

## BAB II

### LANDASAN TEORI

---

#### 2.1. FAKTOR SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERUSAHAAN.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang dominan dan sangat menentukan keberhasilan suatu proses pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa faktor sumber daya manusia maka unsur-unsur dalam manajemen tidak akan berjalan dengan sempurna. Jadi, sumber daya manusia merupakan satu dari enam sumber yang harus dimanfaatkan dan didayagunakan secara tepat dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan. Keenam unsur-unsur tersebut adalah manusia, modal, metode, material, mesin, dan pasar.

Karena itu manusia yang mengendalikan unsur-unsur manajemen tersebut dapat berfungsi atau tidak, tergantung pada kemauan dan kemampuan pimpinan suatu organisasi dalam mengatur unsur manusianya. Ini menunjukkan bahwa kunci sukses untuk mencapai suatu tujuan terletak pada unsur sumber daya manusianya.

Berdasarkan hasil kajian beberapa literatur maka terdapat banyak definisi manajemen. Berang merah yang tampak dari definisi-definisi tersebut adalah bahwa para manajer mengelola upaya pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Untuk selanjutnya, manajemen didefinisikan sebagai proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi [Hersey., 1995., hal 66].

Dari hasil kajian beberapa literatur terungkap bahwa banyak pakar yang memandang fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian sebagai inti pembicaraan tentang manajemen.

ε Perencanaan

Perencanaan adalah proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan peta kerja yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

ε Pengorganisasian

Apabila rencana telah tersusun maka selanjutnya pengorganisasian menjadi penting. Hal ini merupakan proses penghimpunan sumber daya manusia, modal, dan peralatan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, pengorganisasian merupakan upaya pemaduan sumber daya.

ε Pemotivasian

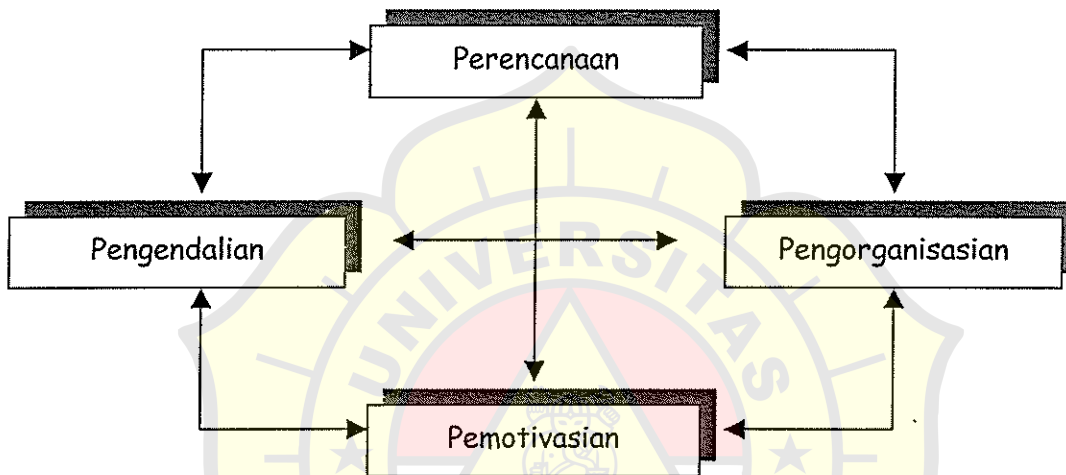
Sejalan dengan perencanaan dan pengorganisasian, pemotivasian memainkan peranan besar dalam menentukan tingkat prestasi karyawan, yang pada gilirannya, mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Kadangkala pemotivasian dicakupkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan, sejalan dengan pengkomunikasian dan pemanduan.

ε Pengendalian

Fungsi manajemen lainnya adalah pengendalian. Pengendalian merupakan proses pemberian balikan hasil dan tindak lanjut perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah

ditetapkan dan tindakan penyesuaian yang diperlukan apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

Meskipun keempat fungsi tersebut di atas dinyatakan secara terpisah, dan seolah-olah mempunyai urutan yang tertentu, harus diingat bahwa fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan dengan erat. Hal ini diperlihatkan pada gambar 2-1 berikut ini.



Gambar 2-1 : Proses Manajemen

## 2.2. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

Keberhasilan suatu perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan perusahaan yang bersangkutan.

Salah satu cabang Manajemen yang khusus menaruh perhatian terhadap sumber daya manusia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM). Oleh karena itu, pemahaman akan hal-hal yang berhubungan dengan Manajemen SDM oleh pimpinan perusahaan adalah mutlak perlu demi perkembangan bisnis perusahaan. Manajemen SDM ditujukan untuk mengelola pekerja dengan pekerjaan, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber daya manusia.**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), sering disebut dengan Personel Management, Manajemen Kepegawaian, atau Manajemen Personalia, adalah istilah yang sama artinya dan merupakan cabang dari Manajemen.

Sering diungkapkan bahwa Manajemen sebagai usaha memperoleh hasil melalui orang lain, sehingga Manajemen SDM sebagai cabang Manajemen, mempunyai sasaran yang sama dengan Manajemen, dengan tekanan utama pada terpeliharanya human relationship yang baik dan berusaha agar setiap individu memberi kontribusi yang optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil kajian pustaka dari berbagai literatur diketahui bahwa definisi Manajemen SDM yang dapat diterima secara universal adalah tidak ada, karena definisi yang dibuat oleh penulis yang satu dengan penulis yang lain terdapat perbedaan-perbedaan.

1. Manajemen SDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan [Nawawi.,1989., hal. 84].
2. Manajemen SDM adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara efisien dan kegairahan kerja dari semua tenaga kerja [Manullang., 1998., hal. 78].
3. Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals [Flippo., 1986., hal. 182].

Dari berbagai rumusan di atas terlihat bahwa tekanan Manajemen SDM adalah dua hal yaitu personalia dan produksi. Jadi dengan mempelajari Manajemen SDM, diharapkan orang akan menjadi "people minded" dan "production minded". Dengan kata lain, manajer yang memahami Manajemen SDM, dalam mencapai tujuan perusahaan akan mempunyai sikap "simpati" dan "hormat" terhadap bawahan-bawahannya.

