



**PERANAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP
PENURUNAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
CABANG BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh :

KRISTINA INDERAYANTI

021105278

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

November 2009

**PERANAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP
PENURUNAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
CABANG BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan,

(Karma Syarif, MM., SE.)

**PERANAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP
PENURUNAN SEMANGAT KERJA KARYAWA PADA
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
CABANG BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu Tanggal : 14 November 2009

Kristina Inderayanti
021105278

Menyetujui,

Dosen penilai,



(Ibu Hj. Srie Sudarjati MM,.SE.)

Pembimbing,



(Karma Syarif, MM, SE.)

Co. Pembimbing,



(H.M. Jamil , MPd.I., MM., SE.)

ABSTRAK

KRISTINA INDERAYANTI. NPM. 021105278. Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Penurunan Semangat Kerja Karyawan Pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA Cabang Bogor. Di bawah bimbingan: KARMA SYARIF dan M. JAMIL

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting karena kepemimpinan mempengaruhi jalannya organisasi. Salah satu faktor yang perlu digerakkan oleh pemimpin adalah faktor sumber daya manusia yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Kepemimpinan perlu menggerakkan atau mempengaruhi karyawan untuk bekerja maksimal karena karyawan adalah faktor yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Agar dapat bekerja secara maksimal dan produktivitas meningkat sehingga akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai, salah satu faktor yang dibutuhkan oleh karyawan adalah peningkatan semangat kerja. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya/pengaruhnya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja dan memiliki semangat kerja serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal. Namun semangat kerja pada diri karyawan dapat pula menurun dan semangat kerja yang rendah dapat menimbulkan aksi dan reaksi pada karyawan seperti kegelisahan, tuntutan, pemogokan atau absensi yang dapat merugikan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk menghadapi berbagai aksi dan reaksi dari karyawan akibat penurunan semangat kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan yang diterapkan, untuk mengetahui tingkat semangat kerja karyawan, dan untuk mengetahui peran kepemimpinan yang efektif terhadap penurunan semangat kerja karyawan pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor.

Metode penelitian yang digunakan terdiri dari penelitian verifikatif, metode explanatory survey, teknik penelitian statistik kuantitatif. Metode analisis menggunakan analisis kuantitatif yaitu uji validitas dan reliabilitas data, analisis koefisien korelasi Rank Spearman, analisis koefisien penentu (determinasi) dan uji hipotesis koefisien korelasi.

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa data adalah valid dan reliable. Hasil analisis koefisien korelasi Rank Spearman menunjukkan $r_s = 0,297$ artinya terdapat hubungan yang rendah antara kepemimpinan yang efektif dan semangat kerja. Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan $KD = 8,8\%$ artinya kepemimpinan yang efektif mempunyai kontribusi dalam turun naiknya semangat kerja hanya sebesar 8,8% sedangkan sisanya sebesar 91,2% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Hasil uji hipotesis menunjukkan $t_{hitung} (= 1,32) > T_{tabel} (= 1,734)$, berarti tolak H_0 dan terima H_1 . Kesimpulannya terdapat hubungan yang kurang nyata dan signifikan antara kepemimpinan yang efektif terhadap penurunan semangat kerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Segala hormat, kemuliaan dan keagungan hanya bagi Tuhan Yesus Kristus. Puji syukur, sungguh hanya karena anugerah, kasih karunia, dan pertolonganNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini tepat pada waktunya.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Dalam penulisan skripsi ini penulis mengambil judul **“Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Penurunan Semangat Kerja Karyawan Pada PT Sinar Niaga Sejahtera Cabang Bogor”**.

Tidaklah mudah bagi penulis melewati proses demi proses dalam penulisan skripsi ini. Tanpa doa, dukungan baik moril maupun materiil, dan bantuan dari banyak pihak, maka penulisan skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik.

Untuk itu, dengan segala ketulusan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang besar kepada semua pihak yang telah membantu penulisan skripsi ini, antara

lain : 1. Kedua orang tuaku tersayang (Bapak Hardanto dan Ibu Rini Eka S.), Kedua

kakakku (Mas Yosep dan Kak Putri) serta keponakanku (Ezra) yang telah

memberi doa, kasih sayang, semangat, seta dukungan moril dan materiil.

2. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi., MM., SE., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

3. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

4. Ibu Lesti Hartati, MBA.,SE. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Ibu Yetty Husnul Hayati, MM., SE. selaku koordinator seminar Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
6. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE. selaku pembimbing utama.
7. Bapak H. Mohamad Jamil, MPd.I., MM., SE. selaku co pembimbing.
8. Ibu Hj. Srie Sudarjati, MM.,SE. selaku penilai skripsi.
9. Bapak Timotius, Bapak Wiwoho, Bapak Ramlan, Bapak Denny Marino serta seluruh staf dan karyawan PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor.
10. Die Brucke Foundation, yang telah memberikan bantuan dana (beasiswa). Mrs. Heidi Rathsam dan Mrs. Agnes serta Organisasi PMD (Proyek Masa Depan) dan teman2 di dalamnya yang telah memberikan banyak pengalaman berharga.
11. Kakak2 rohani, sahabat dan adik2 di pelayanan mahasiswa Bogor (Shooters) yang telah memberi doa, kasih, dukungan, semangat, dan pengertian.
12. K'Simson atas doa, kasih dan dukungan moril maupun materiil.
13. Sahabat baruku di kampus, Anggit yang terus memberikan semangat.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik mengenai isi maupun penyajiannya, untuk itu dengan hati yang terbuka, penulis menerima kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Dan akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak.

Bogor, November 2009

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	5
1.2.1. Perumusan Masalah	5
1.2.2. Identifikasi 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
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	8
1.5.1. Kerangka Pemikiran.....	8
1.5.2. Paradigma Penelitian	14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia .	16
2.1.1. Pengertian Manajemen	16
2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.2. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2.4. Kegiatan-Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.5. Kepemimpinan.....	22
2.5.1. Pengertian Kepemimpinan	22
2.5.2. Pengertian Efektivitas	24
2.5.3. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif	25
2.5.4. Teori-Teori Kepemimpinan	26
2.5.5. Fungsi Kepemimpinan yang Efektif	28
2.5.6. Ciri-ciri Kepemimpinan yang Efektif	29
2.6. Penurunan Semangat Kerja.....	31
2.6.1. Pengertian Semangat Kerja	31
2.6.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja	32
2.6.3. Indikasi - Indikasi Penurunan Semangat Kerja.....	33
2.6.4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja	34
2.7. Peranan Kepemimpinan yang Efektif Terhadap Semangat Kerja .	34

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	37
3.1. Objek Penelitian.....	37
3.2. Metode Penelitian.....	37
3.2.1. Desain Penelitian.....	37
3.2.2. Operasional Variabel.....	38
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	39
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	39
3.2.5. Metode Analisis	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1. Hasil Penelitian.....	46
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	46
4.1.2. Profil Responden dan Struktur Organisasi Perusahaan.....	51
4.2. Pembahasan	56
4.2.1. Kepemimpinan yang Efektif pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor	56
4.2.2. Penurunan Semangat Kerja Karyawan Pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor	60
4.2.3. Peranan Kepemimpinan yang Efektif Terhadap Penurunan Semangat Kerja Karyawan pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1. Kesimpulan.....	74
5.1.1. Kesimpulan Umum	74
5.1.2. Kesimpulan Khusus	74
5.2. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Penjualan Tahun 2008 & 2009 Per Semester PT SNS Cabang Bogor	4
Tabel 2. Operasional Variabel.....	38
Tabel 3. Skor Masing-Masing Poin Pada Variabel X dan Variabel Y.....	41
Tabel 4. Komisaris dan Direksi PT SINAR NIAGA SEJAHTERA.....	55
Tabel 5. Struktur Organisasi PT SINAR NIAGA SEJAHTERA Cabang Bogor.....	55
Tabel 6. Pendapat Responden Mengenai “Menunjukkan Integritas”	56
Tabel 7. Pendapat Responden Mengenai “Menampilkan Kepercayaan Diri dan Komitmen.....	57
Tabel 8. Pendapat Responden Mengenai “ Mengembangkan dan Membagikan Visi Serta Nilai Perusahaan”.....	57
Tabel 9. Pendapat Responden Mengenai “ Membuat Gambaran Besar dan Menentukan Tujuan Yang Jelas”.....	58
Tabel 10. Pendapat Responden Mengenai “Menyediakan Arah dan Bimbingan Bagi Karyawan”.....	58
Tabel 11. Pendapat Responden Mengenai “Memberi Pelatihan Bagi Karyawan”.....	58
Tabel 12. Pendapat Karyawan mengenai “Memberi Umpan Balik Bagi Karyawan.....	59
Table 13. Pendapat Responden Mengenai “ Memberi Kesan Mudah Ditemui dan Didekati”.....	59
Tabel 14. Pendapat Responden Mengenai “Mendukung Karyawan dan Memberi Pujian”.....	60
Tabel 15. Pendapat Karyawan Mengenai “Mau Mendengar Dan Menerima Ide Dari Karyawan”.....	60
Tabel 16. Pendapat Responen Mengenai “Kemalasan”.....	61
Tabel 17. Pendapat Responen Mengenai “Penundaan Pekerjaan”.....	61
Tabel 18. Pendapat Responden Mengenai “Keterlambatan Ke tempat Kerja”.....	62
Tabel 19. Pendapat responden mengenai “ Mencari Alasan Untuk tidak Masuk Kerja”.....	62
Tabel 20. Pendapat Responen Mengenai “Ketidaksenangan Dengan Pekerjaan Dan Ketidaknyamanan dalam Bekerja”.....	62
Tabel 21. Pendapat Responen Mengenai “ Keinginan Untuk Pindah Tempat Kerja”.....	63
Tabel 22. Pendapat Responen Mengenai “ Kurang Perhatian dan Keceroban”	63
Table 23. Pendapat Responen Mengenai “Ketidaktenangan”.....	64
Tabel 24. Pendapat Responen Mengenai “Keluh Kesah”.....	64
Tabel 25. Pendapat karyawan Mengenai “Ketidakpuasan”.....	64
Tabel 26. Daftar Hasil Jawaban Kuisisioner Skor Kepemimpinan Yang Efektif (X).....	66
Tabel 27. Daftar Hasil Jawaban Kuisisioner Skor Semangat Kerja (Y).....	67
Tabel 28. Uji Validitas “ Kepemimpinan Yang Efektif”	68
Tabel 29. Uji Reliabilitas “Kepemimpinan Yang efektif”	69

Tabel 30. Uji Validitas “Penurunan Semangat Kerja”	69
Tabel 31. Uji Reliabilitas “Penurunan Semangat Kerja”	70
Tabel 32. Tabel Penolong Untuk Menghitung Korelasi Rank Spearman.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian.....	15
Gambar 2. Kurva Uji Hipotesis.....	45
Gambar 3. Diagram Umur Responden Karyawan PT SNS.....	51
Gambar 4. Diagram Jenis Pekerjaan Karyawan PT SNS.....	52
Gambar 5. Diagram Lama Bekerja Karyawan PT SNS.....	52
Gambar 6. Diagram Jenis Kelamin Karyawan PT SNS.....	53
Gambar 7. Diagram Status Pernikahan Karyawan PT SNS.....	53
Gambar 8. Diagram Tingkat Pendidikan Karyawan PT SNS.....	54
Gambar 9. Kurva Distribusi Nilai t.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Jadwal Penelitian
Lampiran 2	Surat Riset
Lampiran 3	Kuisisioner

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Krisis ekonomi global yang melanda dunia dewasa ini telah membawa dampak dalam segala bidang kehidupan khususnya yang paling tampak gejalanya adalah sektor ekonomi dari terkecil hingga terbesar. Situasi tersebut dipastikan akan mempengaruhi dunia usaha, bisnis serta dunia kerja. Penurunan laba perusahaan, kebangrutan, juga pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat terjadi jika suatu perusahaan tidak dapat bertahan dalam situasi krisis tersebut.

