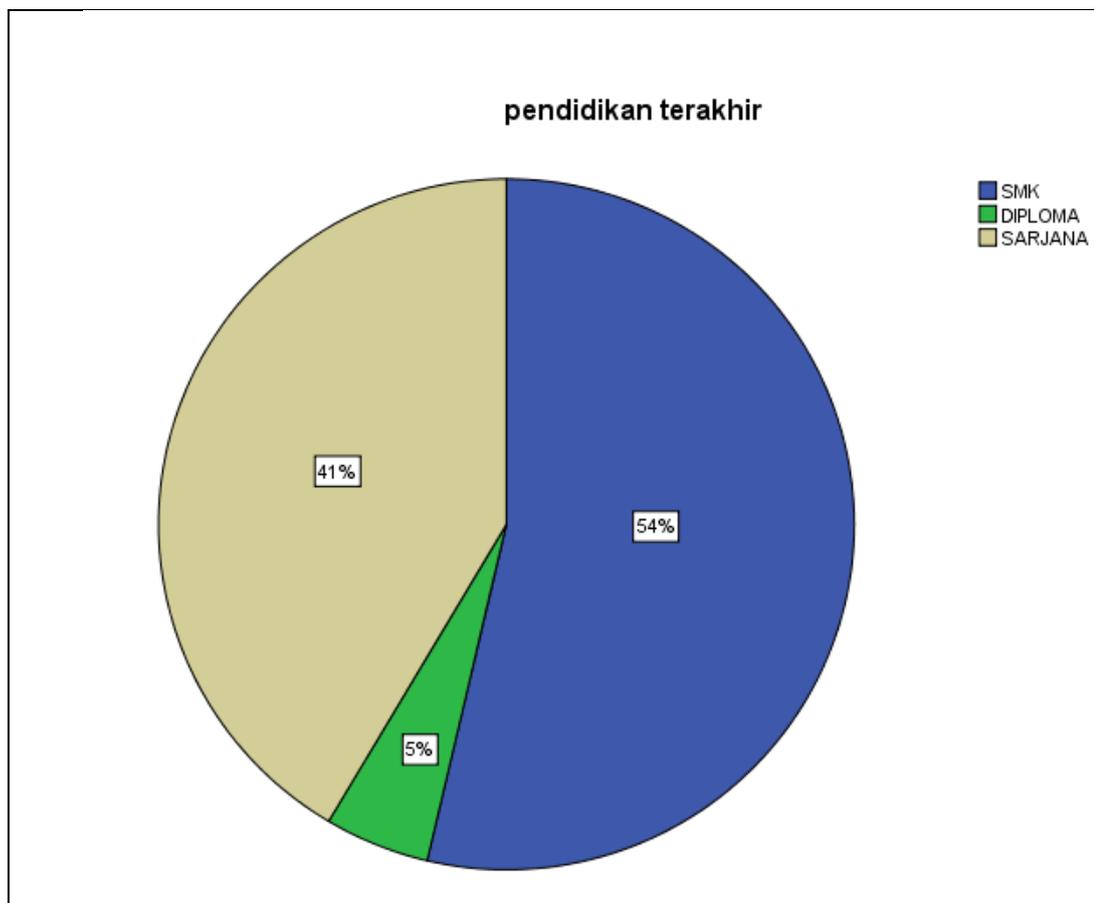
Tabel 4. 4

Profil responden pada Kecamatan Bogor Utara Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
SMK	22	54%
DIPLOMA	2	5%
SARJANA	17	41%
Jumlah	41	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Gambar 4. 5  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan tabel yang telah diolah, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMK sebanyak 22 orang atau 54%, responden dengan dengan pendidikan terakhir DIPLOMA sebanyak 2 orang atau 5%, responden dengan dengan pendidikan terakhir SARJANA sebanyak 17 orang 41%. Jadi dapat diketahui bahwa rata rata pegawai di dominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir SMK.

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Analisis Deskriptif (Kondisi Variabel Yang Diteliti)

#### 1. Gaya Kepemimpinan Pada Kantor Kecamatan Bogor Utara

Gaya Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 5 indikator yaitu : proses pengambilan keputusan, situasi, penerimaan keputusan, kualitas keputusan, dan peraturan keputusan.

**a. Proses Pengambilan Keputusan**

Tabel 4. 5

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya selalu melibatkan partisipasi para pegawai dalam mengambil keputusan”

Keterangan	Bobot	Jumlah (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	4	20	10%
Setuju	4	31	124	75%
Kurang Setuju	3	6	18	15%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 4 responden (10%) menjawab sangat setuju, 31 responden (75%) menjawab setuju, 6 responden (15%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 75%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin selalu melibatkan partisipasi para pegawai dalam mengambil keputusan.

Tabel 4. 6

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya bersama-sama dengan pegawai menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan”

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	4	20	10%
Setuju	4	31	124	75%
Kurang Setuju	3	6	18	15%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	163	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 4 responden (10%) menjawab sangat setuju, 31 responden (75%) menjawab setuju, 6 responden (15%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 75%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin bersama-sama dengan pegawai menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan.

Tabel 4. 7

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya memberikan peran penting dalam membuat keputusan”

Keterangan	Bobot	Jumlah responden	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	9	45	22%
Setuju	4	30	120	73%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	171	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 9 responden (22%) menjawab sangat setuju, 30 responden (73%) menjawab setuju, 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 73%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin memberikan peran penting dalam membuat keputusan

Dari ketiga pernyataan tentang indikator proses pengambilan keputusan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Pemimpin memberikan peran penting dalam membuat keputusan”. Dengan total skor sebesar 171 yang terdapat pada tabel 4.7.

## b. Variabel Situasi

Tabel 4. 8

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya dalam mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan yang menyenangkan”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	7%
Setuju	4	29	116	71%
Kurang Setuju	3	9	27	22%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	158	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 3 responden (7%) menjawab sangat setuju, 29 responden (71%) menjawab setuju, 9 responden (22%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 71%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin dalam mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan yang menyenangkan.

Tabel 4. 9

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya menghormati setiap pendapat pegawai, walaupun tidak sama dengan pendapatnya”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	27	108	66%
Kurang Setuju	3	13	39	32%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	152	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju, 27 responden (66%) menjawab setuju, 13 responden (32%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 66%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin menghormati setiap pendapat pegawai, walaupun tidak sama dengan pendapatnya.

Tabel 4. 10

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada para pegawai”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	7%
Setuju	4	34	136	83%
Kurang Setuju	3	4	12	10%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	163	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 3 responden (7%) menjawab sangat setuju, 34 responden (83%) menjawab setuju, 4 responden (10%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 83%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada para pegawai

Dari ketiga pernyataan tentang indikator variabel situasi di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Pemimpin saya mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada para pegawai”. Dengan total skor sebesar 163 yang terdapat pada tabel 4.10.

### c. Penerimaan Keputusan

Tabel 4. 11

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya selalu mempertimbangkan saran-saran yang saya berikan dalam mengambil keputusan”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	35	140	86%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	160	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju, 35 responden (86%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 86% pada pernyataan “. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin selalu mempertimbangkan saran-saran yang pegawai berikan dalam mengambil keputusan.

Tabel 4. 12

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya mudah untuk menerima ide dan saran dari para pegawai”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	26	104	64%
Kurang Setuju	3	14	42	34%
Tidak Setuju	2	1	0	2%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	146	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 26 responden (64%) menjawab setuju. 14 responden (34%) menjawab kurang setuju, 1 responden (2%) menjawab tidak setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 64% pada pernyataan “anda merasa puas atas keputusan yang telah diambil”. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin mudah untuk menerima ide dan saran dari para pegawai.

Tabel 4. 13

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu merasa puas atas keputusan yang telah diambil”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	27	108	66%
Kurang Setuju	3	14	42	34%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	150	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 27 responden (66%) menjawab setuju. 14 responden (34%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 66%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu merasa puas atas keputusan yang telah diambil.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator penerimaan keputusan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Pemimpin saya selalu mempertimbangkan saran-saran yang saya berikan dalam mengambil keputusan”. Dengan total skor sebesar 160 yang terdapat pada tabel 4.11.

#### d. Kualitas Keputusan

Tabel 4. 14

Pendapat responden mengenai pernyataan “Keputusan yang diambil oleh pemimpin saya memiliki kualitas yang baik”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	33	132	80%
Kurang Setuju	3	6	18	15%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	160	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju, 33 responden (80%) menjawab setuju. 6 responden (15%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80%. Yang artinya responden setuju bahwa keputusan yang diambil oleh atasan memiliki kualitas yang baik.

Tabel 4. 15

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya mampu melakukan pengambilan keputusan dengan tegas dan tepat sasaran”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	36	144	88%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	159	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 36 responden (88%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 88%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin mampu melakukan pengambilan keputusan dengan tegas dan tepat sasaran.

Tabel 4. 16

Pendapat responden mengenai pernyataan “Keputusan yang diambil pemimpin saya membuat saya semakin semangat dalam bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	19%
Setuju	4	31	124	76%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	170	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 8 responden (19%) menjawab sangat setuju. 31 responden (76%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76%. Yang artinya responden setuju bahwa Keputusan yang diambil pemimpin saya membuat saya semakin semangat dalam bekerja.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator kualitas keputusan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah

“Keputusan yang diambil pemimpin saya membuat saya semakin semangat dalam bekerja “. Dengan total skor sebesar 170 yang terdapat pada tabel 4.16.

#### e. Pengaturan keputusan

Tabel 4. 17

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya memegang kendali atas keputusan terakhir”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	7%
Setuju	4	34	136	83%
Kurang Setuju	3	4	12	10%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	163	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 3 responden (7%) menjawab sangat setuju. 34 responden (83%) menjawab setuju. 4 responden (10%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 83%. Yang artinya responden setuju bahwa Pemimpin memegang kendali atas keputusan terakhir

Tabel 4. 18

Pendapat responden mengenai pernyataan “Dalam situasi tertentu, pemimpin saya menentukan sendiri keputusan yang diambil ”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	15%
Setuju	4	33	132	80%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	168	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 6 responden (15%) menjawab sangat setuju. 33 responden (80%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% . Yang artinya responden setuju

bahwa Dalam situasi tertentu, pemimpin saya menentukan sendiri keputusan yang diambil .