### **2.2.2. Lingkup Manajemen SDM.**

Meskipun sasaran dari Manajemen SDM adalah agar setiap tenaga kerja dapat memberi kontribusi yang optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan, namun karena perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan

teknologi, dan bertambah kompleksnya perusahaan, maka lingkup Manajemen SDM mengalami perubahan dan perkembangan.

Sesuai dengan definisi Manajemen SDM yang telah dikemukakan di atas, maka materi dalam Manajemen SDM meliputi tiga aspek yaitu pengadaan SDM, pengembangan SDM, dan pemanfaatan SDM. Ketiga aspek tersebut merupakan tugas-tugas pokok dan bila dirinci akan menghasilkan sejumlah fungsi-fungsi [Manullang., 1998., hal. 126]

#### ☪ Pengadaan SDM

Aktivitas pertama adalah menyusun program penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Inti pengadaan SDM adalah menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan baik kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, ditentukan melalui analisa beban kerja dan analisa jumlah tenaga kerja. Secara kualitatif ditentukan melalui analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Penarikan tenaga kerja dimaksudkan memanggil para pelamar untuk mengisi jabatan yang lowong dalam perusahaan melalui berbagai sumber tenaga kerja. Seleksi tenaga kerja merupakan proses untuk memberi jabatan kepada pelamar yang tepat. Dengan pelamar yang tepat, diartikan bahwa ada kesesuaian (best fit) antara kebutuhan jabatan dan kualifikasi pelamar. Penempatan kerja berarti pelamar diputuskan untuk memegang suatu jabatan dalam perusahaan dengan melalui proses orientasi (pengenalan) terhadap sistem perusahaan.

#### ☪ Pengembangan SDM

Pengembangan tenaga kerja adalah program khusus yang dirancang oleh perusahaan dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan

kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan tenaga kerja adalah : Pendidikan dan latihan, Rotasi jabatan, Delegasi tugas, Pemindahan, Counseling, Penugasan dalam keanggotaan suatu panitia, Konferensi, Dll

#### ☪ Pemanfaatan SDM

Pemanfaatan SDM adalah proses kegiatan pimpinan perusahaan yang bermaksud mempekerjakan tenaga kerja yang memberi prestasi cukup dan tidak mempekerjakan tenaga kerja yang tidak bermanfaat. Pegawai yang menunjukkan kemungkinan memberikan manfaat diusahakan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan, dengan jalan memotivasi karyawan. Tenaga kerja yang tidak memberikan manfaat diberhentikan atau dipensiunkan.

#### 2.2.3. Peranan Manajemen SDM.

Peranan sumber daya manusia semakin penting dalam kondisi keinginan dan kebutuhan konsumen yang terus berubah dan beragam. Dalam pendekatan SDM, setiap perusahaan harus dapat menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (quality of work life / QWL), agar SDM dilingkungannya menjadi kompetitif. Dengan SDM yang kompetitif maka secara keseluruhan perusahaan akan kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya. Ada sembilan aspek pada SDM yang perlu diciptakan dan dikembangkan agar tercipta QWL yaitu [Hadari., 1999., hal. 77] :

☪ Komunikasi

☪ Penyelesaian konflik

- ☞ Pengembangan karir
- ☞ Partisipasi pekerja
- ☞ Kebanggaan
- ☞ Kompensasi yang layak
- ☞ Keselamatan lingkungan
- ☞ Keselamatan kerja
- ☞ Kesehatan kerja

Sembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. QWL yang berisi sembilan aspek tersebut harus diwujudkan secara terpadu dalam setiap kegiatan perusahaan.

### **2.3. SEMANGAT KERJA SUMBER DAYA MANUSIA.**

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas kerja dari para karyawannya dapat ditingkatkan. Untuk itu penyelidikan waktu dan gerak (motion and time study) dari para karyawan sangat diperlukan. Dengan penyelidikan waktu dan gerak ini maka pihak perusahaan dapat merubah gerak-gerak yang tidak perlu dan gerak-gerak yang melelahkan, sehingga dapat diciptakan gerak-gerak baru yang dapat mengurangi kelelahan dan mempercepat pekerjaan.

Dengan cara ini (penyelidikan waktu dan gerak) memang pekerjaan dapat dipercepat dan kelelahan dapat dikurangi, tetapi masih ada masalah yang timbul disini, yang lebih terletak pada karyawan itu sendiri. Dengan kata lain, cara ini belum menjamin bahwa para karyawan akan bekerja dengan



sepenuh hati. Untuk dapat meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi lagi, maka pihak perusahaan harus menimbulkan semangat kerja dari karyawan.

Oleh karena itulah maka sudah selayaknya jika setiap perusahaan harus selalu berusaha agar para karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi maka semangat kerja akan dapat meningkat. Sebab semangat kerja yang tinggi pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi.

### **2.3.1. Pengertian Semangat Kerja.**

Berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian tentang semangat kerja yang diperoleh dari hasil kajian terhadap beberapa literatur :

1. Semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan karyawan bekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik. [Halsey., 1991., hal. 220]
2. Semangat kerja adalah sikap individu atau sekelompok individu terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan [Davis., 1989., hal. 151]
3. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik [Nitisemito., 1998., hal. 98]

Selanjutnya, Flippo [1980] menyatakan bahwa ada tujuh pengaruh positif yang ditimbulkan oleh semangat kerja yang tinggi, yaitu :

- ☞ Kemauan untuk bekerja sama demi tercapainya tujuan organisasi
- ☞ Kesetiaan pada organisasi dan pemimpin

- ☞ Disiplin yang baik
- ☞ Kemampuan bertahan pada saat kesulitan
- ☞ Minat yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi
- ☞ Menunjukkan inisiatif yang baik
- ☞ Rasa bangga pada organisasi