Banyak perusahaan berusaha mempertahankan eksistensinya dengan menjaga agar produktifitas tidak menurun bahkan berusaha meningkatkannya sehingga banyak karyawan perusahaan dituntut untuk bekerja lebih produktif. Bahkan saat ini banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja lembur, bekerja pada hari minggu maupun hari libur nasional demi mencapai target perusahaan.

Menghadapi situasi tersebut peran kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting karena kepemimpinan mempengaruhi jalannya organisasi. Menurut Kartono (2008;6) "Kepemimpinan terutama mempunyai fungsi sebagai penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan orang yang berorganisasi."

Pengertian di atas menjelaskan bahwa salah satu faktor yang perlu digerakkan oleh kepemimpinan adalah faktor sumber daya manusia, yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai anggota organisasi atau karyawan perusahaan.

Kepemimpinan perlu menggerakkan atau mempengaruhi karyawan untuk bekerja maksimal karena karyawan adalah faktor yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Agar dapat bekerja dengan maksimal sehingga produktivitas meningkat dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai, salah satu faktor yang dibutuhkan oleh karyawan adalah peningkatan semangat kerja.

Menurut *Human Science Theory* dalam Hasibuan (2005;143) “Semangat kerja besar pengaruh dan perannya terhadap produktivitas karyawan.”

Selain itu menurut Nitisemito (1983;160) Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk seperti absensi dari menurunnya semangat kerja dapat diperkecil dan dengan menaikkan semangat kerja berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas.

Namun, semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan, terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Penurunan semangat kerja dapat disebabkan oleh berbagai hal, namun menurut Nitisemito (1983;167) “pada prinsipnya turunnya semangat kerja disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan.”

Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Semangat kerja yang rendah dapat menimbulkan aksi dan reaksi pada karyawan seperti kegelisahan, tuntutan, pemogokan, absensi yang dapat merugikan perusahaan.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan / pengaruhnya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja dan memiliki semangat kerja serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi aktivitas organisasi termasuk untuk mempengaruhi seseorang mencapai semangat kerja yang tinggi. Kepemimpinan menurut Nawawi (2003;23) adalah “seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi.” Menurut Badudu (2003;25) dalam kamus kata – kata serapan asing dalam bahasa Indonesia, antusiasme dapat diartikan sebagai semangat yang berkobar – kobar.

Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk menghadapi berbagai aksi dan reaksi dari karyawan akibat penurunan semangat kerja. Menurut Moekijat (1999;131) seorang pemimpin yang efektif akan memperhatikan dan memelihara semangat kerja karyawannya.

PT SINAR NIAGA SEJAHTERA merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pendistribusian yang menempatkan sales sebagai

kekuatan penjualan dan pemasaran produk. Sales bekerja secara langsung di lapangan untuk mendistribusikan barang ke retail dan pedagang eceran seperti warung. Sales diberi target penjualan yang harus dicapai setiap harinya. Dalam kegiatannya, kondisi fisik dan psikis sales sangat penting supaya mereka dapat bekerja dengan optimal.

Namun yang terjadi adalah pada semester pertama tahun ini (2009), target penjualan yang ditetapkan tidak dapat tercapai dengan maksimal. Penurunan tingkat penjualan ini dapat dilihat dari penurunan jumlah target penjualan semester pertama pada tahun 2009 di banding penjualan 2 semester ditahun 2008. Adapun data penjualan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Data Penjualan Tahun 2008 & 2009 Per Semester
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
Cabang Bogor

(dalam persen)

Th.2008	Th.2008	Th.2009	Th.2009
Semester 1 (Januari-Juni)	Semester 2 (Juli-Desember)	Semester 1 (Januari-Juni)	Semester 2 (Juli-Desember)
3,79 %	14,20%	-1,21 %	-

Penurunan tingkat penjualan ini menunjukkan adanya penurunan produktivitas kerja karyawan. Menurut Nitisemito (1983; 161) turunnya produktivitas dapat menjadi salah satu indikasi adanya penurunan semangat kerja. Maka permasalahan tersebut dapat menjadi salah satu gejala penurunan semangat kerja yang dapat terjadi karena karyawan merasa malas dalam bekerja, tidak puas dengan pekerjaannya atau dengan fasilitas dan tunjangan yang diberikan perusahaan sehingga mempengaruhi tingkat penjualan yang dihasilkan.

Dalam mengatasi masalah tersebut, pimpinan perusahaan berusaha menerapkan kepemimpinan yang efektif yaitu dengan melakukan pendekatan terhadap karyawannya untuk mengetahui kondisi karyawan di lapangan. Pimpinan berusaha membuka diri bagi karyawannya untuk mendengar masukan, ide bahkan keluhan kesah karyawannya. Disamping itu, pimpinan juga selalu berusaha membangkitkan semangat kerja karyawannya dengan memberikan motivasi, membagikan visi dan misi perusahaan dan memberikan teladan dalam menciptakan semangat tim.

Dalam kegiatan pendistribusian barang, khususnya pengawasan, seorang pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi aktivitas karyawan yang dipimpinnya, karena hal tersebut akan berpengaruh pada produktivitas unit kerja yang dihasilkan. Untuk itu diperlukan peran kepemimpinan yang efektif untuk mengatasi masalah penurunan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PERANAN KEPEMIPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP PENURUNAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT SINAR NIAGA SEJAHTERA CABANG BOGOR.”**

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

1.2.1. Perumusan Masalah

Banyak perusahaan yang mengalami kerugian karena kurangnya perhatian terhadap faktor manusia, yang mana di dalam perusahaan faktor tersebut mempunyai peran yang cukup berarti

dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin dan karyawan dalam perusahaan merupakan faktor penting untuk menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk itu peran pemimpin terhadap karyawan menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang efektif berperan untuk mempengaruhi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi. Jika semangat kerja karyawan tinggi, produktivitas akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

1.2.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas kepemimpinan yang diterapkan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERAcabang Bogor?
2. Bagaimana tingkat semangat kerja karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor?
3. Bagaimana peran kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja karyawan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yaitu tentang peranan kepemimpinan yang efektif terhadap semangat

kerja karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan pada identifikasi masalah tersebut adalah :

1. Untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan yang diterapkan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui tingkat semangat kerja karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.
3. Untuk mengetahui peran kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja karyawan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sarana untuk mengembangkan dan menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang peranan kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi ataupun masukan bagi perusahaan yang berhubungan didalam pelaksanaan kepemimpinan yang efektif dalam peningkatan semangat kerja karyawan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi pasti menginginkan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin dan karyawan merupakan faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan dan semangat kerja karyawan yang saling memiliki keterkaitan satu sama lain.

Eddy Madiono Sutanto (2000;<http://puslit.petra.ac.id/journals/manajemen/>) menyatakan bahwa “dalam kenyataannya *kepemimpinan seseorang* dapat mempengaruhi *semangat kerja*, keamanan, kehidupan kerja, terutama tingkat prestasi suatu organisasi.” Sedangkan menurut Kartono (2008;X) Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan *semangat* dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konfrom dengan keinginan pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan menurut Nawawi (2003;23) adalah “seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan

antusiasme yang tinggi.” Kepemimpinan sebagai seni pada dasarnya bermakna menyenangkan dan memuaskan bagi anggota organisasi sehingga melakukan kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Usaha mempengaruhi tersebut harus dilakukan sebagai suatu proses atau rangkaian kegiatan yang berkesinambungan untuk menghasilkan kemauan dan *semangat* anggota organisasi dalam melakukan kegiatan/pekerjaan masing-masing. Dengan usaha mempengaruhi/memberi motivasi seperti itu diharapkan kegiatan dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi dilakukan secara antusias dalam arti *bersemangat* dan sungguh-sungguh dengan kesediaan bekerja keras dan berdisiplin.

Menurut Kartono (2008;V-X) Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi. Untuk mencapai keberhasilan organisasi, seorang pemimpin perlu melaksanakan kepemimpinan yang efektif, karena kepemimpinan menjadi kunci pembuka bagi suksesnya organisasi.

Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Pemimpin adalah orangnya sedangkan kepemimpinan adalah kegiatannya.

Menurut Nawawi dan Martini (2000;4-6) “Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasinya.” Sedangkan menurut Locke (2002;5) deskripsi mengenai pemimpin efektif dalam hubungannya

dengan para karyawan adalah Pemimpin mampu meyakinkan karyawan bahwa kepentingan pribadi para karyawan menjadi bagian dari visi pemimpin, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikannya.

Beberapa ciri-ciri atau karakteristik kepemimpinan yang efektif menurut para pakar adalah sebagai berikut :

a. Menurut White (2004;13)

1. Mengembangkan diri sendiri :

- Memikirkan peran kepemimpinannya.
- Mampu mengembangkan kesadaran dan kepercayaan diri.
- Fokus pada karyawan.
- Menerapkan rencana perbaikan.

2. Memimpin dengan keteladanan :

- *Menunjukkan integritas.*
- Mau mengakui dan belajar dari kesalahan yang dilakukan.
- Menampilkan kepercayaan diri dan komitmen.
- Menciptakan semangat tim.

3. Meletakkan/menempatkan pekerjaan karyawan dengan tepat :

- *Mengembangkan dan membagikan visi dan nilai.*
- Membuat gambaran besar tentang visi dan menentukan tujuan yang jelas.

4. Mengembangkan para karyawannya :

- *Menyediakan arahan dan bimbingan.*
- *Memberi pelatihan dan umpan balik.*

5. Menyediakan dukungan bagi karyawannya :

- *Memberi kesan mudah ditemui dan didekati.*
- *Mendukung karyawan dan memberi pujian.*
- *Mau mendengar dan menerima ide dari karyawan.*

b. Menurut Locke (2002;9-13)

1. Memiliki motif dan bakat

- Penuh inisiatif, energi dan ambisi
- Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran
- Punya keinginan untuk memimpin
- Jujur dan punya integritas
- Mempunyai rasa percaya diri yang tinggi
- Kreatif
- Fleksibel dan berstrategi

2. Memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan

3. Memiliki visi

4. Dapat mengimplementasikan visi

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas kerja dari para pegawainya dapat ditingkatkan sebagai bagian dari tercapainya keberhasilan organisasi. Menurut Nitisemito(1983;159) “untuk dapat meningkatkan produktivitas lebih tinggi lagi, perusahaan perlu menimbulkan *semangat dan kegairahan kerja dari para karyawan.*”

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, masalah semangat kerja karyawan tidak dapat diabaikan begitu saja karena karyawan merupakan faktor yang sangat penting disamping faktor-faktor yang lainnya.

Menurut Nitisemito (1983;160) "Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik."