Tabel 4. 19

Pendapat responden mengenai pernyataan “Setiap keputusan yang diambil pemimpin saya sesuai dengan situasi yang ada”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	34	136	83%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	161	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju. 34 responden (83%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 83% . Yang artinya responden setuju bahwa setiap keputusan yang diambil oleh atasan sesuai dengan situasi yang ada.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator pengaturan keputusan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Dalam situasi tertentu, pemimpin saya menentukan sendiri keputusan yang diambil Dengan total skor sebesar 168 yang terdapat pada tabel 4.18.

Berdasarkan hasil paparan yang ada maka peneliti mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS 17.0 sebagai berikut :

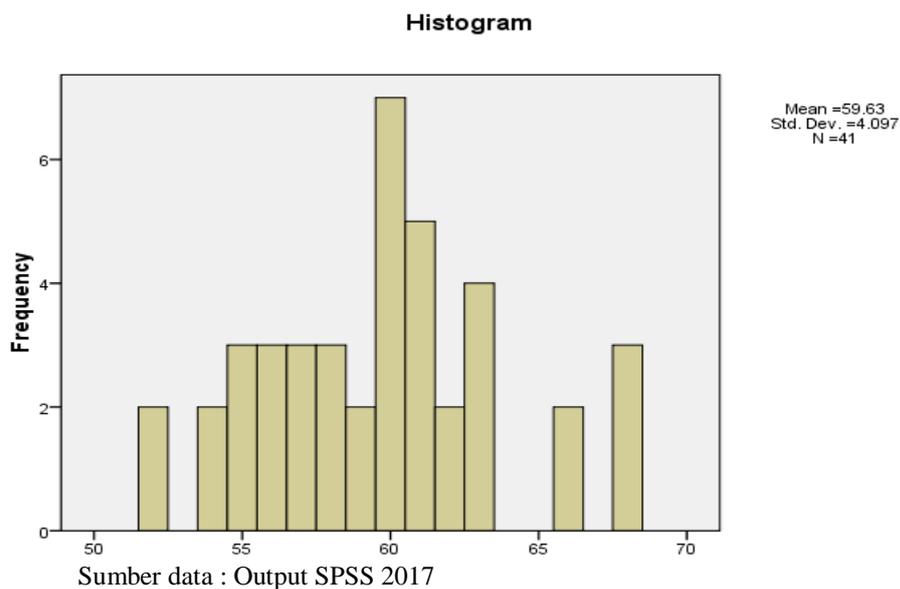
Tabel 4. 20  
Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

Statistics		
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		59.63
Std. Error of Mean		.640
Median		60.00
Mode		60
Std. Deviation		4.097
Variance		16.788
Range		16
Minimum		52
Maximum		68
Sum		2445

Sumber data : Output SPSS 2017

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti menunjukkan bahwa rata rata empirik Gaya Kepemimpinan kerja berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab, rata ratanya adalah 59.63 dengan range 16 dan total skor sebesar 2445

Gambar 4. 6  
Histogram Gaya Kepemimpinan



Untuk mengetahui bagaimana Gaya Kepemimpinan pada Kecamatan Bogor Utara, maka dilakukan pengolahan data yaitu membandingkan hasil rata rata empirik dengan rata rata teoritis sebagai berikut :

$$\text{Skor teoritis } X = \frac{1(15)+5(15)}{2} = 45$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 59.63 dan skor rata rata teoritis sebesar 45, maka skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan Gaya Kepemimpinan di Kecamatan Bogor Utara cukup baik.

## 2. Kepuasan Kerja pada Kantor Kecamatan Bogor Utara

### a. Menyenangi pekerjaannya

Tabel 4. 21

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya merasa senang dengan hasil kerja selama ini”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	7%
Setuju	4	36	144	88%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	159	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 3 responden (7%) menjawab sangat setuju. 36 responden (88%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 88% . Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai Anda merasa senang dengan hasil kerja selama ini.

Tabel 4. 22

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya merasa senang dengan rekan kerja dan suasana Kantor saat ini”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	35	140	86%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	1	0	2%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	155	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 35 responden (86%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju. 1 responden (2%) menjawab tidak setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 86%. Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai senang dengan rekan kerja juga suasana kantor saat ini.

Tabel 4. 23

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya merasa senang dengan jabatan saat ini”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	12%
Setuju	4	31	124	76%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	164	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 5 responden (12%) menjawab sangat setuju. 31 responden (76%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% . Yang artinya responden setuju bahwa mereka senang dengan jabatan yang mereka miliki saat ini.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator menyenangkan pekerjaannya di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Saya merasa senang dengan jabatan saya saat ini”. Dengan total skor sebesar 164 yang terdapat pada tabel 4.23.

**b. Mencintai pekerjaannya**

Tabel 4. 24

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya jalani”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	31	124	76%
Kurang Setuju	3	8	24	19%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	158	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju. 31 responden (76%) menjawab setuju. 8 responden (19%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% . Yang artinya responden setuju bahwa mereka bangga dengan pekerjaan yang dijalannya.

Tabel 4. 25

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya mencintai pekerjaan saya saat ini”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	22	88	54%
Kurang Setuju	3	17	51	41%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	149	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju. 22 responden (54%) menjawab setuju. 17 responden (41%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 54%. Yang artinya responden setuju bahwa mereka mencintai pekerjaannya.

Tabel 4. 26

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	40	160	98%
Kurang Setuju	3	1	3	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	163	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 40 responden (98%) menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 98%. Yang artinya responden setuju bahwa mereka mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator mencintai pekerjaannya, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Saya mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh”. Dengan total skor sebesar 163 yang terdapat pada tabel 4.26

### c. Moral kerja

Tabel 4. 27

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya memiliki dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya ”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	15%
Setuju	4	35	140	85%
Kurang Setuju	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	170	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 6 responden (15%) menjawab sangat setuju.35 responden (85%) menjawab setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 85%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai memiliki dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya

Tabel 4. 28

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya mengerjakan tugas semaksimal mungkin”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	8%
Setuju	4	37	148	90%
Kurang Setuju	3	1	3	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	166	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 3 responden (8%) menjawab sangat setuju. 37 responden (90%) menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 90% . Yang artinya responden setuju bahwa mereka mengerjakan tugasnya dengan semaksimal mungkin.

Tabel 4. 29

Pendapat responden mengenai pernyataan “Apabila saya mendapat masalah dalam pekerjaan, saya mendapat dukungan moril dari sesama rekan kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	18%
Setuju	4	33	132	80%
Kurang Setuju	3	1	3	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	170	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 7 responden (18%) menjawab sangat setuju. 33 responden (80%) menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 90% . Yang artinya responden setuju bahwa Apabila mendapat masalah dalam pekerjaan, pegawai mendapat dukungan moril dari sesama rekan kerja

Dari ketiga pernyataan tentang indikator moral kerja, dapat disimpulkan bahwa ada 2 pernyataan yang memiliki skor tinggi sama besar . Dengan total skor sebesar 170 yang terdapat pada tabel 4.27. dan 4.29.

#### d. Kedisiplinan

Tabel 4. 30

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	27	108	66%
Kurang Setuju	3	13	39	32%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	152	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 27 responden (66%) menjawab setuju. 13 responden (32%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan kurang setuju dengan nilai sebesar 66%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Tabel 4. 31

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam masuk kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	13	52	32%
Kurang Setuju	3	27	81	66%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	138	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 13 responden (32%) menjawab setuju. 27 responden (66%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan kurang setuju dengan nilai sebesar 66% . Yang artinya responden kurang setuju bahwa mereka selalu datang tepat waktu sesuai jam masuk kerja.

Tabel 4. 32

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya menghindari mempercepat jam pulang kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	19	76	47%
Kurang Setuju	3	21	63	51%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	144	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 19 responden (47%) menjawab setuju. 21 responden (51%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan kurang setuju dengan nilai sebesar 51%. Yang artinya responden kurang setuju bahwa mereka menghindari mempercepat jam pulang kerja.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator kedisiplinan, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dengan total skor sebesar 152 yang terdapat pada tabel 4.30.

**e. Prestasi Kerja**

Tabel 4. 33

Pendapat responden mengenai pernyataan “Hasil kerja anda selalu dinilai secara positif oleh perusahaan”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	33	132	80%
Kurang Setuju	3	8	24	20%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	156	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 33 responden (80%) menjawab setuju. 8 responden (20%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80%. Yang artinya responden setuju pegawai memiliki kemauan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Tabel 4. 34

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya memiliki kemauan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	39	156	96%
Kurang Setuju	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	1	2	2%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	163	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangatsetuju. 39 responden (96%) menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab tidak setuju Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 96%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai memiliki kemauan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan

Tabel 4. 35

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu menyelesaikan tugas tanpa harus diperintahkan atasan”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	36	144	88%
Kurang Setuju	3	5	15	12%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	159	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 36 responden (88%) menjawab setuju. 5 responden (12%) menjawab kurang setuju Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 88%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu menyelesaikan tugas tanpa harus diperintahkan atasan.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator prestasi kerja, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “saya memiliki kemauan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan”. Dengan total skor sebesar 163 yang terdapat pada tabel 4.34.