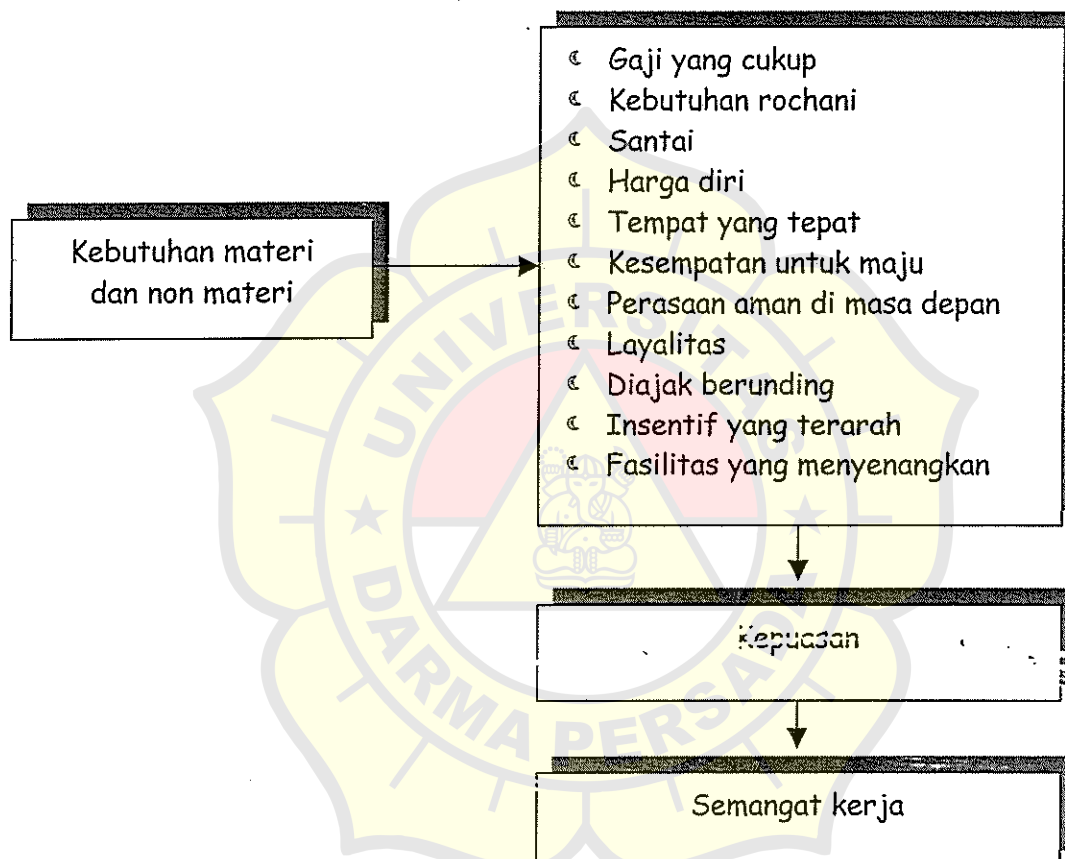
### **2.3.2. Peningkatan Semangat Kerja.**

Setiap perusahaan harus berusaha untuk dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Masalah yang timbul adalah bagaimana cara meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin. Hal ini penting karena dana dan kemampuan yang terbatas, perusahaan harus memilih satu cara yang paling tepat untuk dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin.

Ada yang berpendapat bahwa upah yang tinggi dalam bentuk uang merupakan cara yang paling efektif untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Pada tahap awal, perusahaan mungkin akan mampu meningkatkan semangat kerja dengan memberikan upah yang tinggi. Tetapi pada tingkat tertentu, menaikkan upah yang lebih tinggi lagi mungkin dianggap kurang efektif.

Dengan demikian, untuk dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan, maka pihak perusahaan harus mencari suatu cara atau beberapa cara sehingga akan dapat menimbulkan kepuasan secara maksimal. Untuk itu, perlu dicoba

untuk menggunakan beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja, baik yang bersifat materi maupun nonmateri. Cara atau kombinasi cara mana yang lebih tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang ingin dicapai. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan diperlihatkan pada gambar 2-2 berikut ini [Nitisemito., 1998]



Gambar 2-2

Pemenuhan kebutuhan materi dan nonmateri dalam upaya meningkatkan semangat kerja

## **2.4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT KERJA KARYAWAN.**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, berikut ini adalah kajian teori terhadap faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi semangat kerja karyawan. Dalam penelitian ini, ada tiga faktor yang dianggap mempengaruhi semangat kerja karyawan, yaitu motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

### **2.4.1. Motivasi.**

Motivasi berarti kondisi yang mendorong (menyebabkan) seseorang melakukan perbuatan (pekerjaan), yang berlangsung secara sadar. [Koontz., 1995., hal., 304]. Pemotivasian merupakan salah satu tugas manajemen yang sederhana tetapi juga rumit. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena karyawan pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan atau ganjaran. Dengan demikian maka memotivasi karyawan adalah mudah – usahakan saja untuk mengetahui apa yang dibutuhkannya – dan gunakan itu sebagai kemungkinan ganjarannya.

Tetapi pemotivasian juga dapat dikatakan rumit, karena apa yang dipandang sebagai ganjaran yang penting, mungkin tidak dipandang penting oleh karyawan yang lainnya. Bahkan penggunaan suatu ganjaran yang penting bagi seorang karyawan sama sekali bukan jaminan bahwa hal tersebut juga dapat memotivasinya. Karena ganjaran itu sendiri tidak akan memotivasi seorang karyawan apabila dirasakan bahwa upaya yang dilakukan tidak akan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran itu.

Salah satu teori motivasi yang banyak dirujuk secara luas adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, yang berawal dari kebutuhan yang paling rendah sampai kebutuhan yang paling tinggi. Teori ini juga menyatakan bahwa apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi berfungsi sebagai motivator. Hirarki kebutuhan itu adalah [Stoner., 1999., hal. 225] :

- ☞ Kebutuhan fisiologi
- ☞ Kebutuhan rasa aman
- ☞ Kebutuhan sosial
- ☞ Kebutuhan penghargaan
- ☞ Kebutuhan perwujudan diri

#### **2.4.2. Kepemimpinan.**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam pemberdayaan SDM dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan kajian pustaka diperoleh pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan juga merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka kesuatu tujuan [Davis.,1989., hal. 96].