Sedangkan Moekijat (1999;130) menyatakan bahwa semangat atau motif kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, menekankan dengan tegas hakekat saling berhubungan dari satu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Pendapat tersebut mempunyai maksud bahwa semangat kerja merupakan sifat, kejiwaan dan perasaan seseorang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Keberhasilan dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh suasana diantara orang-orang yang melakukan pekerjaan itu. Apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas pekerjaan yang diberikan kepada mereka akan dilakukan lebih cepat dan lebih baik, selain itu produktivitas juga akan meningkat.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut maka pengertian semangat kerja lebih ditekankan sebagai suatu yang positif, sesuatu

yang baik sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih cepat lebih baik.

Apabila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka akan memperoleh banyak keuntungan, akan tetapi terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi turunnya semangat kerja penting diketahui oleh setiap pemimpin perusahaan, dengan demikian pemimpin perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin akibat dari penurunan semangat kerja.

Menurut Nitisemito (1983;161-166) indikasi-indikasi dari turunnya semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena *kemalasan*, *penundaan pekerjaan*, dan sebagainya.

2. Tingkat absensi yang naik/tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan akan dihindangi *rasa malas* untuk bekerja, sehingga karyawan menjadi sering tidak masuk kerja.

3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (*Labour Turn Over*)

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

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa kurang perhatian dalam pekerjaan. Selain itu dapat juga terjadi *kecerobohan* dalam pekerjaan dan sebagainya.

5. Kegelisahan karyawan

Kegelisahan dapat berbentuk *ketidaktenangan* dalam bekerja, *keluh kesah* serta hal-hal lain.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari *ketidakpuasan*, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

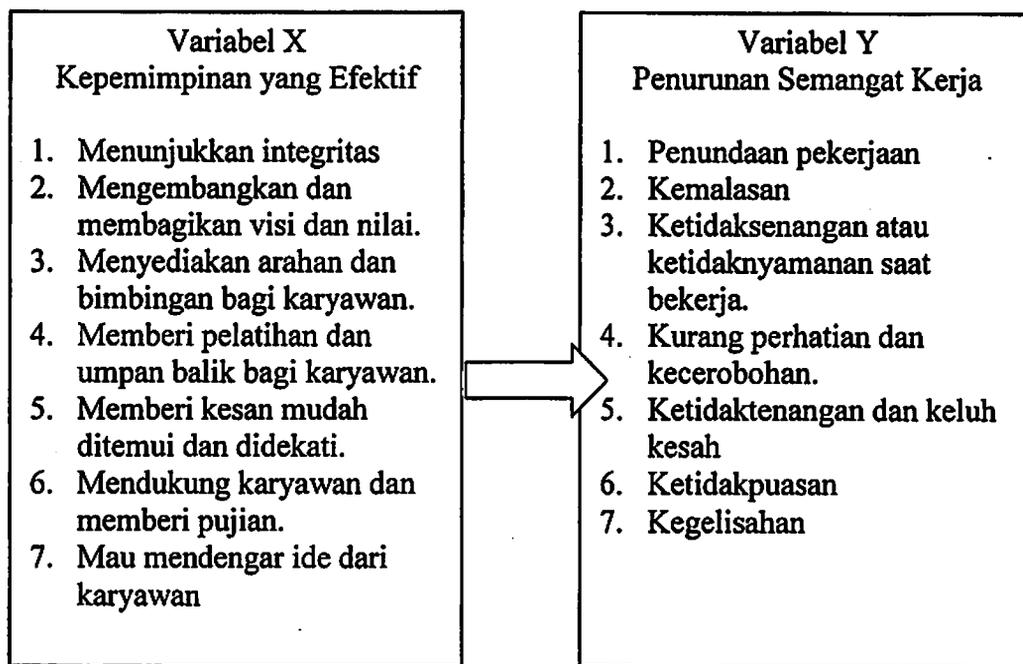
7. Pemogokan

Pemogokan merupakan wujud dari *ketidakpuasan*, *kegelisahan* dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin berperan untuk mempengaruhi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan dengan antusias/semangat yang tinggi. Jika karyawan tidak memiliki semangat yang tinggi, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai secara maksimal. Melalui kepemimpinan yang efektif, pemimpin perusahaan diharapkan dapat memberi solusi atas masalah penurunan semangat kerja karyawan dan pemimpin dapat terus mempengaruhi anggota organisasi/karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

1.5.2. Paradigma Penelitian

Dari kerangka pemikiran di atas, penulis membuat paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang diterapkan oleh PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor cukup efektif.
2. Tingkat semangat kerja karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor cukup baik.
3. Kepemimpinan yang efektif berperan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Menurut Hasibuan (2005; 9) Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Terry (2000; 9) "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resource.*"

Menurut Byars and Rue (2000; 4) "*Management is a form of work that involves coordinating an organization' resource land, labour, and capital, toward accomplishing organization objectives*".

Menurut Robbins and Coulter (2000;6) "*Management is the process of coordinating work activities so that are completed efficiently with and through other people*".

Menurut Sihotang (2007; 1) Manajemen adalah “Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen adalah proses dalam upaya mengatur anggota organisasi dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “Seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi tersebut mengandung arti bahwa manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang diperlukan. Hal tersebut memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia.

Menurut T. Hani Handoko (2000;4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Menurut Hasibuan (2005;10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Personnel management is the concept and techniques one needs to carry out the "people" or human resource aspects of a management position, including, recruiting, screening, training, rewarding and appraising. (Dessler (1994:2)

Menurut Miner & Donald (1997; 12) Human Resources Management is the process of developing, applying and evaluated polycies, procedures, methods and programs relating to the individual in the organization.

Menurut Barry Cushway (2001,5) "Human Resource Management is therefore, part of the process that have the organization achieve is objectives".

Menurut Bowin and Don Harvey (2001,7) "Human resource management of activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain high performing workforce within the organization.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat. (Flippo 1998:3)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu, seni dan proses mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.2. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya manusia

2.2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang tercakup dalam fungsi operasional dan fungsi manajerial sebagai berikut

1. Fungsi-fungsi Operasional MSDM
 - a) **Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)**
Usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi;
 - b) **Pengembangan (*Development*)**
Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat;
 - c) **Kompensasi (*Compensation*)**
Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi;
 - d) **Integrasi (*Integration*)**
Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi;
 - e) **Pemeliharaan (*Maintenance*)**
Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabdikan keadaan, terpeliharanya kemauan bekerja yang sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan para karyawan;
 - f) **Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**
Fungsi ini adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat.
2. Fungsi-fungsi Manajerial
 - a) **Perencanaan (*Planning*)**
Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu;
 - b) **Pengorganisasian (*Organizing*)**
Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan dan manajer personalia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerja, personalia dan faktor-faktor fisik;

- c) Pengarahan (*Directing*)
Fungsi operasi yang melakukan pekerjaan, pemberian perintah dan pelaksanaan;
- d) Pengendalian (*Controlling*)
Fungsi managerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.
(Hasibuan, 2005, 21)

2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai anggota organisasi adalah faktor yang penting bagi perusahaan. Semakin besar suatu organisasi/perusahaan maka semakin besar karyawan yang dibutuhkan. Untuk itu dibutuhkan peranan suatu manajemen sumber daya manusia untuk mengatur segala aktivitas anggota/karyawan dalam organisasi/perusahaan agar memudahkan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Menurut Hasibuan (2005;14) peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitmen dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. **Tujuan Sosial Kemasyarakatan**
Tujuan ini bermaksud supaya organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etik terhadap kebutuhan masyarakat seperti program kesehatan lingkungan, program perbaikan sarana lingkungan dan program pelatihan ketrampilan.
2. **Tujuan Organisasional**
Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia dibentuk adalah dengan maksud supaya membantu organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.
3. **Tujuan Fungsional**
Dimaksudkan untuk mempertahankan andil Manajemen Sumber Daya Manusia pada tingkatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. **Tujuan Pribadi Para Pekerja**
Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengidentifikasi/menyingkronkan pencapaian tujuan organisasi dengan pencapaian tujuan pribadi setiap orang yang bekerja di perusahaan itu.
(Sihotang; 2007; 13-14)

2.4. Kegiatan-Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu :

- 1) **Persiapan dan Pengadaan**
Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai atau pemegang jabatan dan lingkungan kerja di mana aktivitas tersebut dilakukan;
- 2) **Pengembangan dan Penilaian**

Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, maka dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah prestasi kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja. Selain itu diperlukan sebagai usaha pengembangan kemampuan pegawai, karena pegawai yang memasuki suatu organisasi senantiasa menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan biasanya dengan tanggung jawab dan gaji yang lebih tinggi juga;

3) Pengkompensasian dan Perlindungan

Untuk mempertahankan dan memotivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa keuntungan dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai kosekuensi pelaksanaan pekerjaan;

4) Hubungan-Hubungan Kepegawaian

Hubungan-hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik.

(Marihot, 2007:23)

2.5. Kepemimpinan

2.5.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi apapun. Tanpa adanya kepemimpinan, suatu organisasi tidak akan dapat berjalan karena kepemimpinanlah yang menggerakkan anggota organisasi dan faktor-faktor lainnya agar dapat bekerja optimal sehingga tujuan organisasi tercapai.

Ada berbagai macam pengertian tentang kepemimpinan menurut para pakar, diantaranya adalah :

Menurut Nawawi (2003;23) Kepemimpinan adalah “Seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan

berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemampuan dan antusiasme yang tinggi.”

Menurut Robbins-Judge (2008;49) Kepemimpinan didefinisikan sebagai “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.”

Kepemimpinan menurut Sadili (2006; 23) adalah “Kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut Hasibuan (2007; 170) Kepemimpinan adalah “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Vecchio (1995; 330) *“Leadership can be defined as a process through which a person tries to get organizational members to do something that the person desires.”*

Menurut John R. Schermerhorn, Jr. (1996; 99) *“Leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks.”*

Menurut McShane dan Glinow (2008; 402) *“Leadership is influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are member.”*

Menurut Newstrom and Davis (1997; 200) "*Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives.*"

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan proses untuk mempengaruhi dan menggerakkan seseorang/sekelompok orang (anggota organisasi) agar bersedia bekerjasama guna mencapai suatu tujuan tertentu.

2.5.2. Pengertian Efektivitas

Berikut adalah beberapa pengertian efektivitas berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi:

Menurut Drucker dalam Nawawi (2003;39) Efektivitas adalah "Melaksanakan yang benar (*doing the right*)."

Menurut Stoner dan Wankel dalam Nawawi (2003; 40) Efektivitas atau keefektifan hakikatnya merujuk kepada kemampuan untuk mencapai tujuan secara memadai dengan melaksanakan pekerjaan secara benar"

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996; 6) Efektivitas organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat, keunggulan serta pengembangan.

Menurut Robbins dalam Nawawi (2003; 41) "Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan yang dapat diwujudkan oleh suatu organisasi."

Menurut Nawawi (2003;39) Efektivitas adalah "Melakukan yang tepat, yang berarti kegiatan atau kerja yang mampu membantu sebuah organisasi mencapai sasarannya."

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas dalam kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin mampu melaksanakan kepemimpinan yang tepat/benar sehingga dapat mencapai sasaran yang diinginkan

2.5.3. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Nawawi dan Martini (2000;4) Kepemimpinan yang efektif adalah “pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Edwin A. Locke (2002;5) deskripsi mengenai pemimpin efektif dalam hubungannya dengan para karyawan adalah Pemimpin mampu meyakinkan karyawan bahwa kepentingan pribadi para karyawan menjadi bagian dari visi pemimpin, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikannya.