Berdasarkan hasil paparan yang ada maka peneliti mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS 17.0 sebagai berikut :

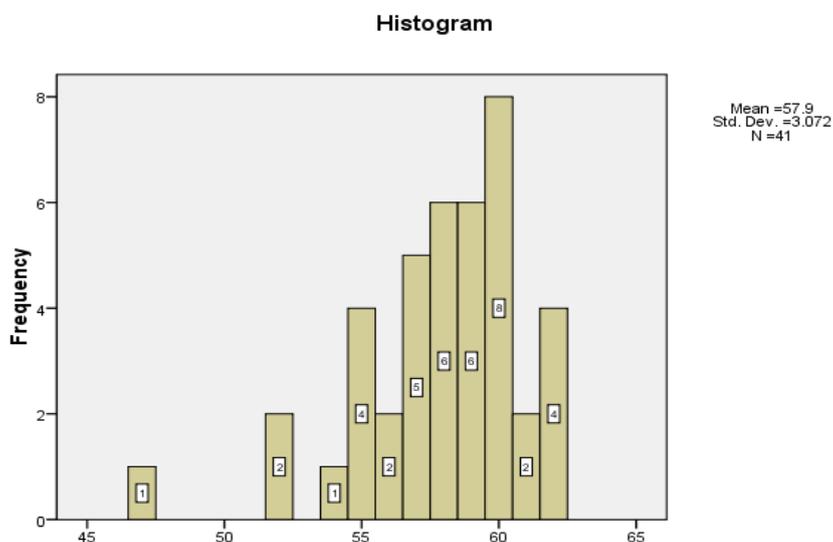
Tabel 4. 36  
Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

Statistics		
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		57.90
Std. Error of Mean		.480
Median		58.00
Mode		60
Std. Deviation		3.072
Variance		9.440
Range		15
Minimum		47
Maximum		62
Sum		2374

Sumber data : Output SPSS 2017

Berdasarkan data tabel tersebut menunjukkan bahwa rata rata empirik Kepuasan Kerja pegawai berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab, rata ratanya adalah 57.90 dengan range 15 dan total skor sebesar 2374.

Gambar 4. 7  
Histogram Kepuasan Kerja



Sumber data : Output SPSS 2017

Untuk mengetahui bagaimana Kepuasan Kerja pegawai Kecamatan Bogor Utara, maka dilakukan pengolahan data yaitu membandingkan hasil rata rata empirik dengan rata rata teoritis sebagai berikut :

$$\text{Skor teoritis } X = \frac{1(15)+5(15)}{2} = 45$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 57.90 dan skor rata rata teoritis sebesar 45, maka skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara sudah cukup baik.

### 3. Semangat Kerja Pada Kecamatan Bogor Utara

#### a. Kegairahan

Tabel 4. 37

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	33	132	80%
Kurang Setuju	3	6	18	15%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	160	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju. 33 responden (80%) menjawab setuju. 6 responden (15%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani.

Tabel 4. 38

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya senang dengan kondisi lingkungan kerja saat ini”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	29	116	71%
Kurang Setuju	3	11	33	27%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	154	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 29 responden (71%) menjawab setuju. 11 responden (27%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 71%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai merasa senang kondisi lingkungan kerjanya saat ini.

Tabel 4. 39

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya memikirkan cara supaya pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan optimal”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	37	148	91%
Kurang Setuju	3	3	9	7%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 37 responden (91%) menjawab setuju. 3 responden (7%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 91% . Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai melakukan cara agat pekerjaan terselesaikan secara optimal.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator kegairahan, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Saya memikirkan cara supaya pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan optimal”. Dengan total skor sebesar 162 yang terdapat pada tabel 4.39

#### b. Kekuatan Untuk Melawan Frustrasi

Tabel 4. 40

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu menanamkan rasa percaya diri agar saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik..”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	35	140	85%
Kurang Setuju	3	6	18	15%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	158	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 35 responden (85%) menjawab setuju. 6 responden (15%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 85%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu menanamkan rasa percaya diri agar saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik..

Tabel 4. 41

Pendapat responden mengenai pernyataan “Dalam mendukung Semangat Kerja saya tetap optimis dalam mengerjakan pekerjaan meskipun kadang mengalami kegagalan dan kesalahan”

Keterangan	Skor	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	39	156	95%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 39 responden (95%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 95%. Yang artinya responden setuju pegawai selalu semangat dan tetap optimis walaupun kadang mengalami kegagalan dan kesalahan dalam bekerja.

Tabel 4. 42

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya menghindari keputusan ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	17%
Setuju	4	33	132	81%
Kurang Setuju	3	1	3	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	170	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 7 responden (17%) menjawab sangat setuju. 33 responden (81%) menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 81%. Yang artinya responden setuju pegawai menghindari keputusan ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator kekuatan untuk melawan frustrasi, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah

“Saya menghindari keputusan ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan”. Dengan total skor sebesar 170 yang terdapat pada tabel 4.42.

### c. Kualitas untuk bertahan

Tabel 4. 43

Pendapat responden mengenai pernyataan “Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	29%
Setuju	4	27	108	66%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	168	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 12 responden (29%) menjawab sangat setuju. 27 responden (66%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 66%. Yang artinya responden setuju bahwa pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja.

Tabel 4. 44

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	1	5	2%
Setuju	4	39	156	96%
Kurang Setuju	3	1	3	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	164	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 1 responden (2%) menjawab sangat setuju. 39 responden (96%)

menjawab setuju. 1 responden (2%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 96%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja.

Tabel 4. 45

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya selalu mengerjakan tugas sesuai kualitas yang diinginkan oleh kantor”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	39	156	95%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 39 responden (95%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 95%. Yang artinya responden setuju bahwa pegawai selalu bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator kualitas untuk bertahan, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja”. Dengan total skor sebesar 168 yang terdapat pada tabel 4.43

#### d. Semangat Berkelompok

Tabel 4. 46

Pendapat responden mengenai pernyataan “Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	2	10	5%
Setuju	4	37	148	90%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	164	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 2 responden (5%) menjawab sangat setuju. 37 responden (90%)

menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 90%. Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerjanya.

Tabel 4. 47

Pendapat responden mengenai pernyataan “Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan Semangat Kerja saya”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	39	156	95%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 39 responden (95%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 95% pada pernyataan “Dalam menyelesaikan tugas, saya dan rekan kerja bekerja sama dan saling membantu”. Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai bekerja sama dan saling membantu.

Tabel 4. 48

Pendapat responden mengenai pernyataan “Dalam menyelesaikan tugas, saya dan rekan kerja bekerja sama dan saling membantu”

Keterangan	Bobot	Jumlah orang (responden)	Skor total	Presentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0%
Setuju	4	39	156	95%
Kurang Setuju	3	2	6	5%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		41	162	100%

Sumber data : Diolah Penulis 2021

Berdasarkan pendapat responden, dapat disimpulkan dari jumlah responden sebanyak 41 orang, 39 responden (95%) menjawab setuju. 2 responden (5%) menjawab kurang setuju. Maka nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai

sebesar 95%. Yang artinya responden setuju bahwa para pegawai bekerja sama dan saling membantu.

Dari ketiga pernyataan tentang indikator semangat berkelompok, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja”. Dengan total skor sebesar 164 yang terdapat pada tabel 4.46

Berdasarkan hasil paparan yang ada maka peneliti mendapatlan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS 17.0 sebagai berikut :

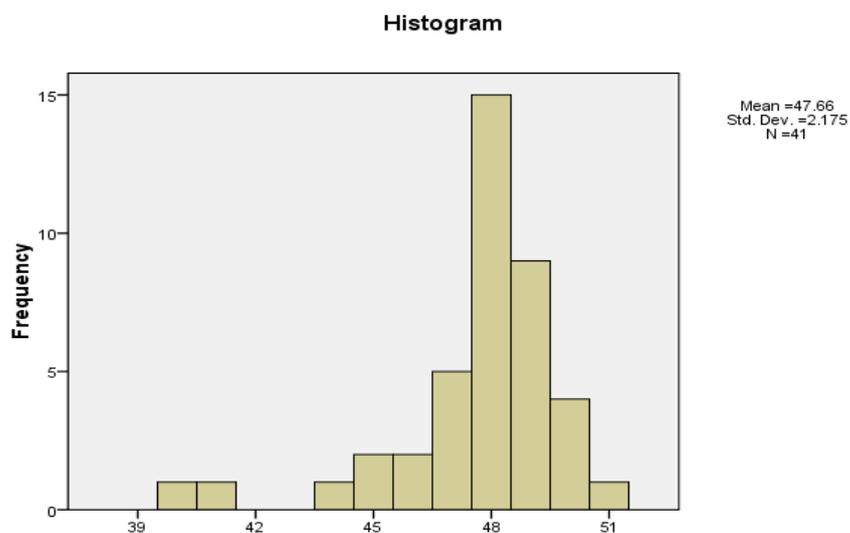
Tabel 4. 49  
Distribusi Frekuensi Semangat Kerja

Statistics		
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		47.66
Std. Error of Mean		.340
Median		48.00
Mode		48
Std. Deviation		2.175
Variance		4.730
Range		11
Minimum		40
Maximum		51
Sum		1954

Sumber data : Output SPSS 2017

Berdasarkan data tabel tersebut menunjukkan bahwa rata rata empirik Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara. Berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab, rata ratanya adalah 47.66 dengan range 11 dan total skor sebesar 1954.

Gambar 4. 8  
Histogram Semangat Kerja



Sumber data : Output SPSS 2017

Untuk mengetahui bagaimana Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara, maka dilakukan pengolahan data yaitu membandingkan hasil rata rata empirik dengan rata rata teoritis sebagai berikut :

$$\text{Skor teoritis } X = \frac{1(12)+5(12)}{2} = 36$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 47.66 dan skor rata rata teoritis sebesar 36, maka skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan Semangat Kerja pegawai di Kecamatan Bogor Utara sudah cukup baik.