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa syarat utama pemimpin ialah harus dapat mempengaruhi orang lain (para bawahannya) agar bawahan :

1. dapat bekerja sama,

2. dapat menjaga hubungan yang baik,
3. dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Dalam perspektif hubungan antara atasan dan bawahan, kepemimpinan mencakup pengertian :

1. Skill untuk memberi arah, menunjukkan jalan. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membina orang-orang, untuk menunjukkan alat-alat yang tepat guna mencapai hasil.
2. Kemampuan untuk mencapai kerjasama dan loyalitas. Pemimpin berkemauan untuk mengusahakan agar orang bekerjasama dan bekerja kearah tujuan yang sama.

3. Keberanian untuk bekerjasama terus sampai tugas yang diberikan selesai.

Selanjutnya, terdapat empat sifat umum yang harus ada, yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu

[Davis., 1989., 36] :

1. Kecerdasan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

Pemimpin cenderung menjadi motor dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.

Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari ekstrinsik.

#### 4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam kata lain pemimpin harus mempunyai perhatian, atau pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dengan semangat kerja. Semangat kerja merupakan refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Semangat kerja merupakan pengaruh utama dari sumbangan karyawan dimana semangat kerja akan membuat karyawan mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam kaitan dengan masalah hubungan antara kepemimpinan dengan semangat kerja, maka tidak bisa dilupakan masalah gaya kepemimpinan. Ada empat gaya kepemimpinan, yaitu :

##### 1. Gaya Exploitive Authoritative.

Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya.

##### 2. Gaya otokratis yang baik.

Manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan terselubung, percaya pada bawahan.

##### 3. Gaya Manajer Konsultatif.

Manajer type ini sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya dalam hal ini kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya

#### 4. Gaya Kelompok Partisipasif.

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat –pendapat lainnya dari bawahannya dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.

Dari hasil penelitian dikatakan bahwa model kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan (karyawan) akan menghasilkan meningkatnya semangat kerja karyawan. Tumbuhnya semangat kerja yang tinggi tergantung juga apakah pimpinan memenuhi persyaratan sebagai pimpinan yang baik. Ada beberapa sifat pemimpin, yaitu [Haslèy., 1991., hal. 12] :

1. Harus mempunyai kecermatan (thoroughness).
2. Harus bersifat adil (fairness).
3. Memiliki daya usaha atau kesanggupan memikul tanggung jawab.
4. Harus bijaksana
5. Mempunyai kegairahan (anthusiasm)
6. Harus dapat mengendalikan perasaan (emosional control).



Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk berhasil dalam memimpin suatu organisasi, yaitu [Zainun.,1989., hal. 49] :

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambing oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan memisahkan antara persoalan pribadi, rumah dan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, segan dan puas dengan pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

Dari penjelasan tentang teknik-teknik kepemimpinan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kepemimpinan seperti tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa ada beberapa indikator dari kepemimpinan yang berhasil, yaitu :

1. Tinggi-rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya.
2. Tinggi-rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya.

3. Kesiediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh-contoh kepada bawahan.
4. Tinggi-rendahnya tingkat kreativitas pimpinan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

#### 2.4.3. Lingkungan Kerja.

Dari hasil kajian pustaka diperoleh informasi bahwa semangat kerja juga berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang dimaksud adalah suasana tempat kerja dimana para karyawan melaksanakan pekerjaan. Berkaitan dengan masalah kondisi lingkungan kerja, hal ini berkaitan dengan lingkungan fisik, antara lain temperatur, penerangan, kebisingan, dan sebagainya [Joseph.,1988., hal. 433]. Selanjutnya juga dikatakan bahwa kondisi lingkungan yang tidak baik akan menyebabkan :

1. melemahnya aktivitas-aktivitas pekerja dan produksi,
2. bertambahnya pemindahan karyawan,
3. tingginya absensi,
4. ketidak-efisienan.

Untuk menghilangkan pengaruh negatif dari kondisi lingkungan kerja maka harus diusahakan agar kondisi lingkungan kerja menjadi baik. Ada beberapa ciri dari kondisi lingkungan kerja yang baik, yaitu :

1. Tata ruang kerja yang tepat.
2. Cahaya dalam ruangan yang tepat.
3. Suhu dan kelembaban udara yang tepat.
4. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja.

5. Sirkulasi udara.
6. Getaran mekanis.
7. Bau-bauan.
8. Warna.

Dalam hal hubungan antara kondisi fisik tempat kerja dengan semangat kerja karyawan, dikatakan bahwa kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, terutama pada saat jam kerja, akan mempengaruhi moral karyawan dan kesanggupan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan-perlindungan terhadap bahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi akan meningkatkan efisiensi [Manullang.,1984., hal. 122]. Dari hasil penelitian juga ditunjukkan bahwa ada pengaruh yang berarti dari keadaan suara dengan kinerja kerja karyawan. Dalam hal ini, kinerja karyawan akan bertambah dengan adanya pengurangan suara [Scheidt.,1981., hal. 450].

Dengan demikian, penciptaan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan perlu dilakukan, terutama pada saat-saat mereka bekerja. Sebab dengan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, karyawan akan merasakan bahwa tempat kerjanya akan membantu menciptakan semangat kerja.

Kondisi tempat kerja yang menyenangkan diantaranya adalah pertukaran udara, adanya penerangan yang cukup, ventilasi yang cukup, serta suara-suara ditempat kerja yang baik, demikian juga dengan perlengkapan dan fasilitas untuk melaksanakan pekerjaan.