Menurut John R. Schermerhorn, Jr. (1996;99) *“Effective Managerial Leadership is an effective leader influence other people to work enthusiastically in support of organizational performance objectives.”*

Menurut E. Widjo Hari Murdoko (2005; 135) Seorang manajer/pemimpin yang efektif adalah individu yang mempunyai ketrampilan teknis dan ketrampilan manajerial. Melalui ketrampilan tersebut, seorang manajer diharapkan mampu membawa kelompok dan anggota kelompoknya mencapai hal yang maksimal, sesuai dengan harapan dan target.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan yang efektif adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan tepat dalam mempengaruhi atau menggerakkan anggota organisasi/karyawan

agar mereka mengerti visi pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

2.5.4. Teori-Teori Kepemimpinan

Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan dalam sebuah organisasi harus dilaksanakan secara efektif agar tujuan organisasi lebih mudah tercapai. Berbagai teori kepemimpinan dihasilkan untuk mengetahui keefektifan sebuah kepemimpinan. Beberapa teori kepemimpinan dalam Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2008) adalah :

1. Teori Sifat

Adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang dipimpin.

Teori ini menyatakan bahwa ekstraversi dan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*-EI) menunjukkan kepemimpinan yang efektif. EI begitu penting bagi kepemimpinan efektif karena salah satu komponen inti EI adalah empati. Pemimpin dengan sifat empati dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan anak buahnya, dan mampu membaca reaksi orang lain.

2. Teori Perilaku

Adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin.

Ada 2 kajian dalam teori perilaku yaitu :

a. Kajian dari Ohio State University

Menyebutkan bahwa ada dua dimensi kategori yang pada dasarnya menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan karyawan. Kedua dimensi ini berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif, yaitu :

i. Struktur awal

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan.

ii. **Tenggang Rasa**

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka.

b. **Kajian dari University of Michigan**

Kelompok peneliti Michigan juga menemukan dua dimensi kajian yang mereka namai :

i. **Pemimpin Berorientasi Karyawan**

Menekankan hubungan antar personal; mementingkan kebutuhan para karyawan, dan menerima perbedaan individual diantara para anggota.

ii. **Pemimpin Berorientasi Tugas**

Seorang pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu.

Kesimpulan para peneliti di University of Michigan dengan tegas menganjurkan kepemimpinan yang berorientasi karyawan dalam perilaku mereka. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik.

3. **Teori Kemungkinan**

a. **Model Kemungkinan Fielder**

Menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut membeikan kendali kepada pemimpin tersebut.

- **Mengidentifikasi gaya kepemimpinan**

Fielder mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap atau tidak akan berubah.

- **Memahami situasinya**

Fielder mengidentifikasikan tiga dimensi kemungkinan yang menurutnya, menentukan faktor-faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

b. **Teori Situasional Hersey dan Blanchard**

Adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.

Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Efektivitas bergantung pada tindakan para pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota

Penciptaan kelompok-kelompok kesayangan dan kelompok-kelompok bukan kesayangan oleh para pemimpin; bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik.

d. Teori Jalan- Tujuan

Adalah teori yang mengemukakan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka selaras dengan tujuan umum kelompok atau organisasi.

2.5.5. Fungsi Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Nawawi dan Martini (2000;74-81) Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Adapun fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya tergantung pada pemimpin. Dalam melaksanakan fungsi ini pada tahap pertama pimpinan berkonsultasi dengan beberapa orang yang dipimpinnya sebelum mengambil keputusan, kemudian pada tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpinnya dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

Dengan menjalankan fungsi ini dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat

dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pemimpin.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.5.6. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Efektif

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang efektif menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

a. Menurut White (2004;13)

1. Mengembangkan kesadaran dan keyakinan diri..

Seorang pemimpin yang efektif mengembangkan kesadaran dan kepercayaan diri dengan:

- Memikirkan peran kepemimpinannya
- Pemimpin yang efektif berpikir mengenai peran kepemimpinannya dan merencanakan strategi kepemimpinan.
- Fokus pada karyawan
- Pemimpin yang efektif mampu melakukan apa yang diinginkan karyawannya/fokus pada karyawan.

2. Memimpin dengan keteladanan

Seorang pemimpin yang efektif akan memimpin dengan keteladanan yang ditunjukkan dengan menunjukkan integritas, mau mengakui dan belajar dari kesalahan yang dilakukan,

menampilkan kepercayaan diri dan komitmen serta menciptakan semangat tim.

3. Meletakkan/menempatkan pekerjaan karyawan dengan tepat :

Seorang pemimpin yang efektif mengembangkan dan membagikan visi dan nilai, serta membuat gambaran besar tentang visi dan menentukan tujuan yang jelas untuk dapat menempatkan pekerjaan karyawan dengan tepat..

4. Mengembangkan para karyawannya :

Pemimpin yang efektif menyediakan arahan, bimbingan serta memberi pelatihan dan umpan balik untuk mendorong karyawan dan memungkinkan para karyawan berkembang.

5. Menyediakan dukungan bagi karyawannya

Pemimpin yang efektif selalu menyediakan dukungan bagi karyawannya, yang dapat ditunjukkan dengan memberi kesan mudah ditemui dan didekati, mendukung karyawan, memberi pujian, serta mau mendengar dan menerima ide dari karyawan.

- b. Menurut Locke (2002;9-13)

1. Memiliki motif dan bakat.

Merupakan karakteristik dari pemimpin efektif yang berbeda dengan motif dan bakat nonpemimpin. Pemimpin efektif :

- Penuh inisiatif, energi dan ambisi
- Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran
- Punya keinginan untuk memimpin
- Jujur dan punya integritas
- Mempunyai rasa percaya diri yang tinggi
- Kreatif
- Fleksibel dan berstrategi ketika situasi memang mengharuskan bertindak demikian

2. Memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan yang efektif adalah :

- Pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi.
- Keahlian dalam mendengar, berkomunikasi verbal, membangun jaringan, manajemen konflik, penaksiran atas diri sendiri dan orang lain, memecahkan masalah, mengambil keputusan serta penetapan sasaran vital.
- Kemampuan kognitif, terutama kependaian memproses informasi yang begitu banyak,

memadukannya, dan menarik kesimpulan yang logis.

3. Memiliki visi, yang merupakan komponen vital dari kepemimpinan. visi ditekankan apa yang harus diperjuangkan oleh organisasi.
4. Dapat mengimplementasikan visi. Pemimpin yang efektif akan mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa visi tersebut diterjemahkan dalam berbagai tindakan yang spesifik.

2.6. Penurunan Semangat Kerja

2.6.1. Pengertian Semangat Kerja

Dalam melaksanakan kegiatan kerja, karyawan tidak terlepas dari kebutuhan akan semangat kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Semangat kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Nitisemito (1983:160) "Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik."

Semangat atau motif kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, menekankan dengan tegas hakekat saling berhubungan dari satu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Moekijat (1999:130)

Semangat kerja yaitu sikap kejiwaan dan perasaan individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya, yang mana sikap kejiwaan dan peranan individu tercermin dengan adanya minat, gairah dan bekerja secara lebih giat terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedangkan

sikap kelompok dicerminkan dengan adanya hubungan-hubungan kerja diantara mereka dalam setiap kerjasama. Anoraga dan Suyati dalam Didit Darmawan (2008; http://didit_darmawan.co.id/journals/)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk bekerjasama melakukan pekerjaan secara lebih giat dan konsekuen sehingga pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik dan dengan demikian tujuan pribadi atau organisasi dapat tercapai.

2.6.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Nawawi dalam Didit Darmawan (2008;http://didit_darmawan.co.id/journals/) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah :

- a. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- b. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
- c. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi factor penentu meningkatnya semangat kerja.
- d. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
- e. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Zainun dalam Didit Darmawan (2008;http://didit_darmawan.co.id/journals/) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan, terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan.

2.6.3. Indikasi-Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1983;161-166) indikasi-indikasi dari turunnya semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya produktivitas kerja
Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya.
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan akan dihindangi rasa malas untuk bekerja, sehingga karyawan menjadi sering tidak masuk kerja.
3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (*Labour Turn Over*)
Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karena karyawan mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.
4. Tingkat kerusakan yang meningkat
Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa kurang perhatian dalam pekerjaan. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.
5. Kegelisahan karyawan
Kegelisahan dapat berbentuk *ketidaktenangan* dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain.

6. Tuntutan yang sering terjadi
Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
7. Pemogokan
Pemogokan merupakan wujud dari ketidakpuasan, kegelisahaan dan sebagainya.

2.6.4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1983;168-180) ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi, antara lain :

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

2.7. Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap semangat Kerja Karyawan

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berperan terhadap semangat kerja, seperti yang dinyatakan :

Menurut Nawawi (2003;23) bahwa “Kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi.”

Menurut Jhon W. Newstrom and Keith Davis (1997;200) *“Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives.”*

Menurut John R. Schermerhorn, Jr. (1996;99) *“Effective Managerial Leadership is an effective leader influence other people to work enthusiastically in support of organizational performance objectives.”*

Menurut Moekijat (1999;131-136) Pemimpin yang efektif akan memperhatikan dan memelihara semangat kerja karyawannya. Dalam pelaksanaannya pemimpin menggunakan teknik-teknik kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan manajemen lainnya yang pada umumnya telah menunjukkan keefektifannya dalam mendorong dan memelihara semangat kerja karyawan yang baik. Teknik-teknik kepemimpinan dan kebijakan manajemen yang dimaksud diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin wajib memperlihatkan kegairahan karyawan.
Pemimpin hendaknya berusaha agar karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Selanjutnya pemimpin hendaknya mengusahakan supaya karyawannya memelihara semangatnya.
2. Memberi pujian.
Pemimpin hendaknya memberi pujian kepada karyawan yang patut dipuji. Kebanyakan karyawan ingin mendapat penghargaan demikian. Seorang karyawan biasanya mengetahui, apabila ia telah bekerja dengan baik. Kemudian apakah yang lebih mendorong atau memberi semangat kepadanya dari pada mengetahui bahwa orang lain, khususnya pemimpin mengetahui dan menghargai mutu hasil kerjanya.
3. Memasukkan kepentingannya sendiri dalam kepentingan orang-orang bawahannya.

Semangat kerja karyawan akan menjadi tinggi apabila pemimpin memasukkan kepentingannya sendiri ke dalam kepentingan-kepentingan mereka dan dalam kepentingan-kepentingan jabatan mereka.

4. Hubungan antara semangat kerja dan hubungan masyarakat.
Ada hubungan timbal-balik antara badan/lembaga/perusahaan dengan semangat kerja karyawan-karyawannya. Hal ini khususnya terjadi pada pegawai pemerintahan. Semangat pegawai pemerintah tidak akan menjadi tinggi, apabila masyarakat tidak memberikan nilai yang tinggi pada pelayanannya.
5. Akibat kondisi fisik pekerjaan
Semangat kerja tergantung sebagian besar kepada kondisi fisik pekerjaan. Manajemen tidak hanya akan meneliti dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang berhubungan dengan hal ini, tetapi juga akan berusaha memberikan lingkungan pekerjaan yang memuaskan.

Selain 5 hal di atas, semangat kerja dalam setiap badan publik akan juga tergantung kepada 3 pertimbangan berikut :

1. Kesempatan, dimana karyawan dapat memberikan saran-saran, seperti bagaimana memperbaiki metode kerja.
2. Alat-alat yang ada untuk kerja sama antara pimpinan dan karyawannya dalam memecahkan persoalan-persoalan dari badan atau lembaga yang bersangkutan.
3. Prosedur untuk memperhatikan keluhan karyawan.