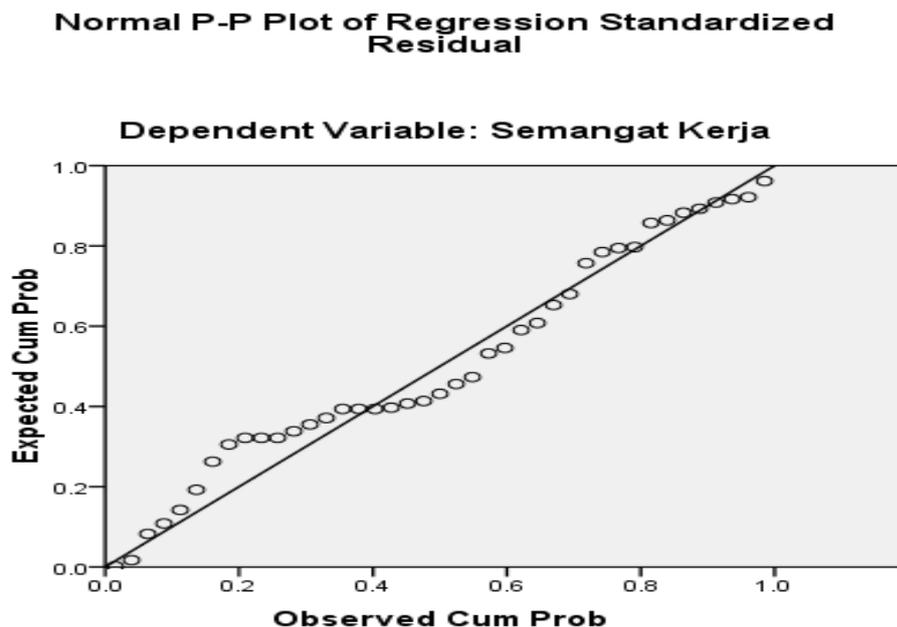
### 4.3. Analisis Inferensial

#### 1. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Gambar 4.9

Plot Of Regression Standarized Residual



Sumber data : Output SPSS 17

Dalam penelitian ini, peneliti menguji kenormalitasan data menggunakan *Plot of Regression Standardized Residual*. Sebuah distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal, dan data dinyatakan berdistribusi normal jika membentuk garis kurva yang cenderung simetris terhadap mean. Data dinyatakan berdistribusi normal, jika sebaran data membentuk titik-titik yang mendekati garis diagonal. Berdasarkan hasil olahan data yang telah diolah terlihat jika data tidak menyebar jauh, melainkan mendekati garis diagonal. Maka dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara normal.

## b. Uji Multikolinearitas

Tabel 4. 50

Hasil uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	21.062	5.894		3.573	.001		
Gaya Kepemimpinan	.174	.074	.328	2.360	.023	.884	1.131
Kepuasan Kerja	.280	.098	.396	2.850	.007	.884	1.131

Sumber data : Output SPSS 17

Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan *Tolerance*, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

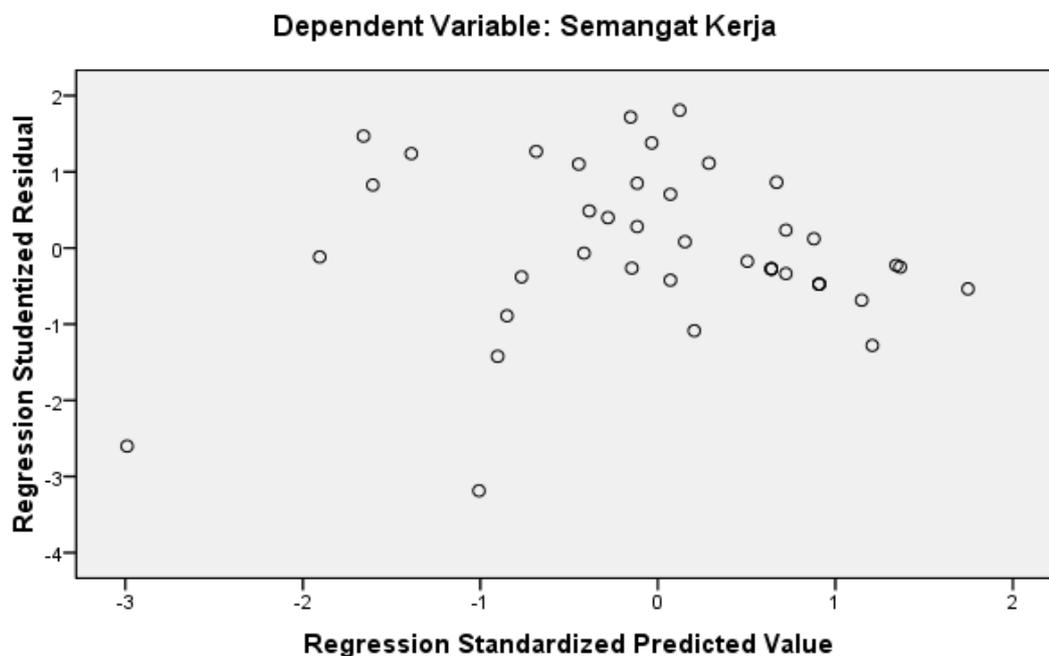
Jika dilihat dari data tabel hasil uji multikolinieritas dapat diketahui bahwa nilai tolerance yang didapat pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja sama sama mendapatkan nilai sebesar 0.884, artinya nilai tolerance keduanya lebih dari 0,1. Untuk hasil VIF pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja juga sama sama mendapatkan nilai sebesar 1.131, artinya nilai VIF keduanya lebih dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

## c. Uji Heteroskedastisitas

Mendeteksi adanya heterokedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik regresi. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y atau sumbu vertikal, maka model regresi bersifat homogen atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dan pada gambar dibawah terlihat bahwa data yang menyebar secara acak dan dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Gambar 4. 10

Scatterplot



Sumber data : Output SPSS 17

#### d. Uji Autokorelasi

Tabel 4. 51

Hasil uji Autokorelasi

##### **Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.594 <sup>a</sup>	.352	.318	1.796	2.073

Sumber data : Output SPSS 17

Untuk menguji ada tidaknya autokorelasi, dari data residual terlebih dahulu dihitung nilai statistik Durbin-Watson (D-W). Kriteria uji: Bandingkan nilai D-W dengan nilai d dari tabel Durbin-Watson:

- Jika  $D-W < dL$  atau  $D-W > 4 - dL$ , kesimpulannya pada data terdapat autokorelasi
- Jika  $dU < D-W < 4 - dU$ , kesimpulannya pada data tidak terdapat autokorelasi
- Jika  $dL \leq D-W \leq dU$  atau  $4 - dU \leq D-W \leq 4 - dL$ , tidak ada kesimpulan

Seperti yang diketahui bahwa nilai dari Durbin Watson adalah 2.073 dan hasil dari Durbin Watson dengan  $n = 41$  dan jumlah variabel independen ( $k=2$ ) ditemukan  $dU$  sebesar 1,660. Karena Durbin Watson terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU) = 1,660 < 2.073 < 2,340$ . Maka dapat dinyatakan bahwa data tidak terjadi Autokorelasi.

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu persamaan yang menggambarkan pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau parsial antara independen ( $X$ ) dan variabel dependen ( $Y$ ). Dan berikut hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini yang menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 17 *Statistic* :

Tabel 4. 52

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	21.062	5.894
Gaya Kepemimpinan	.174	.074
Kepuasan Kerja	.280	.098

Sumber data : Output SPSS 17

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dijelaskan melalui rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2$$

$$Y = 21.062 + 0.174 X_1 + 0.280 X_2$$

Melihat tabel Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan berdasarkan rumusan masalah regresi tersebut maka dapat diartikan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar 21.062, artinya jika tidak ada perubahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja (nilai  $X_1$  dan  $X_2$  adalah 0) maka Semangat Kerja pegawai pada Kecamatan Bogor Utara ada sebesar 21.062.
- Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.174, artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan konstanta adalah 0, maka Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara meningkat sebesar 0.174. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif bagi Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara.

- Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.280, artinya jika Kepuasan Kerja meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan konstanta adalah 0, maka Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara meningkat sebesar 0.280. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif bagi Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara.

#### e. Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Tabel 4. 53

Hasil Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.594 <sup>a</sup>	.352	.318	1.796	2.073

Sumber data : Output SPSS 17

Nilai  $X_1$  dan  $X_2$  dalam model regresi pada tabel hasil koefisien determinasi berganda sebesar 0,318. Jadi dapat dikatakan bahwa sumbangan pengaruh atau proporsi dari variabel independen sebesar 0,318 dan sisanya sebesar 0,682 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### f. Uji Hipotesis

##### a. Uji parsial (Uji t)

Hipotesis yang pertama melakukan pengujian secara masing-masing atau secara parsial terhadap variabel yang diteliti. Uji yang dilakukan pada pengujian hipotesis ini yakni menggunakan uji t, berikut merupakan hasil yang telah dihitung dalam program SPSS 2017:

Tabel 4. 54

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	t	Sig
1 (Constant)	3.573	0.001
Gaya Kepemimpinan	2.360	0.023
Kepuasan Kerja	2.850	0.007

Sumber data : Output SPSS 17

Berdasarkan tabel Hasil Uji Parsial (Uji t) dengan mengamati baris, kolom t dan Sig, bisa dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara. Hal ini terlihat dari signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  $0.023 < 0,05$ .  
Untuk nilai  $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0.05/2; 41-2-1) = t(0.025; 38) = 2.02439$ . Berarti nilai thitung lebih besar dari t tabel ( $2.360 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hipotesis yang berbunyi terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pegawai secara parsial diterima.
- Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara. Hal ini terlihat dari signifikansi variabel Kepuasan Kerja sebesar  $0.007 < 0,05$ .  
Untuk nilai  $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0.05/2; 41-2-1) = t(0.025; 38) = 2.02439$ . Berarti nilai thitung lebih besar dari t tabel ( $2.850 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hipotesis yang berbunyi terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai secara parsial diterima.