1. Menentukan skor total suatu indeks sebagai kriteria internalnya, dengan menjumlahkan butir-butir penyusun kuesioner
2. Menghitung korelasi tiap butir dengan skor totalnya, yaitu dengan menggunakan koefisien korelasi produk momen Pearson ( r ). Formula yang digunakan adalah :

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

Dimana

$r_{xy}$  = korelasi produk momen Pearson

X = item skor

Y = skor faktor

n = ukuran sampel

3. Menghitung koreksi korelasi bagian-total ( $r_{pq}$ ) dari korelasi Pearson ( $r_{xy}$ ). Koreksi ini diperlukan karena korelasi Pearson antara skor item sebagai skor bagian dengan skor variabel sebagai skor total dari semua item akan menghasilkan korelasi yang terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena dalam variansi skor variabel sebagai skor total atau skor komposit selalu terdapat variansi skor butir sebagai skor bagian. Korelasi bagian-total inilah yang dianggap sebagai koefisien kevalidan item yang sesungguhnya, dan korelasi inilah yang akan diuji taraf signifikansinya. Formulasi koreksi korelasi bagian-total adalah sebagai berikut :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(\sigma_y) - (\sigma_x)}{\sqrt{[(\sigma_x)^2 + (\sigma_y)^2 - 2(r_{xy})(\sigma_x)(\sigma_y)]}}$$

dimana :

$r_{pq}$  = koefisien korelasi bagian-keseluruhan

$r_{XY}$  = koefisien korelasi produk momen

$\sigma_x$  = standar deviasi skor item

$\sigma_y$  = standar deviasi skor faktor

4. Menguji taraf signifikansi  $r_{pq}$ . Derajat kebebasan yang digunakan adalah  $n-2$ . Uji signifikansi yang digunakan adalah uji signifikansi satu ekor.
5. Periksa butir-butir yang hampir memenuhi kriteria statistik. Item-item yang tidak memenuhi kaidah uji signifikansi digugurkan. Apabila karakteristik dari item cukup berharga untuk memperkuat indeks, kembalikan kedalam indeks.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Berdasarkan cara mengujinya, terdapat dua jenis reliabilitas, yaitu reliabilitas eksternal dan reliabilitas internal. Jika ukuran atau kriteriumnya berada diluar instrumen maka hasil pengujian adalah reliabilitas eksternal. Sebaliknya, jika perhitungan dilakukan berdasarkan data dari instrumen maka akan menghasilkan reliabilitas internal.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan berdasarkan reliabilitas internal. Reliabilitas internal diperoleh dengan cara menganalisis data hasil penelitian. Berdasarkan disain instrument yang digunakan, dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mencari reliabilitas adalah dengan *Alpha Cronbah*, yang diformulasikan sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

### 2.5.2. Analisa Faktor.

Analisis faktor adalah suatu teknik untuk mengurangi atau menyederhanakan sejumlah besar variabel dengan cara mengelompokkan variabel-variabel tersebut untuk dibentuk menjadi sejumlah faktor yang tidak saling bergantung, dimana jumlah faktor yang terbentuk lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah variabel sebelumnya.

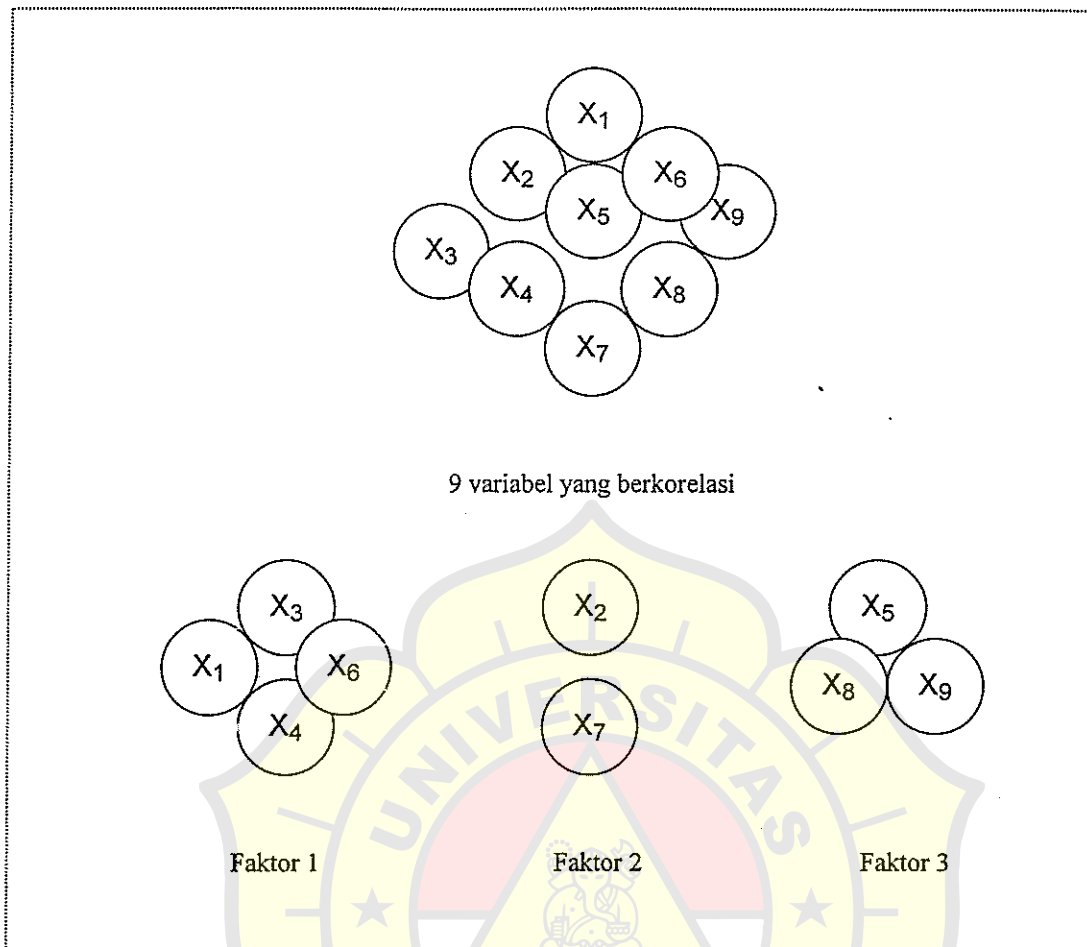
Analisis faktor mulai dengan sejumlah variabel hasil pengukuran. Metode ini kemudian menganalisis kumpulan variabel tersebut dan menganalisis interkorelasi antara variabel-variabel tersebut untuk

menetapkan apakah korelasi tersebut berasal dari sejumlah faktor dasar atau tidak.