Menurut Nitisemito (1983;167) "Pada prinsipnya turunnya semangat kerja disebabkan karena ketidakpuasan karyawan."

Menurut Moekijat (1999;137) Peranan pemimpin langsung merupakan peranan yang penting. Adalah menjadi pekerjaannya atau tugasnya untuk mendapatkan kenyataan-kenyataan dari ketidakpuasan karyawan dan mengatasinya.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil judul Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Penurunan Semangat Kerja Karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA Cabang Bogor. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang efektif sebagai variabel X yang merupakan variabel bebas atau independent sebagai variabel yang mempengaruhi, dan penurunan semangat kerja sebagai variabel Y yang merupakan variabel terikat atau dependen sebagai variabel yang dipengaruhi.

Penelitian ini dilakukan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor yang beralamatkan di Jl. Raya Kemang Rt. 01 RW. 09 Kel.Kemang Kec.Kemang Bogor.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah perencanaan dan pelaksanaan serangkaian pengambilan keputusan yang rasional dalam memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

a. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian

Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian verifikatif dengan metode explanotori survey yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya

merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Sedangkan teknik yang dipakai adalah Statistik kuantitatif.

b. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah para responden, dalam hal ini para karyawan (sales, motorist, dan Taking Order) di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.

3.2.2. Operasional Variabel

Untuk mempermudah dalam proses penelitian selanjutnya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dibuat operasionalisasinya sebagaimana ditunjukkan oleh table berikut ini :

Tabel 2.
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan yang efektif (X)	<ul style="list-style-type: none"> • Memimpin dengan keteladanan. • Menempatkan pekerjaan karyawan dengan tepat. • Mengembangkan para karyawannya. • Menyediakan dukungan bagi karyawannya. 	1. Menujukkan integritas	Ordinal
		2. Mengembangkan dan membagikan visi dan nilai.	Ordinal
		3. Menyediakan arahan dan bimbingan bagi karyawan.	Ordinal
		4. Memberi pelatihan dan umpan balik bagi karyawan.	Ordinal
		5. Memberi kesan mudah ditemui dan didekati.	Ordinal
		6. Mendukung karyawan dan memberi pujian.	Ordinal
		7. Mau mendengar dan menerima ide dari karyawan.	Ordinal
Penurunan Semangat Kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendahnya produktivitas kerja • Tingkat absensi yang 	1. Penundaan pekerjaan	Ordinal
		2. Kemalasan	Ordinal
		3. Ketidaksenangan atau	Ordinal

	naik/tinggi	ketidaknyamanan saat bekerja	Ordinal
	• Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi	4. Kurang perhatian dan kecerobohan	Ordinal
	• Tingkat kerusakan yang meningkat	5. Ketidaktenangan dan keluhan kesah	Ordinal
	• Kegelisahan karyawan	6. Ketidakpuasan	Ordinal
	• Tuntutan yang sering terjadi	7. Kegelisahan	Ordinal
	• Pemogokan		Ordinal

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Merupakan salah satu penarikan sample probabilitas yang dilakukan dengan cara acak sederhana dan setiap responden memiliki kemungkinan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Pemilihan sample secara probabilitas ini harus memperhatikan jumlah populasi dan sampelnya tanpa harus memperhatikan keadaan heterogenitas pada populasinya. Adapun cara dalam penentuan jumlah sample adalah dengan menggunakan metode Slovin (Husein Umar; 2005; 108) :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Tingkat Kesalahan (10%)

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam upaya untuk memperoleh data dan berbagai informasi yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, maka prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Prosedur yang digunakan adalah melalui penelitian lapangan, yaitu berupa peninjauan secara langsung keadaan perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Untuk data primer ini, pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. Wawancara

Yaitu suatu teknik untuk memperoleh data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dan berkepentingan dengan masalah ini guna memberikan dan memperoleh data serta keterangan yang diperlukan sehubungan dengan objek yang diteliti.

b. Kuisisioner

Yaitu cara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang berkenaan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang dianggap benar.

Data kuisisioner menggunakan skala likert. Skala likert merupakan jenis skala yang digunakan dalam riset-riset sumber daya manusia yang menggunakan metode survey. Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden

terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek.

Skala likert dapat dikategorikan sebagai skala interval.

Menurut Istijanto (2005;71-74) menentukan skor jawaban harus

disesuaikan dengan variabel yang hendak diukur.

Skor yang digunakan penulis pada masing-masing poin jawaban pada variabel X dan variabel Y adalah sebagai

berikut :

Tabel 3.
Skor Masing-Masing Poin pada Variabel X dan Variabel Y

Kepemimpinan Yang Efektif	Penurunan Semangat Kerja
Poin Jawaban :	Poin Jawaban :
Sangat Setuju => 4	Sangat Setuju => 1
Setuju => 3	Setuju => 2
Kurang Setuju => 2	Kurang Setuju => 3
Tidak Setuju => 1	Tidak Setuju => 4

(Istijanto; 2005; 71-74)

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dimaksudkan unntuk memperoleh data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Hal ini dilakukan dengan cara mengkaji dan mempelajari serta membandingkan berbagai sumber kepustakaan yang ada hubungannya dengan pemasalahan yang akan diteliti dan kenyataan yang dijumpai diperusahaan yang menjadi objek penelitian.

3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yaitu uji validitas dan reliabilitas data, analisis koefisie korelasi Rank

Spearman, analisis koefisien penentu dan uji hipotesis koefisien korelasi.

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka hasil korelasi antara skor pertanyaan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner. (Triton PB, 2006; 247)

Setelah pengujian validitas, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas. Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrument apabila instrument tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya atau tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapatkan merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur.

(Triton PB; 248)

b. Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Analisis korelasi Rank Spearman digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara dua variabel dalam bentuk data ordinal. Korelasi ini dilakukan dengan mengurutkan (menyusun ranking dari masing-masing variabel), kemudian data ranking tersebut diuji

apakah terdapat hubungan antar keduanya. (Husein Umar; 2005; 116)

Pengolahan data statistik dengan menggunakan rumus korelasi rank spearman (r_s) dalam bentuk persamaan yaitu :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

n = banyaknya pasangan data

d = selisih dari setiap pasangan rank

Adapun intepretasi besarnya koefisien korelasi adalah sebagai berikut :

Jika $r_s = 0,00 - 0,199$ maka tingkat hubungan Sangat Rendah

$r_s = 0,20 - 0,399$ maka tingkat hubungan Rendah

$r_s = 0,40 - 0,599$ maka tingkat hubungan Sedang

$r_s = 0,60 - 0,799$ maka tingkat hubungan Kuat

$r_s = 0,80 - 1,000$ maka tingkat hubungan Sangat Kuat

(Sugiono; 2009; 231)

c. Analisis Koefisien Penentu

Untuk menentukan seberapa besar kontribusi variabel kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja, maka digunakan rumus koefisien determinasi yaitu :

$$Kd = r_s^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

r_s = Korelasi Rank Spearman

(Djarwanto dan Pangestu Subagyo; 1996; 196)

d. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal tersebut dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penelitian.

Uji hipotesa ini dilakukan agar dapat diketahui apakah variabel X dan variabel Y terdapat hubungan nyata yang berarti atau tidak.

(Husein Umar; 2005; 168)

Adapun hipotesis statistiknya sebagai berikut :

$H_0 : r_s = 0$ = (tidak ada hubungan antara variabel X dan Y)

$H_0 : r_s > 0$ = (ada hubungan antara variabel X dan Y)

1. Uji hipotesis atau mencari (t_h) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{r\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = t hitung

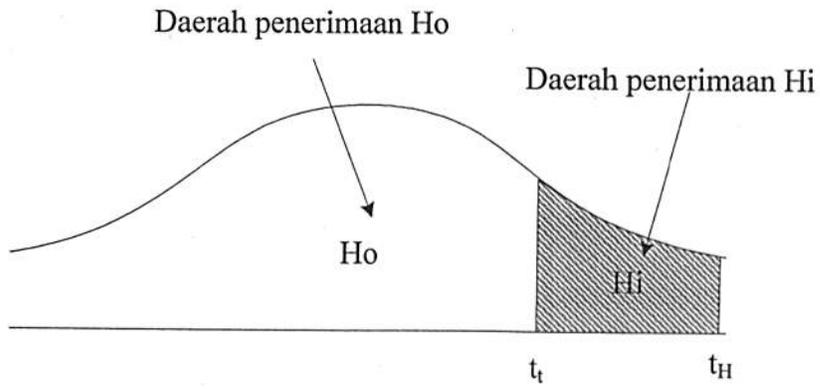
r = Koefisien Koerlasi

n = Jumlah Responden

2. Penentuan Daerah Kritis atau Mencari t tabel (t_c) dengan

$\alpha = 10 \% = 0,01$ dan d.f. = $n-2$

Daerah Kritis.



Gambar 2. Kurva Uji Hipotesis

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT SINAR NIAGA SEJAHTERA (SNS) berkantor pusat di Jl. Wahab Affan No. 135 Medan Satria, Bekasi Barat 17132. PT SNS merupakan Divisi Distribusi dari holding company Garudafood. Didirikan tahun 1994, peran SNS sangat menentukan bagi perkembangan Garudafood. Karena perannya, berbagai macam produk Garudafood bias diperoleh konsumen di wilayah-wilayah pelosok seluruh Indonesia.

Hingga tahun 2006, SNS telah memiliki 96 depo, yang melayani hamper 150.000 outlet pelanggan di seluruh Indonesia. Tidak hanya itu, untuk lebih memperluas jaringan, SNS juga bermitra dengan subdistributor besar yang tersebar dari Aceh sampai Papua.

Dengan kekuatan jaringan serta armada distribusi yang sangat memadai, sejak 1994 SNS telah menjadi 5 besar perusahaan distributor *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbaik untuk kategori makanan dan minuman. Dalam perkembangannya SNS kini tidak hanya mendistribusikan produk dari Garudafood, tetapi juga dari principal lain baik untuk produk food maupun non food.

Sebagai salah satu keluarga besar Tudung Group, SNS merupakan sebuah group perusahaan distributor milik anak negeri terbaik untuk industri makanan dan minuman yang ditunjukkan pada aspek profitabilitas, penjualan dan kepuasan konsumen melalui pelayanan yang kreatif dan inovatif dari seluruh karyawannya yang sangat berkompeten.

Filosofi dari SNS dalai *Speed In Simplicity* SNS mampu melayani semua principal dan customernya secara cepat (*speed*) dengan dimilikinya jaringan distribusi dan logistic yang luas, kompetensi dan kearifan sumber daya manusia yang tinggi, proses operasional yang excellence, layanan system teknologi informasi tepat guna dan terakomodasinya sinergi antara customer dan distributor. Simplifikasi (*Simplicity*) cerdas dibuktikan SNS sebagai integrated consumer goods distributor, dimana principal tidak hanya menikmati jasa penyebaran produknya saja SNS juga memberikan rekomendasi dan advis kepada principal agar mencapai penjualan maksimal secara tepat waktu, tepat jumlah dan tepat sasaran.

4.1.1.1. Visi dan Misi

Visi :

Menjadisalah satu perusahaan terbaik di Industri makanan dan minuman di Indonesia dalam aspek profitabilitas, penjualan dan kepuasan konsumen melalui karya yang kreatif dan inovatif dari seluruh karyawan yang kompeten.