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Pardede dan Manurung (2014), uji F dapat digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka dapat diartikan bahwa model regresi sudah tepat artinya berpengaruh secara bersama sama, hal tersebut dapat dibuktikan dengan melihat nilai  $F_{tabel} = f(k; n-k)$ ,  $f(2; 39)$ ,  $F_{tabel} = 3.24$  dengan tingkat kesalahan 5%. Berikut ini merupakan hasil uji F (Simultan) :

Tabel 4. 55

Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.683	2	33.341	10.340	.000 <sup>a</sup>
	Residual	122.537	38	3.225		
	Total	189.220	40			

Sumber data : Output SPSS 17

Berdasarkan tabel Hasil Uji Simultan (Uji F), menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 10.340, sedangkan hasil  $F_{tabel}$  distribusi dengan tingkat signifikan 5% (0,05) adalah sebesar 3.24. Hal ini berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $10.340 > 3.24$ ), maka ada alasan yang kuat bahwa pada  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

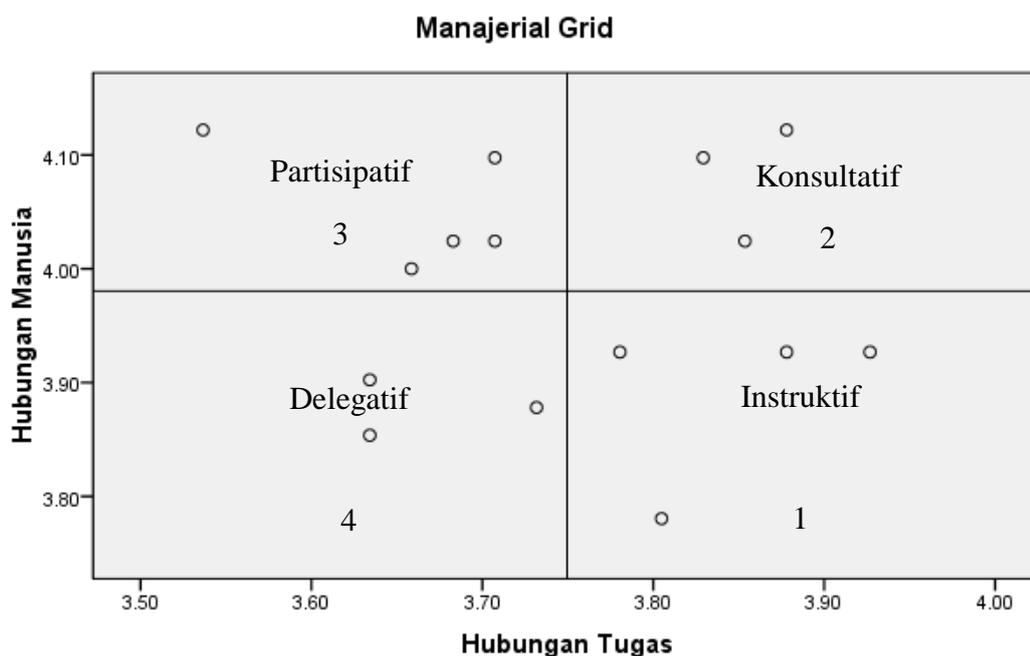
Diperkuat dengan nilai signifikan ( $0.000 < 0.05$ ), maka ada alasan untuk  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Sehingga perhitungan tersebut menyimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Semangat Kerja ( $Y$ ).

#### g. Matriks Kartesisus

Gambar 4. 11

Diagram Gaya Kepemimpinan

Model Gaya Kepemimpinan Harsey Blanchard



Sumber: OutPut SPSS 17

- **Kuadran 1**  
Tingkat hubungan manusia rendah dan tingkat hubungan tugas rendah, Pada kuadran ini pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam hubungan tugas) dan sedikit dukungan ( dalam hubungan antar karyawan). Biasanya gaya kepemimpinan pada kuadran ini adalah gaya kepemimpinan intruktif

- Kuadran 2  
Tingkat hubungan manusia tinggi dan tingkat hubungan tugas tinggi  
Pada kuadran ini pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan, namun tetap masih dalam pengawasan serta keputusan terakhir tetap berada pada putusan pemimpin. Biasanya gaya kepemimpinan yang digunakan pada kuadran ini adalah gaya kepemimpinan konsultatif.
  
- Kuadran 3  
Tingkat hubungan manusia tinggi dan tingkat hubungan manusia rendah,  
Pada kuadran ini pemimpin banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Saling bertukar pikiran antar bawahan dengan atasan dan keputusan dipegang secara bergantian. Biasanya gaya kepemimpinan yang digunakan pada kuadran ini adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif.
  
- Kuadran 4  
Tingkat hubungan manusia rendah dan tingkat hubungan tugas rendah,  
Pada kuadran ini pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinannya masing-masing. Biasanya gaya kepemimpinan yang digunakan pada kuadran ini adalah Gaya Kepemimpinan Delegatif.

Sesuai dengan gambar hasil Output SPSS 17 yang tertera maka Gaya Kepemimpinan yang dominan banyak dipilih yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dengan begitu gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan di Kecamatan Bogor Utara yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

#### **4.4. Pembahasan**

Berdasarkan hasil matriks 4 kuadran (matriks kartesius) yang telah diperhitungkan oleh peneliti menggunakan SPSS 17, hasil menunjukkan bahwa didalam diagram gaya kepemimpinan yang digunakan mengarah kepada Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

Dari hasil perhitungan skor total pada tanggapan responden variabel Kepuasan Kerja diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 57.90 dan skor rata rata teoritis sebesar 45, maka skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara sudah cukup baik.

Sedangkan hasil perhitungan skor total pada tanggapan responden variabel Semangat Kerja diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 47.66 dan skor rata rata teoritis sebesar 36, maka skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata

teoritis, sehingga dapat dikatakan Semangat Kerja pegawai di Kecamatan Bogor Utara sudah cukup baik.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dapat diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 21.062, Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.174, Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif bagi Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara. Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.280, artinya variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif bagi Semangat Kerja Pegawai di Kecamatan Bogor Utara.

Pada hasil uji hipotesis (Uji t) dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  Gaya Kepemimpinan lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.360 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y) secara parsial. Begitu juga dengan nilai  $t_{hitung}$  Kepuasan Kerja lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.850 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai secara parsial. Untuk hasil Uji F diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $10.340 > 3.24$ ), maka ada alasan yang kuat bahwa pada  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Diperkuat dengan nilai signifikan ( $0.000 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Semangat Kerja (Y).

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bogor Utara, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil matriks matriks kartesius yang telah diperhitungkan dan diperkuat dengan hasil wawancara pimpinan dan bawahan, maka hasil menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang digunakan di Kecamatan Bogor Utara yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif.
2. Berdasarkan tanggapan dari para responden mengenai pernyataan yang berkaitan dengan variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara relatif cukup baik dengan nilai rata rata empirik sebesar 57.90
3. Berdasarkan tanggapan dari para responden mengenai pernyataan yang berkaitan dengan variabel Semangat Kerja, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Semangat Pegawai Kecamatan Bogor Utara relatif cukup baik dengan nilai rata rata empirik sebesar 47.66
4. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap Semangat Kerja Pegawai. Dibuktikan dalam hasil uji hipotesis (Uji t) dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  Gaya Kepemimpinan lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.360 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y) secara parsial. Begitu juga dengan nilai  $t_{hitung}$  Kepuasan Kerja lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.850 > 2.02439$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Pegawai secara parsial. Pembuktian kedua dibuktikan dalam hasil (uji f) yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $10.340 > 3.24$ ), maka ada alasan yang kuat bahwa pada  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Sehingga Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja, secara simultan berpengaruh terhadap variabel Semangat Kerja.

#### 5.2. Saran

1. Saran bagi Pimpinan Kecamatan Bogor Utara, Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan partisipatif, dikarenakan telah terbukti melalui hasil matriks kartesius yang telah diolah oleh peneliti. Dengan begitu gaya kepemimpinan dapat lebih efektif dan dengan mudah diterima oleh pegawai.

2. Saran bagi Pimpinan Kecamatan Bogor Utara yaitu meskipun kepuasan kerja sudah cukup baik tetap diperlukan peningkatan dalam hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai, agar tidak terjadinya lagi kenaikan tingkat turnover pegawai. Proses peningkatan kepuasan kerja bisa dilakukan melalui komunikasi antar pegawai, cara pemimpin dalam memimpin pegawainya, pekerjaan itu sendiri, dll.
3. Saran bagi setiap pegawai Kecamatan Bogor Utara yaitu meskipun semangat kerja pegawai sudah cukup baik namun harus tetap lebih patuh lagi terhadap kedisiplinan agar tidak terjadinya lagi peningkatan jumlah absensi pegawai. Terutama pada hasil kinerja diusahakan lebih ditingkatkan lagi, karna dengan lebih ditingkatkannya hal tersebut, maka dapat menunjang pengaruh baik bagi para pegawai maupun Kantor Kecamatan Bogor Utara.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arif Yusuf Hamali. 2016. *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Basna, F. (2016). *Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai*. Vol 4 (3). Tersedia di <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/12743>. [Diakses pada 13 april 2021]
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Darumeutia, A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II*. Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Elburdah, P. R. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau*. Vol 2 (2). Tersedia di <http://jurnalmandiri.com/index.php/mandiri/article/view/53/48>. [Diakses pada 15 april 2021]
- Etalasepustaka. (2016). *Karakteristik Pemimpin Menurut Para Ahli*. Diakses pada 15 april 2021. <https://etalasepustaka.blogspot.com/2016/05/karakteristik-pemimpin-menurut-para-ahli.html>
- Ferdinand, Augusty. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang.: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Johan, H. & Haderah. (2017). *Pengaruh Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok*. Vol.05 (1). Tersedia di <http://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/554/324>. [Diakses pada 15 april 2021]
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Malayu S.P. Hasibuan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. : Jakarta. Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit In Media
- Nitisemito. 2016. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nitisemito., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka setia.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Susila, E.P.B & Arianti, O.P. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Anggota Himpunan Mahasiswa Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia Periode 2019 – 2021*. Vol 4 (1). Tersedia di [http://mapindo.ejurnal.info/index.php/manajemen\\_pelayanan\\_hotel/article/view/70/47](http://mapindo.ejurnal.info/index.php/manajemen_pelayanan_hotel/article/view/70/47). [Diakses pada 15 april 2021]
- Syafriani, N. & Maulida, Y. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sudirman Pekanbaru*. Vol. IX. (1). Tersedia di <https://jtmb.ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/download/5611/5240>. [Diakses pada 15 april 2021]
- Syarofi,M.A. (2016). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Studi Kasus Pada Kud Gondan glegi*. Vol. 8 (2). Tersedia di <https://ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/iqtishoduna/article/view/146>. [Diakses pada 13 april 2021].
- Yukl, Gary. (2015). *Leadership in Organizations. Seventh Edition*. Jakarta: PT. Indeks
- Zainal, Veithzal Rivai et. all. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Seli Puspita Nur Ramadhanti  
Alamat : Gang Pemuda 2 Rt 02/07, Desa Sukaraja, Kecamatan Sukaraja,  
Kabupaten Bogor  
Tempat, tanggal dan lahir : Bogor, 6 Januari 1999  
Agama : Islam  
Pendidikan