Dengan demikian, analisis faktor dapat digunakan untuk [1] mengidentifikasi dimensi atau gagasan yang mendasar dalam data dan [2] mengurangi jumlah variabel dengan cara menghilangkan redundansi variabel. Dimensi atau gagasan dasar inilah yang disebut dengan faktor. Faktor adalah satu variabel yang tidak diamati secara langsung tetapi diduga atau diambil dari variabel-variabel amatan. Esensi dasar dari faktor analisis diperlihatkan pada gambar 2-3 berikut [Dillon., 1984., hal. 336] :

#### 1. Model Dasar Analisis Faktor.

Analisis faktor adalah suatu cabang pengetahuan matematika terapan yang bertujuan untuk mendapatkan model matematik yang dapat menerangkan perilaku dari data (variabel) yang diamati. Penggunaan metode ini dapat memberikan suatu informasi yang belum terungkap dari suatu data pengamatan. Secara praktis, penggunaan metode ini ditujukan untuk mengklasifikasi variabel-variabel pada masing-masing faktor yang mendasarinya.



Gambar 2-3  
Konsep Dasar Analisis Faktor

Model dasar dari analisis faktor terdiri dari faktor-faktor tak bebas, faktor-faktor umum, dan faktor-faktor unik. Secara matematik, model analisis faktor dinyatakan dengan :



$$X = A f + e$$

dimana

X = vektor variabel pengamatan (p dimensi)

F = vektor variabel yang tidak teramati, disebut sebagai faktor umum (q dimensi)

e = vektor variabel yang tidak teramati, disebut sebagai faktor unik (p dimensi)

A = matrik konstanta yang tidak diketahui, disebut sebagai pembebanan faktor (factor loading ; p x q dimensi), atau :

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1q} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{p1} & a_{p2} & \dots & a_{pq} \end{pmatrix}$$

Secara aljabar, model matematik dari analisis faktor dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_p \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1q} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{p1} & a_{p2} & \dots & a_{pq} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} f_1 \\ f_2 \\ \dots \\ f_p \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \dots \\ e_p \end{pmatrix}$$

atau

$$X_i = \sum_{j=1}^q A_{ij} f_j + e_i$$

Persamaan diatas sering disebut dengan pola faktor (factor pattern). Secara sederhana, pola faktor diperlihatkan dalam bentuk tabel yang hanya berisi koefisien pembebanan faktor (factor loading) saja. Matrik pembebanan faktor

(berdimensi  $p \times q$  ;  $q < p$ ) dimana pembebanan faktor ditunjukkan dalam kolom matrik, sering disebut sebagai matrik pola (pattern matrix). Matrik lain yang juga diperlukan dalam perhitungan adalah matrik korelasi antara variabel dan faktor umum, sering disebut sebagai matrik struktur faktor (factor structure matrix) atau disingkat matrik struktur (structure matrix).

Dalam analisis faktor terdapat dua tipe variansi, yaitu variansi bersama dan variansi unik. Secara matematik dinyatakan dengan  $\text{var}(X_i) = \text{var}(C_i) + \text{var}(E_i)$  ; dimana  $\text{var}(C_i)$  adalah variansi bersama dan  $\text{var}(E_i)$  adalah variansi unik. Variansi bersama tersebut dinamakan komunalitas. Komunalitas suatu variabel adalah proporsi total variansi variabel terhadap faktor bersama. Total kontribusi faktor ( $f_i$ ) terhadap total variansi dari seluruh variabel dinamakan dengan nilai-eigen faktor  $f_i$ , dan dilambangkan dengan  $V_j$ .

Faktor pembebanan,  $a_{ij}$ , memberikan gambaran korelasi antara suatu variabel dengan suatu faktor. Dalam beberapa hal, dari faktor pembebanan tersebut dapat diketahui variabel-variabel mana yang akan masuk ke faktor apa dan tingkat berapa. Jadi, dengan membandingkan nilai-nilai pembebanan faktor untuk semua faktor dan semua variabel, variabel-variabel yang berhubungan erat dengan suatu faktor dapat diidentifikasi. Dalam masalah berskala besar, matrik polanya akan kompleks dan interpretasi faktornya menjadi sukar. Untuk memecahkan masalah tersebut, maka diperlukan prosedur interpretasi faktor sebagai berikut [Dillon., 1984] :

1. Diawali dengan variabel pertama dan faktor pertama, dan bergerak dari kiri ke kanan secara horisontal, untuk melingkari nilai bobot absolut terbesar. Kemudian pindah ke variabel kedua dan kembali bergerak dari kiri ke kanan secara horisontal, mengidentifikasi nilai bobot absolut

terbesar dan melingkarinya. Lanjutkan proses demikian untuk seluruh variabel.

2. Lakukan pengujian untuk setiap nilai bobot yang dilingkari dengan nilai signifikansi. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan nilai signifikansi statistika atau berdasarkan nilai signifikansi praktis (dalam hal ini nilai minimum ditentukan sendiri oleh peneliti). Untuk nilai signifikansi statistika, jika ukuran sampel kurang dari 100, nilai minimumnya adalah 0,30. Nilai yang diatas 0,30 akan dianggap signifikan.
3. Lakukan pengujian matrik pola untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang tidak mempunyai bobot (pengaruh, beban, korelasi, atau unsur) terhadap suatu faktor.
4. Berdasarkan hasil proses di atas, tentukan suatu arti terhadap pola bobot faktor. Variabel-variabel yang mempunyai bobot besar lebih besar dianggap mempunyai pengaruh yang lebih besar pula. Tentukan satu nama atau label yang dapat menggambarkan (merefleksikan) arti dari kombinasi variabel-variabel yang membebani (memboboti) suatu faktor.