Misi :

1. Memuaskan konsumen dengan menyediakan :
 - Produk-produk makanan dan minuman berkualitas;
 - Produk-produk konsumsi dan layanan berkualitas yang bukan berasal dari bahan-bahan yang merupakan hasil pengorbanan hewan atas kehendak langsung perusahaan.
2. Membentuk komunitas karyawan untuk tumbuh bersama dan mengembangkan kualitas kehidupan, lingkungan kerja dan pekerjaan karyawan.
3. Menciptakan kemanfaatan jangka panjang yang berkesinambungan dalam hubungan antara perusahaan dengan mitra usahanya.
4. Meningkatkan nilai tambah bagi pemegang saham dengan menjalankan etika bisnis dan pengelolaan perusahaan yang baik.

4.1.1.2. Nilai-Nilai Perusahaan

1. Nilai-nilai Kemanusiaan

- Cinta (Cinta semua, layani semua)
- Kebenaran (Kebenaran sejati adalah Tuhan)
- Kedamaian Dalam Pikiran (Mampu mengendalikan kesadaran dan pikiran kita setiap saat)
- Kebajikan (Bekerja adalah Ibadah)
- Tanpa Kekerasan (Selalu menolong, Tidak pernah Menyakiti)

2. Etika Bisnis

Menggunakan norma-norma yang berlaku di dalam masyarakat dalam berinteraksi dan mengelola lingkungan bisnis.

3. Persatuan melalui Keharmonisan

Persatuan dalam wujud suatu proses yang bertolak dari persamaan dan menyikapi perbedaan sebagai hal yang saling melengkapi untuk mencapai sinergi.

4. Cepat dan Unggul dalam Inovasi

Inovasi dalam usaha untuk melembagakan perubahan secara cepat dan berkesinambungan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan dengan bertumpu pada kemampuan sumber daya manusia dan kekuatan teknologi.

5. Bekerja Secara Cerdik dalam Budaya Pembelajaran

Bekerja secara cerdas dalam sikap dalam bekerja yang mengutamakan penguasaan seluruh aspek pekerjaan secara mendalam dalam budaya pembelajaran.

4.1.1.3. Kegiatan Distribusi dan Logistik

SNS melakukan kegiatan bisnis sebagai distributor produk-produk principal. Dimasa mendatang SNS tidak hanya sebagai distributor saja melainkan menerima jasa logistic yakni menyediakan seluruh produk consumer good, pergudangan dan jasa pengiriman barang.

Sistem kegiatan operasional sebagai distributor, PT. SNS menggunakan Sistem Penjualan :

- Taking order :

Penjualan yang dilakukan team sales dengan pengiriman barang terpisah yang dilakukan team delivery. Target consumer adalah grosir dan semi grosir.

- Canvas :

Penjualan yang dilakukan sekaligus oleh tim sales dan tim delivery dengan menggunakan kendaraan box. Target customer dalai took dengan bangunan permanent/ semi, baik di dalm pasar dan di luar pasar.

- Motorist :

Penjualan yang dilakukan oleh tim sales sekaligus sebagai tim delivery dengan menggunakan kendaraan motor. Target customer dalai took dan warung dengan bangunantidak permanaen.

- Telesales :

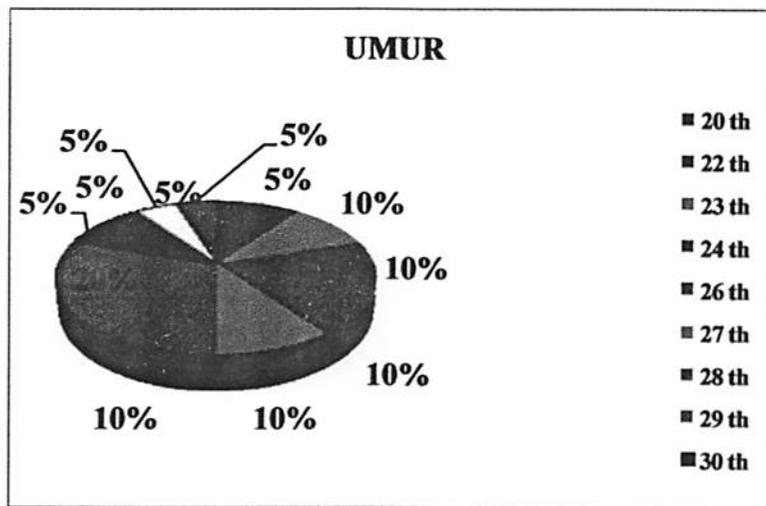
Penjualan yang dilakukan oleh tim sales melalui sarana telekomunikasi (telepon) dengan pengiriman barang terpisaholeh tim delivery. Target customer dalai pelanggan besar (star outlet)

4.1.2. Profil Responden dan Struktur Organisasi Perusahaan

4.1.2.1. Profil Responden

Penulis mengambil sample acak sebanyak 20 orang yang berasal dari karyawan (sales, motorist dan Taking order) PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor dengan menyebarkan kuisisioner.

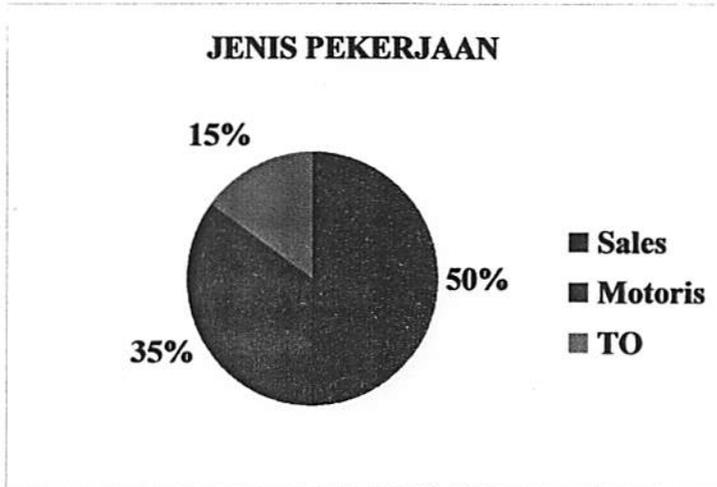
Di bawah ini adalah data mengenai informasi responden.



Gambar 3.

Diagram Umur Responden PT SNS

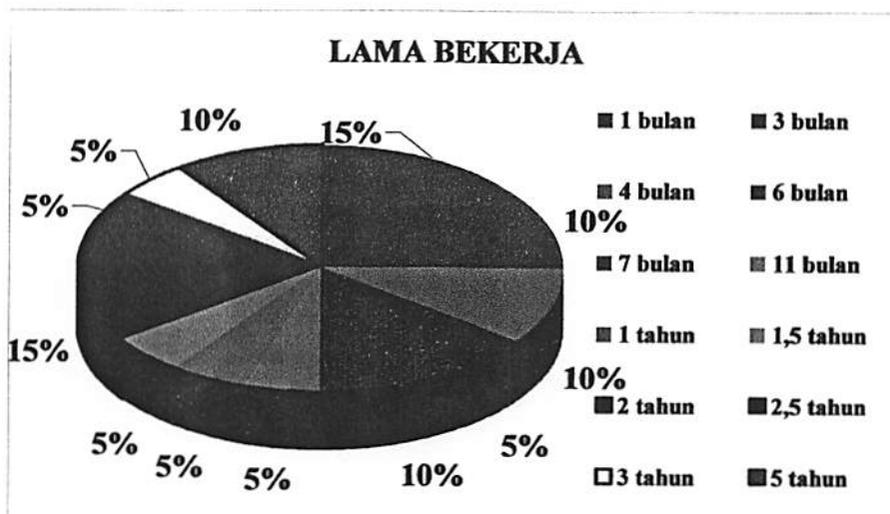
Umur karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA yang mengisi kuisisioner ini adalah 20 th sebanyak 1orang atau 5%, 22 th sebanyak 1orang atau 5%, 23 th sebanyak 2orang atau 10%, 24 th sebanyak 2orang atau 10%, 26 th sebanyak 2orang atau 10%, 27 th sebanyak 2orang atau 10%, 28 th sebanyak 2orang atau 10% , 29 th sebanyak 4orang atau 20%, 30 th sebanyak 1orang atau 5%, 31 th sebanyak 1orang atau 5%, 33 th sebanyak 1orang atau 5%, dan 36 th sebanyak 1orang atau 5%.



Gambar 4.

Diagram Jenis Pekerjaan Karyawan PT SNS

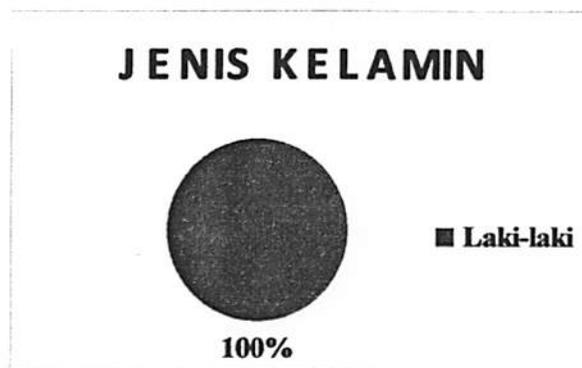
Kuisisioner ini diisi oleh karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor dengan jenis pekerjaan Sales sebanyak 10 orang atau 50%, Motoris sebanyak 7 orang atau 35% dan TO (Taking Order) sebanyak 3 orang atau 15%.



Gambar 5.

Diagram Lama Bekerja Karyawan PT SNS

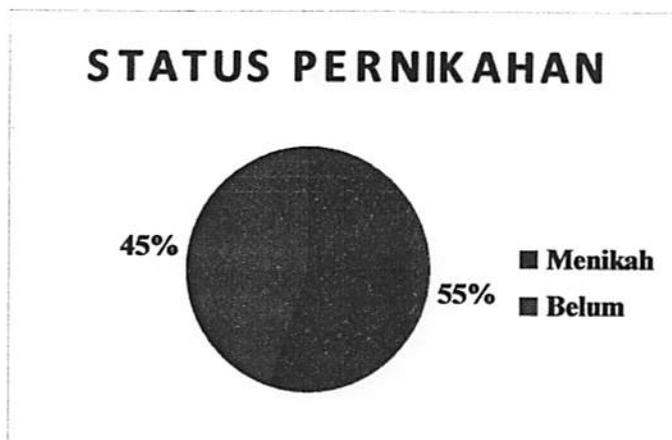
Karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor yang mengisi kuisisioner ini memiliki masa/lama bekerja yang bervariasi yaitu 1 bulan sebanyak 5%, 3 bulan sebanyak 10%, 4 bulan sebanyak 10%, 6 bulan sebanyak 5%, 7 bulan sebanyak 10%, 11 bulan sebanyak 5%, 1 tahun sebanyak 5%, 1,5 tahun sebanyak 5%, 2 tahun sebanyak 15%, 2,5 tahun sebanyak 5%, 3 tahun sebanyak 5%, 5 tahun sebanyak 10%.



Gambar 6.

Diagram Jenis Kelamin Karyawan PT SNS

Sebanyak 20 orang atau 100% karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor yang mengisi kuisisioner ini adalah pria.



Gambar 7.
Diagram Status Pernikahan Karyawan
PT SNS

Dari 20 orang karyawan yang mengisi kuisisioner ini yang memiliki status menikah sebanyak 11 orang atau 55%, sedangkan yang memiliki status belum menikah sebanyak 45%.