- SD : SDN Bantarjati 8
- SMP : SMP PGRI 5 Bogor
- SMK : SMKN 2 Bogor
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, 02 Oktober 2021

Peneliti



(Seli Puspita Nur Ramadhanti)

**Lampiran 1 : Surat Pernyataan Telah Melakukan Riset**

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Seli Puspita Nur Ramadhanti (L/P\*)

Nomor mahasiswa : 021117145

Program Studi : Manajemen/ ~~Akuntansi~~

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/ perusahaan yang saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Susilawaty Syariefah S.Sos.MA. (L/P\*)

Jabatan : Kasubag Umpeg

Nama perusahaan : Kecamatan Bogor Utara

Alamat perusahaan : Jln. Gagalur Raya No 2 Bumi Indra Prasta, Kota Bogor 16152

Judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bogor Utara

Dengan demikian penelitian ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, 02 Oktober 2021

Yang menyatakan



Materai 6000

(Marse Hendra Saputra S. STP.)

## Lampiran 2: Kuisisioner Penelitian

### KUISIONER PENELITIAN MENGENAI GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI

Saya dari Mahasiswi Universitas Pakuan jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia, sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Tingkat Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Bogor Utara“. Dalam kepentingan pelengkap data skripsi, saya sangat mengharapkan kesediaan anda sebagai responden dalam keikutsertaan anda dalam penelitian ini dan saya sangat mengharapkan kejujuran anda untuk mengisi data-data dibawah ini terkait dengan kuesioner. Hasil survei ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan penelitian dan bukan tujuan komersial. Terima kasih atas partisipasi Anda menjadi salah satu peserta survey dan secara sukarela mengisi kuesioner ini

Petunjuk Pengisian : Berikan Tanda (√) Pada Jawaban Yang Sesuai Dengan Pilihan Anda.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

#### Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin Anda :

Pria                       Wanita

2. Usia Anda Saat Ini :

21-30 Tahun       31-40 Tahun       > 40 Tahun

3. Pendidikan Terakhir :

SMK                       DIPLOMA               SARJANA

4. Masa Kerja :

0-3 Tahun               4-7 Tahun               > 8 Tahun

## GAYA KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Proses pengambilan keputusan</b>						
1.	Pemimpin saya selalu melibatkan partisipasi para pegawai dalam mengambil keputusan					
2.	Pemimpin saya bersama-sama dengan pegawai menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan					
3.	Pemimpin saya memberikan peran penting dalam membuat keputusan					
<b>Variabel Situasi</b>						
4.	Pemimpin saya dalam mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan yang menyenangkan					
5.	Pemimpin saya menghormati setiap pendapat pegawai, walaupun tidak sama dengan pendapatnya					
6.	Pemimpin saya mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada para pegawai					
<b>Penerimaan keputusan</b>						
7.	Pemimpin saya selalu mempertimbangkan saran-saran yang saya berikan dalam mengambil keputusan					
8.	Pemimpin saya mudah untuk menerima ide dan saran dari para pegawai					
9.	Saya selalu merasa puas atas keputusan yang telah diambil					
<b>Kualitas keputusan</b>						
10.	Keputusan yang diambil oleh pemimpin saya memiliki kualitas yang baik					
11.	Pemimpin saya mampu melakukan pengambilan keputusan dengan tegas dan tepat sasaran					
12.	Keputusan yang diambil pemimpin saya membuat saya semakin semangat dalam bekerja					
<b>Pengaturan keputusan</b>						
13.	Pemimpin saya memegang kendali atas keputusan terakhir					

14.	Dalam situasi tertentu, pemimpin saya menentukan sendiri keputusan yang diambil					
15.	Setiap keputusan yang diambil pemimpin saya sesuai dengan situasi yang ada					

**KEPUASAN KERJA (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Menyenangi pekerjaannya</b>						
1.	Saya merasa senang dengan hasil kerja selama ini					
2.	Saya merasa senang dengan rekan kerja dan suasana Kantor saat ini					
3.	Saya merasa senang dengan jabatan saat ini					
<b>Mencintai pekerjaannya</b>						
4.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya jalani					
5.	Saya mencintai pekerjaan ini					
6.	Saya mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh					
<b>Moral kerja</b>						
7.	Saya memiliki dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya					
8.	Saya mengerjakan tugas semaksimal mungkin					
9.	Apabila saya mendapat masalah dalam pekerjaan, saya mendapat dukungan moril dari sesama rekan kerja					
<b>Kedisiplinan</b>						
10.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
11.	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam masuk kerja					
12.	Saya menghindari mempercepat jam pulang kerja					
<b>Prestasi Kerja</b>						
13.	Hasil kerja saya selalu dinilai secara positif oleh perusahaan					
14.	Saya memiliki kemauan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan					
15.	Saya selalu menyelesaikan tugas tanpa harus diperintahkan atasan					

## SEMANGAT KERJA (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kegairahan</b>						
1.	Saya senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani					
2.	Saya senang dengan kondisi lingkungan kerja saat ini					
3.	Saya memikirkan cara supaya pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan optimal					
<b>Kekuatan untuk melawan frustrasi</b>						
4.	Saya selalu menanamkan rasa percaya diri agar saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik.					
5.	Dalam mendukung Semangat Kerja saya tetap optimis dalam mengerjakan pekerjaan meskipun kadang mengalami kegagalan dan kesalahan					
6.	Saya menghindari keputus asaan ketika mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan					
<b>Kualitas untuk bertahan</b>						
7.	Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja					
8.	Saya selalu bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja					
9.	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai kualitas yang diinginkan oleh kantor					
<b>Semangat berkelompok</b>						
10.	Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja					
11.	Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan Semangat Kerja saya					
12.	Dalam menyelesaikan tugas, saya dan rekan kerja bekerja sama dan saling membantu					

### Lampiran 3 : Data Tabulasi Kuisioner

#### JAWABAN RESPONDEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No Responden	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )															Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	
1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	52
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61
3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	66
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61
8	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	61
9	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	57
10	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	68
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	57
12	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	57
13	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	58
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
15	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	58
16	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
17	5	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	60
18	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	59
19	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	58
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	63
21	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	63
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61
23	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	63
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
27	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	55
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
30	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	54
31	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	68
32	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	56
33	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	66
34	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	54
35	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	56
36	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	55
37	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	52
38	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
39	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	55
40	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	68
41	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	56

JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KEPUASAN KERJA

No Responden	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )															
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	Total
1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	55
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	62
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	55
9	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	59
10	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	59
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	59
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	56
13	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	55
14	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
15	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	57
16	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	62
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59
19	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	62
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	57
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
25	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	60
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
27	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	59
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	58
29	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61
30	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	54
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	58
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	57
33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	58
34	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	55
35	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	60
36	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	47
37	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	58
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	57
39	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	52
40	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	52
41	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	56

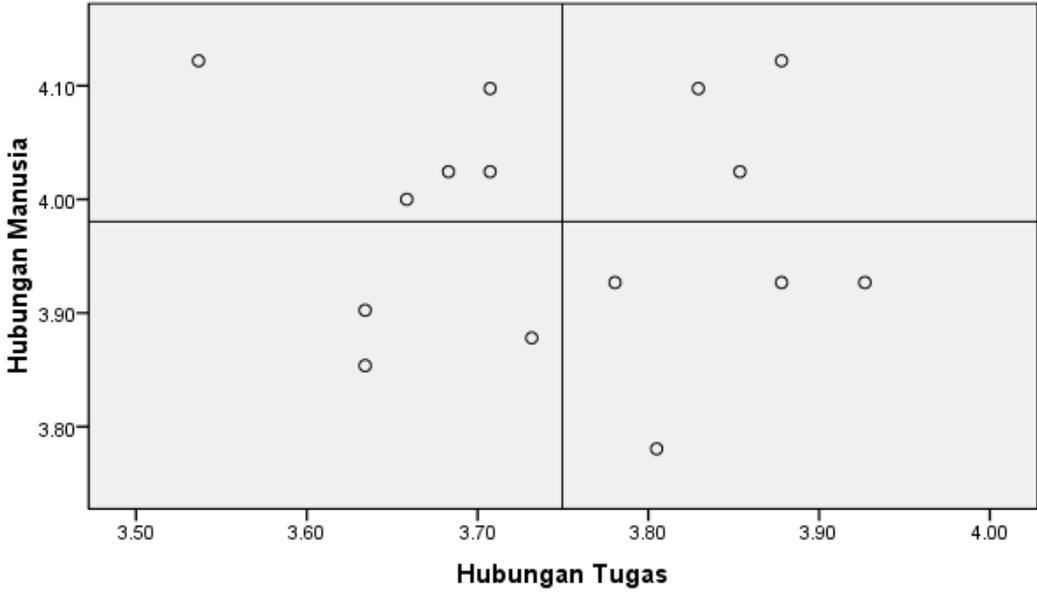
JAWABAN RESPONDEN VARIABEL SEMANGAT KERJA

No Responden	Semangat Kerja (Y)												Total
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	
1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	48
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
9	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	49
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46
13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	45
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
18	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48
19	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	48
26	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
27	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48
28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	47
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
35	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
36	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	40
37	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	41
38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
39	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	45
40	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
41	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	44

Lampiran 4 : Hasil Diagram Gaya Kepemimpinan (Matriks Kartesius)