## **2. Rotasi Faktor.**

Dalam praktek, interpretasi faktor terkadang sukar dilakukan karena banyak variabel yang nilai bobotnya "tangung" (moderate) tetapi semuanya signifikan. Dalam hal ini, suatu variabel membebani (memboboti) pada lebih dari satu faktor. Idealnya, kita ingin meminimasi jumlah nilai bobot yang signifikan pada setiap baris pada matrik pola (yaitu satu nilai bobot untuk setiap variabel) dan memaksimalkan jumlah nilai bobot pada nilai yang dapat

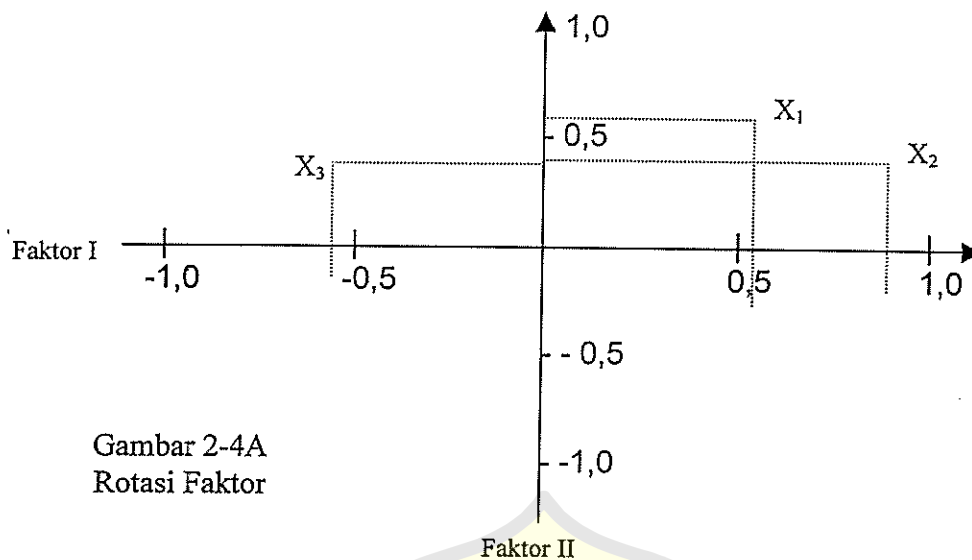
diabaikan. Konsep ini berhubungan dengan gagasan struktur sederhana (simple structure) dan rotasi faktor (factor rotation).

Gambar 2-4 berikut ini memperlihatkan secara geometrik bagaimana rotasi faktor dapat digunakan untuk mendapatkan struktur yang sederhana. Gambar 2-4A tersebut memperlihatkan tiga variabel –  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  – yang diperlihatkan sebagai titik dalam sistem koordinat ; sumbu horisontal untuk Faktor I dan dan vertikal untuk Faktor II. Titik proyeksi pada suatu sumbu menggambarkan bobot variabel pada faktor tersebut.

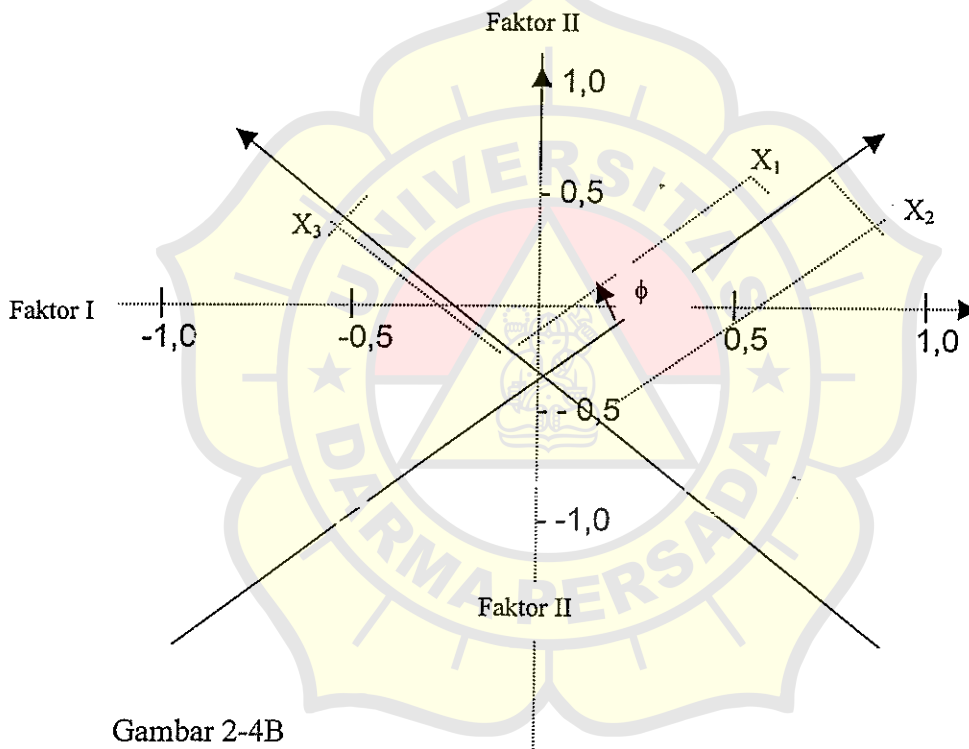
Sebagai contoh, variabel  $X_2$  mempunyai bobot yang tinggi (mendekati 1) pada Faktor I tetapi pada faktor II bobotnya biasa saja (sekitar 0,5). Sedangkan variabel  $X_1$  dan  $X_3$  mempunyai bobot yang biasa pada pada Faktor I dan Faktor II, sehingga sulit diinterpretasikan.

Pada gambar 2-4B diperlihatkan rotasi sumbu faktor sebesar 450 (kira-kira) ke arah berlawanan dengan jarum jam. Dari gambar ini terlihat bahwa titik proyeksi variabel pada sumbu rotasi telah berubah. Sebagai contoh, sebelum rotasi variabel  $X_1$  mempunyai bobot yang sedang-sedang saja untuk kedua faktor, tetapi setelah rotasi, variabel  $X_1$  mempunyai bobot yang tinggi untuk Faktor I dan bobot yang rendah untuk Faktor II .