Gambar 8.
Diagram Tingkat Pendidikan
Karyawan PT SNS

Tingkat pendidikan karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor yang diambil dari sample acak adalah sebanyak 90% memiliki tingkat pendidikan SMA dan sebanyak 10% memiliki tingkat pendidikan SMK.

4.1.2.2.. Strutur Organisasi Perusahaan

PT SINAR NIAGA SEJAHTERA terdiri dari pimpinan pusat yaitu Komisaris dan Dewan Direksi dan pimpinan regional yaitu

Regional Manager dan Branch Manager. Tugas utama Komisaris adalah memberikan pengarahan atau nasehat dan rekomendasi bagi para pemegang saham dan Direksi serta mengawasi kebijakan yang dilakukan oleh direksi. Sedangkan Direksi bertugas mengelola kepentingan perusahaan.

Tabel 4.
Komisaris dan Direksi
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA

Komisaris dan Dewan Direksi	
Komisaris	Pangayoman Adi
Direktur Utama Direktur 1 Direktur 2	Hardianto Atmadja Fx. Afat Adinata Johannes Setiadharna

Tabel 5.
Struktur Organisasi
PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
Cabang Bogor

Struktur Organisasi	
Regional Manager	Lukas Budi Prasetyo
<ul style="list-style-type: none"> • Branch Manager • Trade Data Analis • Koordinator Administrasi • Sales Area Koordinator • Penanggung Jawab Gudang • Mitra Area Koordinator 	Timotius Apnita Soraya Ramlan Anwar Syahrir Agung Adhi Zul Hendra Denny Marino Parno

4.2. Pembahasan

4.2.1. Kepemimpinan yang Efektif pada PT SINAR NIAGA

SEJAHTERA cabang Bogor

Pelaksanaan kepemimpinan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA saat ini adalah kepemimpinan demokratis, yaitu menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.. Pemimpin berusaha menjaga hubungan dan kerjasama yang baik dengan bawahannya.

Efektivitas kepemimpinan ditunjukkan dengan fokus pemimpin terhadap pengembangan potensi dari karyawannya. Pemimpin selalu mengimplementasikan apa yang menjadi visi perusahaan, memotivasi karyawan dalam bekerja, mengayomi karyawannya, memberikan waktu konseling dan berusaha memperhatikan kebutuhan karyawan.

Berikut ini merupakan hasil kuisioner dari responden mengenai kepemimpinan yang efektif (X) :

Tabel 6.
Pendapat Responden Mengenai
"Menunjukkan Integritas"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	11	55%
Setuju	9	35%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Respon responden mengenai Menunjukkan Integritas dalam kepemimpinan yang efektif sangat tinggi, hal ini ditunjukkan dengan jumlah responden yang memilih sangat setuju sebesar 55%

Tabel 7.
Pendapat Responden Mengenai
"Menampilkan Kepercayaan Diri dan Komitmen"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	11	55%
Setuju	9	45%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Responden menilai bahwa dengan pemimpin menampilkan kepercayaan diri dan komitmen menunjukkan kepemimpinan yang efektif. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang memilih sangat setuju sebesar 55%.

Tabel 8.
Pendapat Responden Mengenai " Mengembangkan dan
Membagikan Visi dan Nilai"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	8	40%
Setuju	12	60%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan merasa bahwa dalam kepemimpinan yang efektif, pemimpin telah mengembangkan dan membagikan visi dan nilai perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju sebesar 60%.

Tabel 9.
Pendapat Responden Mengenai
"Pemimpin Membuat Gambaran Besar dan Menentukan
Tujuan yang Jelas Mengenai Pekerjaan Karyawan"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	8	40%
Setuju	12	60%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan yaitu 60% setuju dalam kepemimpinan yang efektif pemimpin membuat gambaran besar dan menentukan tujuan yang jelas mengenai pekerjaan karyawan.

Tabel 10.
Pendapat Responden Mengenai "Menyediakan Arahan dan
Bimbingan Bagi Karyawan"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	13	65%
Setuju	7	35%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Dalam kepemimpinan yang efektif, pemimpin telah memberikan arahan dan bimbingan bagi karyawan, dilihat dari 65% karyawan menjawab sangat setuju.

Tabel 11.
Pendapat responden Mengenai "Memberi Pelatihan Bagi
Karyawan"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	8	40%
Setuju	12	60%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian karyawan 60% menjawab setuju mengenai pemimpin memberi pelatihan bagi karyawan.

Tabel 12.
Pendapat Responden Mengenai “Memberi Umpan Balik”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	8	40%
Setuju	12	60%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan 60% menjawab setuju mengenai memberi umpan balik sebagai bagian dari kepemimpinan yang efektif.

Tabel 13.
Pendapat Responden Mengenai “Memberi Kesan Mudah Ditemui dan Didekati”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	9	45%
Setuju	9	45%
Kurang Setuju	2	10%
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Dalam kepemimpinan yang efektif, pemimpin cukup memberi kesan mudah ditemui dan didekati. Hal ini dilihat dari respon karyawan yang hanya 45% menjawab sangat setuju.

Tabel 14.
Pendapat Responden Mengenai “Mendukung Karyawan dan Memberi Pujian”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	4	20%
Setuju	12	60%
Kurang Setuju	4	20%
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebesar 60% karyawan merasa bahwa pemimpin telah mendukung karyawan dan memberi pujian.

Tabel 15.
Pendapat Responden Mengenai “Mau Mendengar dan Menerima Ide dari Karyawan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	9	45%
Setuju	10	50%
Kurang Setuju	1	5%
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Setengah dari jumlah responden yaitu sebesar 50% setuju bahwa pemimpin mau mendengar dan menerima ide dari karyawan.

4.2.2. Penurunan Semangat Kerja Karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA

Penurunan semangat kerja karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor dilihat dari adanya penurunan jumlah produktivitas penjualan, absen yang tinggi, labour turn over meningkat, tingkat kerusakan, kegelisahan, tuntutan maupun pemogokan.

Berikut ini merupakan hasil kuisioner dari responden mengenai penurunan semangat kerja :

Tabel 16.
Pendapat Responden Mengenai “Kemalasan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	3	15%
Kurang Setuju	9	45%
Tidak Setuju	8	40%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Semangat kerja karyawan cukup tinggi, karena tidak adanya rasa malas dalam bekerja, hal ini ditunjukkan dengan 45% responden kurang setuju terhadap kemalasan.

Tabel 17.
Pendapat Responden Mengenai “Penundaan Pekerjaan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	3	15%
Kurang Setuju	9	45%
Tidak Setuju	8	40%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Penundaan pekerjaan merupakan salah satu faktor penyebab penurunan produktivitas. Dalam hal ini, sebagian besar karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA memiliki semangat kerja yang cukup tinggi, terlihat dari 45% karyawan kurang setuju atau jarang melakukan penundaan pekerjaan.

Tabel 18.
Pendapat Karyawan Mengenai
"Keterlambatan Ke tempat Kerja"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	1	5%
Kurang Setuju	6	30%
Tidak Setuju	12	60%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah data

Sebagian besar karyawan tidak pernah terlambat datang bekerja, hal ini dapat dilihat dari pendapat responden sebesar 60% menjawab tidak setuju.

Tabel 19.
Pendapat Responden Mengenai
"Mencari Alasan Untuk tidak Masuk Kerja"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	-	
Kurang Setuju	4	20%
Tidak Setuju	15	75%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Mencari alasan untuk tidak masuk kerja dapat mempengaruhi absensi. Dalam hal ini, karyawan sebagian besar yaitu sebesar 75% tidak setuju mengenai mencari alasan untuk tidak masuk kerja.

Tabel 20.
Pendapat Responden Mengenai
"Ketidaksenangan Dengan Pekerjaan dan Ketidaknyamanan
dalam Bekerja"

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	2	10%
Kurang Setuju	10	50%
Tidak Setuju	7	35%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian karyawan cukup senang dengan pekerjaan yang dilakukan, hal ini dilihat dari 50% responden memilih kurang setuju dengan ketidaksenangan dengan pekerjaan.

Tabel 21.
Pendapat Responden Mengenai “Keinginan Untuk Pindah Tempat Kerja”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	2	10%
Kurang Setuju	8	40%
Tidak Setuju	9	45%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang tidak setuju dengan keinginan untuk pindah kerja sebesar 45%.

Tabel 22.
Pendapat Responden Mengenai “Kurang Perhatian Dan Kecerobohan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	3	15%
Kurang Setuju	4	20%
Tidak Setuju	12	60%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Semangat kerja karyawan sangat tinggi ditunjukkan dengan sebagian besar karyawan merasa sangat perhatian dan tidak pernah melakukan kecerobohan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebesar 60% memilih tidak setuju dengan kurang perhatian dan kecerobohan dalam bekerja.

Tabel 23.
Pendapat Responden Mengenai “Ketidaktenangan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	2	10%
Kurang Setuju	10	50%
Tidak Setuju	8	40%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan merasa tenang dalam bekerja, yang berarti tingkat semangat kerja cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari sebagian besar karyawan yaitu 50% memilih kurang setuju terhadap ketidaktenangan dalam bekerja.

Tabel 24.
Pendapat Responden Mengenai “Keluh Kesah”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	1	5%
Setuju	-	-
Kurang Setuju	8	40%
Tidak Setuju	11	55%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Semangat kerja karyawan sangat tinggi dilihat dari sedikitnya keluhan kesah yang dilakukan oleh karyawan, hal ini dilihat dari sebagian besar karyawan yaitu 55% menjawab tidak setuju dengan adanya keluhan kesah.

Tabel 25.
Pendapat responden mengenai “Ketidakpuasan”

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sangat Setuju	4	20%
Setuju	2	10%
Kurang Setuju	7	35%
Tidak Setuju	7	35%
Jumlah	20	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Sebagian besar karyawan yang mengisi kuisioner ini merasa cukup puas dengan fasilitas dan tunjangan yang diberikan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang tidak setuju dengan ketidakpuasan yaitu sebesar 35%.

4.2.3. Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Penurunan Semangat Kerja Karyawan Pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA Cabang Bogor

Peran Kepemimpinan yang efektif terhadap penurunan semangat kerja karyawan cukup erat kaitannya. Kepemimpinan yang efektif mampu mempengaruhi, mendorong dan memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi.

Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan dengan adanya pemberian teladan, menempatkan pekerjaan karyawan dengan tepat, mengembangkan karyawan serta senantiasa menyediakan dukungan bagi karyawan. Sedangkan penurunan semangat kerja ditunjukkan dengan penurunan produktivitas, absensi tinggi, tingkat perpindahan karyawan naik, ada kerusakan, kegelisahan, tuntutan maupun pemogokan.

4.2.3.1. Metode Penarikan Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Adapun perhitungannya dalai sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{25}{1 + 25(0,1)^2}$$

$$n = \frac{25}{1,25} = 20$$

4.2.3.2. Skor Hasil Kuisiонер

Dari perhitungan hasil skor kuisiонер variabel X dan Y, diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 26.
Daftar Hasil Jawaban Kuisiонер
Skor Kepemimpinan Yang Eektif (X)

No. Kuisiонер	Menganalisa Kepemimpinan Yang Eektif										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	35
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
8	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
9	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	37
10	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	31
11	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	30
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	29
15	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
17	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	26
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
19	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
											ΣX: 676

Dari data skor di atas diperoleh skor rata-rata sebesar 33,8. Jumlah responden yang memiliki skor di atas rata-rata adalah sebanyak 10 orang atau 50% yang berarti kepemimpinan yang diterapkan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cukup efektif.