Model Gaya Kepemimpinan Harsey Blanchard

Manajerial Grid



## Lampiran 5 : Data Analisis Deskriptif

### ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

#### Statistics

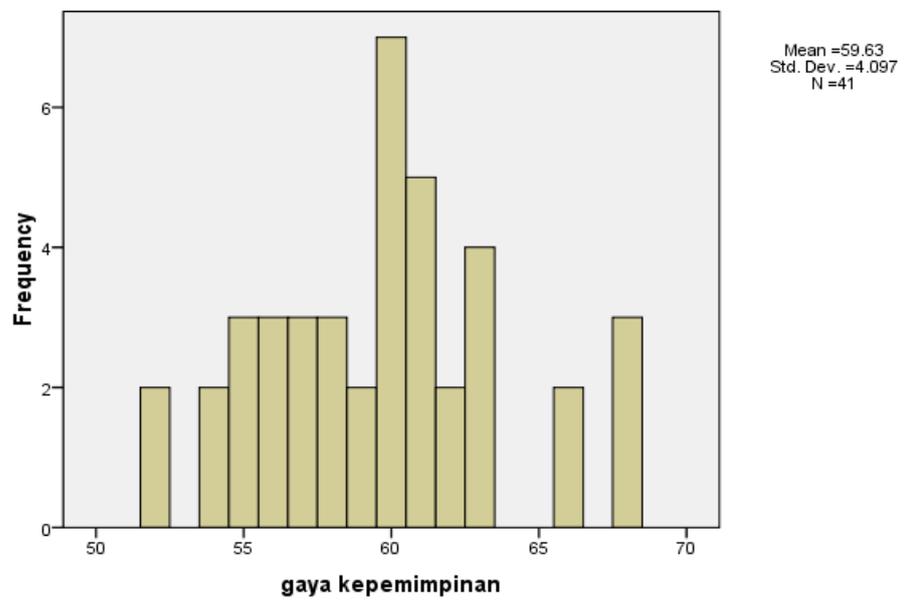
Gaya Kepemimpinan

N	Valid	41
	Missing	0
Mean		59.63
Std. Error of Mean		.640
Median		60.00
Mode		60
Std. Deviation		4.097
Variance		16.788
Range		16
Minimum		52
Maximum		68
Sum		2445

### Gaya Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	52	2	4.9	4.9	4.9
	54	2	4.9	4.9	9.8
	55	3	7.3	7.3	17.1
	56	3	7.3	7.3	24.4
	57	3	7.3	7.3	31.7
	58	3	7.3	7.3	39.0
	59	2	4.9	4.9	43.9
	60	7	17.1	17.1	61.0
	61	5	12.2	12.2	73.2
	62	2	4.9	4.9	78.0
	63	4	9.8	9.8	87.8
	66	2	4.9	4.9	92.7
	68	3	7.3	7.3	100.0
Total		41	100.0	100.0	

### Histogram



## ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KEPUASAN KERJA

### Statistics

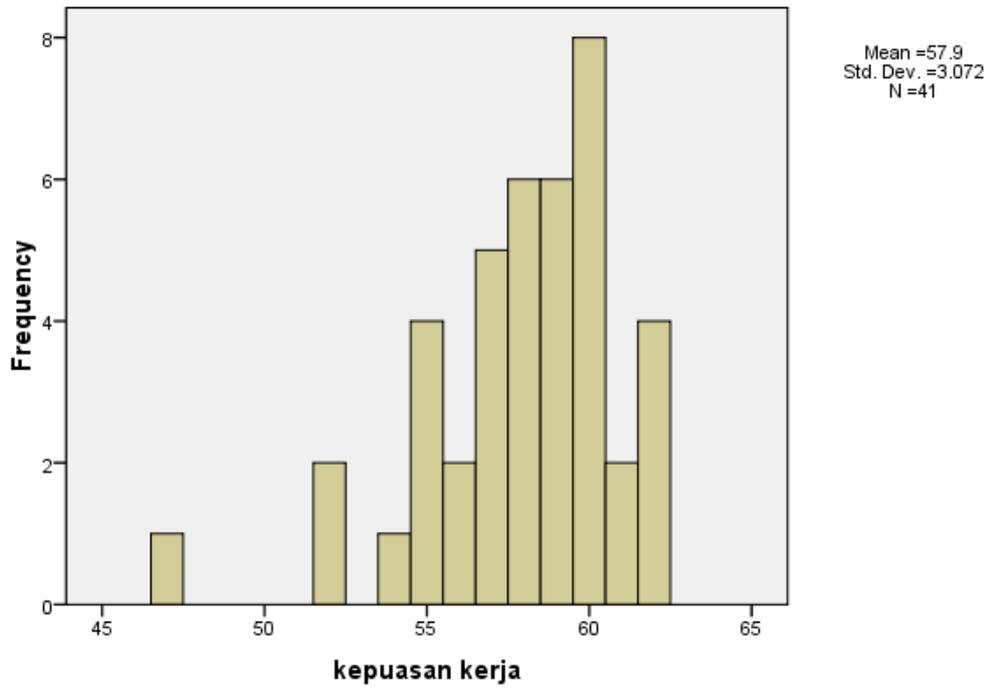
Kepuasan Kerja

N	Valid	41
	Missing	0
Mean		57.90
Std. Error of Mean		.480
Median		58.00
Mode		60
Std. Deviation		3.072
Variance		9.440
Range		15
Minimum		47
Maximum		62
Sum		2374

### Kepuasan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	47	1	2.4	2.4	2.4
	52	2	4.9	4.9	7.3
	54	1	2.4	2.4	9.8
	55	4	9.8	9.8	19.5
	56	2	4.9	4.9	24.4
	57	5	12.2	12.2	36.6
	58	6	14.6	14.6	51.2
	59	6	14.6	14.6	65.9
	60	8	19.5	19.5	85.4
	61	2	4.9	4.9	90.2
	62	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

### Histogram



## ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL SEMANGAT KERJA

### Statistics

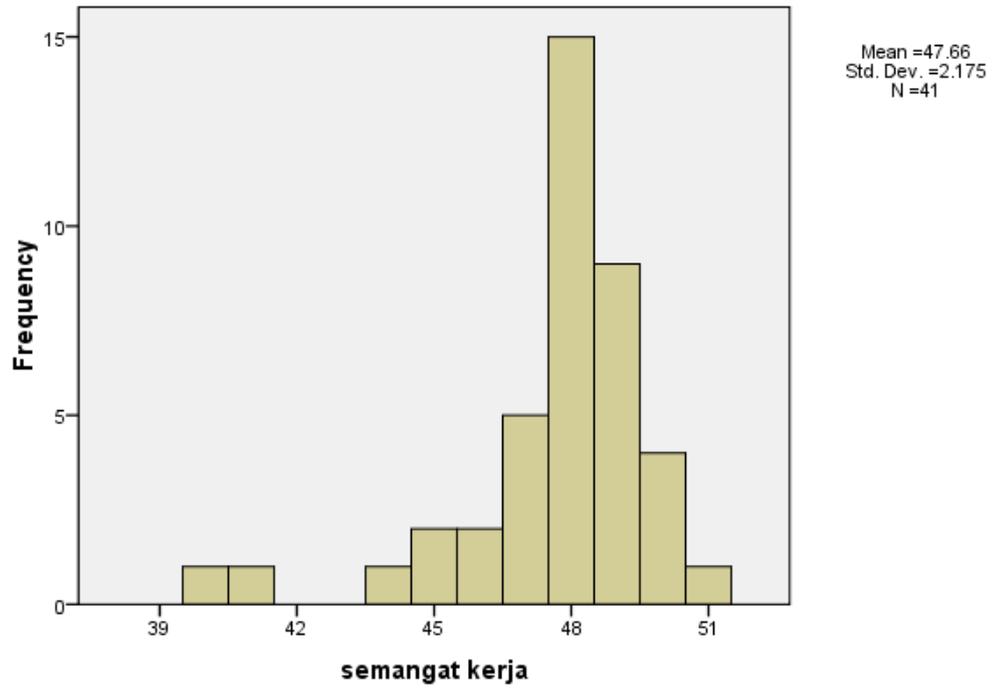
#### Semangat Kerja

N	Valid	41
	Missing	0
Mean		47.66
Std. Error of Mean		.340
Median		48.00
Mode		48
Std. Deviation		2.175
Variance		4.730
Range		11
Minimum		40
Maximum		51
Sum		1954

#### Semangat Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 40	1	2.4	2.4	2.4
41	1	2.4	2.4	4.9
44	1	2.4	2.4	7.3
45	2	4.9	4.9	12.2
46	2	4.9	4.9	17.1
47	5	12.2	12.2	29.3
48	15	36.6	36.6	65.9
49	9	22.0	22.0	87.8
50	4	9.8	9.8	97.6
51	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Histogram





	Sig. (2-tailed)	.139	.953	.867		.019	.447	.884	.016	.007	.099	.040	.398	.153	.891	.243	.003
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
G5	Pearson Correlation	.241	.280	.047	.364*	1	.253	.317*	.443**	.419**	.245	.317*	.103	.169	-.025	.078	.531**
	Sig. (2-tailed)	.128	.077	.770	.019		.110	.043	.004	.006	.122	.043	.523	.292	.875	.626	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
G6	Pearson Correlation	.405**	.509**	.091	.122	.253	1	.475**	.215	.338*	.247	.147	.103	-.009	.366*	.382*	.546**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.570	.447	.110		.002	.176	.031	.120	.360	.521	.954	.019	.014	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
G7	Pearson Correlation	.330*	.268	.041	-.024	.317*	.475**	1	.158	.292	.249	.304	-.224	.159	.197	.131	.417**
	Sig. (2-tailed)	.035	.090	.800	.884	.043	.002		.324	.064	.117	.053	.159	.320	.217	.415	.007
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
G8	Pearson Correlation	.203	.233	-.095	.374*	.443**	.215	.158	1	.689**	.202	.457**	.017	.405**	.170	.233	.600**
	Sig. (2-tailed)	.202	.142	.553	.016	.004	.176	.324		.000	.204	.003	.915	.009	.287	.142	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
G9	Pearson Correlation	.296	.257	.043	.417**	.419**	.338*	.292	.689**	1	.402**	.292	.008	.436**	.168	.165	.660**
	Sig. (2-tailed)	.060	.105	.788	.007	.006	.031	.064	.000		.009	.064	.958	.004	.295	.304	.000