Strukturnya di atas menjadi sederhana – dan memang yang diinginkan – bahwa jika suatu variabel mempunyai bobot yang tinggi pada satu faktor, maka variabel tersebut mempunyai bobot yang rendah pada faktor lain. Apa yang dihasilkan dari rotasi faktor ini adalah bahwa sekarang setiap variabel hanya terletak dekat pada hanya satu faktor.



Gambar 2-4A  
Rotasi Faktor



Gambar 2-4B  
Rotasi Faktor

### 2.5.3. Regresi Berganda

Analisis regresi merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk meneliti hubungan antar variabel. Secara khusus, teknik ini digunakan untuk

meneliti hubungan antara variabel dependen dengan satu (atau lebih) variabel independen. Variabel dependen (atau respon), disimbulkan dengan Y, dan variabel independen (atau prediktor), disimbulkan dengan X. Dalam aplikasinya, analisis regresi terutama berhubungan dengan estimasi (prediksi atau) nilai rata-rata populasi dari variabel Y atas dasar nilai-nilai variabel X yang telah diketahui.

Model multiple regresi linier dari p variabel akan mencakup variabel dependen, Y, dan p variabel independen,  $X_p$  ( $X_1, X_2, \dots, X_p$ ) yang diformulasikan dengan :

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \epsilon_i ; i = 1, 2, \dots, n$$

Dimana  $\beta_1$  adalah konstanta (intersep)  $\beta_2, \beta_3 \dots \beta_p$  koefisien regresi dan  $\epsilon_i$  residual pengamatan ke i. Model ini akan memberikan nilai ekspektasi Y berdasarkan nilai  $X_2 X_3 \dots X_p$  ditambah faktor kesalahan. Model ini sebenarnya berhubungan dengan sistem persamaan yang berbentuk :

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \dots \\ Y_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \beta_1 + \beta_2 X_{21} + \beta_3 X_{31} \dots + \beta_p X_{p1} + \epsilon_1 \\ \beta_1 + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{32} \dots + \beta_p X_{p2} + \epsilon_2 \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ \beta_1 + \beta_2 X_{2n} + \beta_3 X_{3n} \dots + \beta_p X_{pn} + \epsilon_n \end{pmatrix}$$

dalam notasi matrik, sistem persamaan tersebut dapat dinyatakan dengan :

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \dots \\ Y_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & X_{21} & X_{31} & \dots & X_{p1} \\ 1 & X_{22} & X_{32} & \dots & X_{p2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & X_{2n} & X_{3n} & \dots & X_{pn} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \dots \\ \beta_p \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \epsilon_1 \\ \epsilon_2 \\ \dots \\ \epsilon_n \end{pmatrix}$$

$\begin{matrix} Y & = & X & + & e \\ (n \times 1) & & (n \times p) & & (p \times 1) & + & (n \times 1) \end{matrix}$

dimana :

$Y$  = vektor pengamatan variabel dependen  $Y$  ; berdimensi  $n \times 1$

$X$  = matrik dari hasil  $n$  pengamatan terhadap  $p-1$  variabel independen

$(X_2, \dots, X_p)$  dimana kolom 1 menggambarkan intersep  $\beta_1$  ; yakni  $X_1 = 1$  ;

berdimensi  $n \times p$

$\beta$  = vektor parameter  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$  (yang belum diketahui), dimana  $\beta_1$

adalah intersep, dan  $\beta_2, \dots, \beta_p$  adalah koefisien atau bobot regresi

parsial ; berdimensi  $p \times 1$

$e$  = vektor  $n$  residual ; berdimensi  $n \times 1$

Dalam model ini digunakan istilah parsial karena koefisien regresi  $\beta_j$  mengukur perubahan nilai rata-rata  $Y$  perunit perubahan pada  $X_j$ , sementara semua variabel independen yang lain adalah konstan.

### 1. Tes Hipotesa Dalam Regresi Berganda.

Dalam analisa regresi berganda terdapat dua hipotesa yang akan diuji kebenarannya yaitu hipotesa parsial dan hipotesa simultan. Tahapan dari kedua tes hipotesis tersebut adalah sebagai berikut [Montgomery., 1990., hal., 446]

## A. Tes hipotesis parsial

### 1. Perumusan hipotesis

$H_0$  : variabel-variabel bebas secara individual tidak mempunyai korelasi linier dengan variabel terikat.

$H_1$  : variabel-variabel bebas secara individual mempunyai korelasi linier dengan semangat kerja karyawan.

### 2. Menentukan daerah kritis

Merumuskan nilai  $t_{hitung}$  yang diformulasikan sebagai  $B_i / SE B_{ij}$  dimana B adalah koefisien regresi parsial variabel independen ke i dan SE B adalah standar error variabel independen i.

Merumuskan nilai  $t_{tabel}$  yang diformulasikan sebagai  $t_{(\alpha ; n-1)}$ . dimana  $\alpha$  adalah tingkat ketelitian dan  $n-1$  adalah derajat bebas.

### 3. Membuat keputusan

Jika nilai  $t_{hitung} \leq$  nilai  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.

Jika nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

## B. Tes hipotesis simultan

### 1. Perumusan hipotesis

$H_0$  : variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) tidak mempunyai korelasi linier dengan variabel terikat.

$H_1$  : variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) mempunyai korelasi linier dengan variabel terikat.



2. Menentukan daerah kritis

Merumuskan nilai  $F_{hitung}$  yang diformulasikan sebagai  $MS_R / MS_E$  dimana  $MS_R$  adalah mean of square of Regression sedangkan  $MS_E$  adalah mean of square of error.

Merumuskan nilai  $F_{tabel}$  yang diformulasikan sebagai  $F_{(\alpha; f; n-f)}$  dimana  $\alpha$  adalah tingkat ketelitian,  $f$  adalah derajat bebas regresi, dan  $n-f$  adalah bebas untuk error.

3. Membuat keputusan

Jika nilai  $F_{hitung} \leq$  nilai  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Sebaliknya, jika nilai  $F_{hitung} >$  nilai  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