**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G1	55.63	13.538	.666	.802
G2	55.66	14.830	.475	.817
G3	55.46	15.305	.279	.830
G4	55.73	15.051	.346	.825
G5	55.85	14.778	.430	.819
G6	55.61	15.094	.468	.818
G7	55.68	15.622	.335	.825
G8	55.88	14.110	.489	.816
G9	55.85	14.028	.569	.810
G10	55.68	14.522	.532	.813
G11	55.66	14.930	.521	.815
G12	55.51	15.506	.255	.830
G13	55.56	14.852	.475	.817
G14	55.44	15.252	.369	.823
G15	55.66	14.630	.533	.813









**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	53.88	8.310	.495	.728
K2	54.07	8.520	.281	.746
K3	53.90	8.440	.258	.750
K4	54.05	7.548	.634	.708
K5	54.27	7.951	.351	.741
K6	53.93	8.920	.532	.740
K7	53.76	8.839	.222	.750
K8	53.85	8.628	.389	.738
K9	53.76	8.539	.293	.744
K10	54.20	8.111	.366	.738
K11	54.54	7.955	.396	.735
K12	54.39	7.944	.382	.737
K13	54.10	8.540	.315	.742
K14	53.93	8.570	.361	.739
K15	54.02	8.724	.310	.743



	Sig. (2-tailed)	.002	.023	.034	.154		.024	.043	.001	.002	.020	.002	.002	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
S6	Pearson Correlation	.215	.177	.056	-.020	.351*	1	.500**	.000	.351*	.000	.351*	.080	.519**
	Sig. (2-tailed)	.176	.267	.730	.900	.024		.001	1.000	.024	1.000	.024	.621	.001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
S7	Pearson Correlation	.211	-.053	.222	.060	.317*	.500**	1	.000	.317*	.000	.317*	.104	.522**
	Sig. (2-tailed)	.186	.740	.164	.708	.043	.001		1.000	.043	1.000	.043	.518	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
S8	Pearson Correlation	.256	.229	.358*	.312*	.513**	.000	.000	1	.000	.354*	.000	.513**	.463**
	Sig. (2-tailed)	.106	.150	.022	.047	.001	1.000	1.000		1.000	.023	1.000	.001	.002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
S9	Pearson Correlation	.474**	.120	-.036	.227	.474**	.351*	.317*	.000	1	.000	1.000**	-.051	.544**
	Sig. (2-tailed)	.002	.455	.824	.154	.002	.024	.043	1.000		1.000	.000	.750	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
S10	Pearson Correlation	.181	.323*	.253	.221	.363*	.000	.000	.354*	.000	1	.000	.363*	.436**
	Sig. (2-tailed)	.257	.039	.110	.165	.020	1.000	1.000	.023	1.000		1.000	.020	.004



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	43.76	3.539	.610	.705
S2	43.90	3.790	.368	.745
S3	43.71	4.012	.496	.726
S4	43.80	4.261	.231	.756
S5	43.71	4.062	.706	.717
S6	43.51	3.956	.355	.743
S7	43.41	3.799	.307	.760
S8	43.66	4.330	.376	.741
S9	43.71	4.262	.467	.735
S10	43.66	4.230	.307	.746
S11	43.71	4.262	.467	.735
S12	43.71	4.262	.467	.735

**Lampiran 7 : Hasil Uji Regresi Linear Berganda, Uji Asumsi Klasik, Koefisien Determinasi, dan Uji Hipotesis**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat Kerja	47.66	2.175	41
Gaya Kepemimpinan	59.63	4.097	41
Kepuasan Kerja	57.90	3.072	41

**Correlations**

		SEMANGAT KERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	KEPUASAN KERJA
Pearson Correlation	Semangat Kerja	1.000	.463	.507
	Gaya Kepemimpinan	.463	1.000	.341
	Kepuasan Kerja	.507	.341	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat Kerja	.	.001	.000
	Gaya Kepemimpinan	.001	.	.015
	Kepuasan Kerja	.000	.015	.
N	Semangat Kerja	41	41	41
	Gaya Kepemimpinan	41	41	41
	Kepuasan Kerja	41	41	41

**Variabel s Entered/Removed**

Model	Variabel s Entered	Variabel s Removed	Method
1	Kepuasan Kerja , Gaya Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variabel s entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.594 <sup>a</sup>	.352	.318	1.796	2.073

A. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Gaya Kepemimpinan

B. Dependent Variabel : Semangat Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.683	2	33.341	10.340	.000 <sup>a</sup>
	Residual	122.537	38	3.225		
	Total	189.220	40			

A. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Gaya Kepemimpinan

B. Dependent Variabel : Semangat Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.062	5.894		3.573	.001		
	Gaya Kepemimpinan	.174	.074	.328	2.360	.023	.884	1.131
	Kepuasan Kerja	.280	.098	.396	2.850	.007	.884	1.131

a. Dependent Variabel : Semangat Kerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
1	1	2.996	1.000	.00	.00	.00
	2	.003	33.212	.11	.99	.19
	3	.001	46.860	.89	.01	.81

a. Dependent Variabel : Semangat Kerja

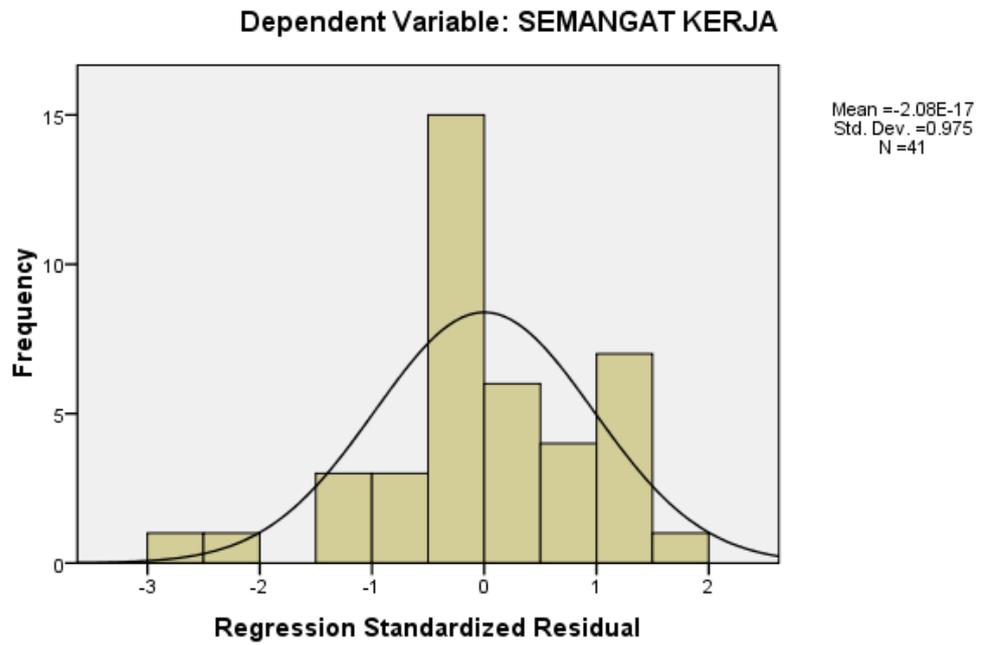
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	43.80	49.91	47.66	1.291	41
Std. Predicted Value	-2.990	1.747	.000	1.000	41
Standard Error of Predicted Value	.282	1.046	.455	.173	41
Adjusted Predicted Value	45.20	50.02	47.68	1.231	41
Residual	-5.358	3.183	.000	1.750	41
Std. Residual	-2.984	1.772	.000	.975	41
Stud. Residual	-3.187	1.808	-.006	1.048	41
Deleted Residual	-6.114	3.747	-.024	2.044	41
Stud. Deleted Residual	-3.674	1.867	-.019	1.108	41
Mahal. Distance	.008	12.598	1.951	2.694	41
Cook's Distance	.000	1.159	.064	.203	41
Centered Leverage Value	.000	.315	.049	.067	41

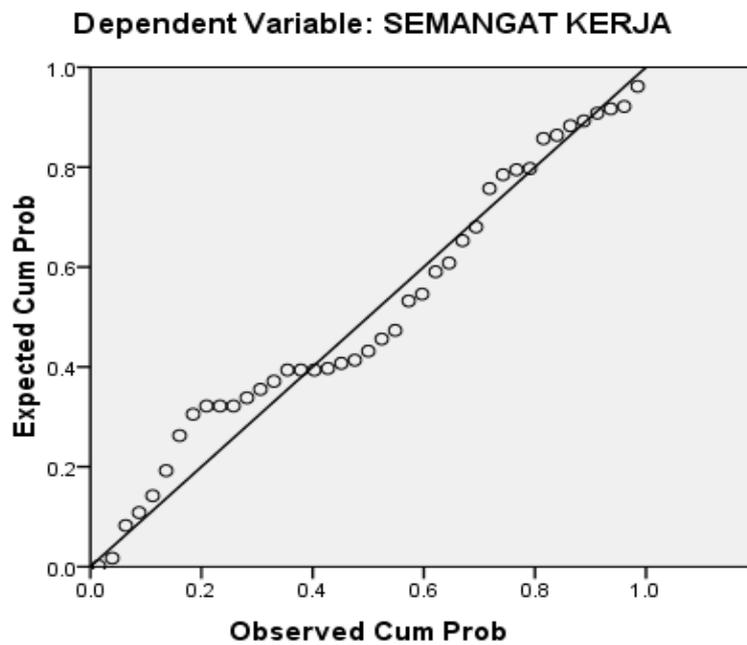
a. Dependent Variabel : SEMANGAT KERJA

## Charts

### Histogram



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Scatterplot

Dependent Variable: SEMANGAT KERJA