Tabel 27.
Daftar Hasil Jawaban Kuisiener
Skor Penurunan Semangat Kerja (Y)

No. Kuisiener	Menganalisa Semangat Kerja										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	34
2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	1	28
3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	34
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
6	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	31
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
9	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	27
10	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	32
11	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	33
12	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
13	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	35
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
16	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	15
17	2	3	3	3	1	1	2	2	3	1	21
18	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	30
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
											$\Sigma Y:667$

Sumber : Data Diolah

Dari data skor di atas diperoleh skor rata-rata sebesar 33,35. Jumlah responden yang memiliki skor di atas rata-rata adalah sebanyak 11 orang atau 55% ini

berarti tingkat semangat kerja karyawan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cukup tinggi.

4.2.3.3. Uji Validitas dan Realibilitas

Dalam pengujian tingkat validitas dan realibilitas, penulis menggunakan program SPSS 12.0 dalam perhitungannya.

Menurut Azwar (1999) Koefisien validitas dapat dianggap memuaskan apabila melebihi $r_{xy} = 0,30$ sehingga hanya item-item yang mempunyai total korelasi lebih dari $r_{xy} = 0,30$ yang dianggap valid.

Menurut Azwar (1999) secara teoritik besarnya koefisien realibilitas berkisar antara 0 sampai dengan 1,00. Koefisien realibilitas yang sempurna mempunyai nilai koefisien sebesar 1,00.

a. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel (X)

Kepemimpinan yang Efektif.

Tabel 28.
Uji Validitas “Kepemimpinan Yang Efektif”

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	30,55	13,839	,692	,902
Butir2	30,55	13,839	,692	,902
Butir3	30,70	13,379	,842	,894
Buitir4	30,70	13,379	,842	,894
Butir5	30,45	14,682	,481	,913
Butir6	30,70	13,484	,810	,896
Butir7	30,70	13,484	,810	,896

Butir8	30,75	13,145	,644	,907
Butir9	31,10	14,621	,339	,927
Butir10	30,70	12,958	,792	,896

Pada skala kepemimpinan yang efektif dari 10 item yang dianalisis diperoleh semua item valid.

Tabel 29.
Uji Reliabilitas "Kepemimpinan Yang Efektif"

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	10

Dalam penelitian ini diperoleh angka koefisien realibilitas sebesar 0,912 yang berarti alat ukur tersebut mendekati sempurna tingkat kepercayaannya.

- b. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel (Y) Semangat Kerja.

Tabel 30.
Uji Validitas "Penurunan Semangat Kerja"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	29,80	37,537	,658	,945
Butir2	29,70	38,326	,683	,944
Butir3	29,55	36,155	,753	,941
Butir4	29,35	36,661	,787	,939
Butir5	29,80	35,853	,856	,936
Butir6	29,80	35,221	,849	,936
Butir7	29,70	34,116	,867	,935
Butir8	29,70	37,484	,796	,940
Butir9	29,55	36,892	,743	,941
Butir10	30,05	32,892	,810	,940

Pada skala penurunan semangat kerja, dari 10 item yang dianalisis, diperoleh semua item valid.

Tabel 31.
Uji Reliabilitas "Penurunan Semangat Kerja"

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	10

Dalam penelitian ini diperoleh angka koefisien realibilitas sebesar 0,945 yang berarti alat ukur tersebut mendekati sempurna tingkat kepercayaannya.

4.2.3.4. Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Berdasarkan data hasil kuisisioner, dapat dilakukan perhitungan dengan menggunakan table pembantu korelasi Rank Spearman sebagai berikut :

Tabel 32.
Tabel Penolong untuk Menghitung
Korelasi Rank Spearman

No.	x	y	R _x	R _y	d _i	d _i ²
1	38	34	5,5	10,5	-5	25
2	32	28	11	17	-6	36
3	30	34	15,5	10,5	5	25
4	35	35	9,5	8	1,5	2,25
5	30	39	15,5	5	10,5	110,25
6	30	31	15,5	14	1,5	2,25
7	39	40	4	2	2	4
8	38	39	5,5	5	0,5	0,25
9	37	27	7	18	-17	289
10	31	32	12	13	-1	1
11	30	33	15,5	12	3,5	12,25
12	40	35	2	8	-6	36
13	40	35	2	8	-6	36
14	29	40	19	2	17	289
15	36	39	8	5	3	9
16	30	15	15,5	20	-4,5	20,25

17	26	21	20	19	1	1
18	30	30	15,5	15,5	0	0
19	35	30	9,5	15,5	-6	36
20	40	40	2	2	0	0
						Σ 934,5

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan untuk variable X dan Y, maka koefisien korelasi dapat rs dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 rs &= 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{6(934,5)}{20(20^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{5607}{20(400 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{5607}{7980} \\
 &= 1 - 0,702 = 0,297
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman di atas, dapat diketahui $rs = 0,297$ ini berarti antara kepemimpinan yang efektif dengan penurunan semangat kerja terdapat hubungan (korelasi) yang rendah.

4.2.3.5. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui berapa persen besarnya variabel kepemimpinan yang efektif (X) mempengaruhi variabel

penurunan semangat kerja (Y), digunakan koefisien penentu atau koefisien determinasi :

$$Kd = rs^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,297^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,088 \times 100\%$$

$$Kd = 8,8\%$$

Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 8,8% berarti kepemimpinan yang efektif mempunyai kontribusi dalam turun naiknya semangat kerja sebesar 8,8%, sedangkan sisanya sebesar 91,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

4.2.3.6. Pengujian Hipotesis Koefisien Korelasi

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah ada hubungan yang nyata antara variabel pada tingkat signifikansi tertentu, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : rs = 0$; Kepemimpinan yang efektif tidak mempunyai hubungan nyata terhadap penurunan semangat kerja karyawan.

Hi : $r_s > 0$; Kepemimpinan yang efektif mempunyai hubungan nyata terhadap penurunan semangat kerja karyawan

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{r\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_h = \frac{0,297\sqrt{20-2}}{\sqrt{1-(0,297)^2}}$$

$$t_h = \frac{0,297\sqrt{18}}{\sqrt{0,912}}$$

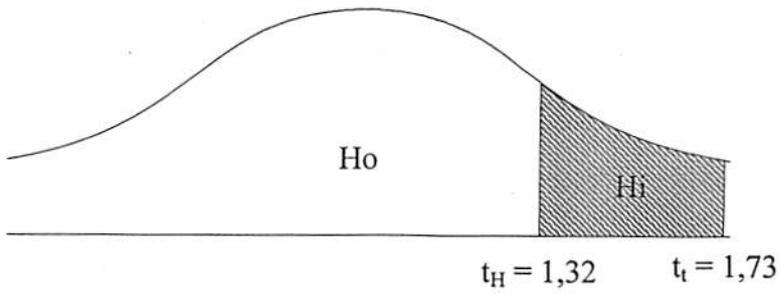
$$t_h = \frac{0,297(4,24)}{0,95}$$

$$t_h = \frac{1,26}{0,95} = 1,32$$

Setelah nilai t hitung diperoleh, kemudian dibandingkan dengan t tabel pada tahap signifikan 10% dengan degree of freedom (df) $n-2 = 20-2 = 18$ maka diperoleh t tabel = 1,734.

Karena t hitung (1,32) < t tabel (1,734) maka H_0 ditolak H_1 diterima, artinya bahwa ada hubungan yang nyata dan signifikan antara kepemimpinan yang efektif terhadap penurunan semangat kerja karyawan.

Adapun gambar kurva daerah kritis dapat dilihat dibawah ini :



Gambar 9.
Kurva Distribusi Nilai t

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

5.1.1. Kesimpulan Umum

Dari pengamatan penulis dan dari hasil jawaban kuisioner yang dibagikan penulis, menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor telah dilaksanakan secara efektif dan tingkat semangat kerja karyawan cukup baik.

5.1.2. Kesimpulan Khusus

Pada penulisan skripsi ini penulis mengambil kesimpulan dari keseluruhan bab dan penelitian yang telah dilakukan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan terhadap penurunan semangat kerja karyawan pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor.

Dari perhitungan yang penulis lakukan dengan sampel sebanyak 20 orang karyawan (sales, motoris dan taking order) pada PT Sinar Niaga Sejahtera cabang Bogor, peranan kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja karyawan cukup baik, ditunjukkan dengan :

1. Hasil analisis koefisien korelasi rank spearman adalah $r_s = 0,297$, ini berarti antara kepemimpinan yang efektif dan penurunan semangat kerja terdapat hubungan (korelasi) yang rendah.
2. Hasil analisis koefisien determinasi adalah sebesar 8,8% berarti kepemimpinan yang efektif mempunyai kontribusi dalam turun

naiknya semangat kerja sebesar 8,8% sedangkan sisanya sebesar 29,4% dipengaruhi oleh faktor yang lain.

3. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi adalah t hitung (1,32) < t tabel (1,734) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada hubungan yang nyata dan signifikan antara kepemimpinan yang efektif terhadap penurunan semangat kerja karyawan.

5.2. SARAN

Dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan penurunan semangat kerja, pemimpin dapat menggunakan berbagai cara baik yang bersifat materiil maupun non materiil. Cara tersebut antara lain dengan memperhatikan kepuasan karyawan terhadap fasilitas dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan seperti memberi gaji yang cukup, memberi insentif yang terarah dalam aturan yang jelas, memberikan fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja, dan memperhatikan kebutuhan akan penghargaan seperti memberikan pujian sebagai apresiasi atas pekerjaan yang telah mereka lakukan..

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito. 1983. *Personalia Manajemen*. Ghalia. Jakarta.
- Azwar, S. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Bowin, Robert Bruce, and Don Harvey. 2001. *Human Resource Management, : Experiential Approach*, Prentice, Hall Inc, New Jersey.
- Byars, Ilyod L., and Leslie W. Rue. 2000. *Human Resources Management : Experiential Approach*. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Cushway, Barry. 2001. *Human Resource Managemen*. Kogan Page India, PVT Ltd. New Delhi.
- Didit Darmawan. 2008. *Variabel Semangat Kerja dan Indikator Pengukurannya*. http://didit_darmawan.co.id/journals/ (Diakses 14 Maret 2009)
- Eddy Madiono Susanto. 2000. *Peranan Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*. <http://puslit.petra.ac.id/journals/manajemen/> (Diakses 15 Oktober 2008)
- Flippo, Edwin B. 1998. *Personnel Management*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 7. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hadari Nawawi 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, dan Martini Hadari. 2000. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Husein Umar, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Istijanto, 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kartini Kartono. 2008. *Kepemimpinan dan Kepemimpinan Abnormal. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu ?*. Rajawali Pers. Jakarta.

- Locke, Edwin A, & associates. 2003. *Esensi Kepemimpinan, Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Mitra Utama. Jakarta.
- Marihot T.E. Hariandja, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*, Cetakan ke 4, PT. Grasindo, Jakarta.
- McShane, Steenn L, and Marry Ann Von Glinow.2008. *Organizational Behaviour*. Fourth Edition. International Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Miner, Jhon B., and P. Crane Donald. 1997. *Human Resources Management – The Strategic Perspective*, Harper Collins Publiser, New York.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*.Cv Mandar Maju. Bandung.
- Newstrom, John W and Keith Davis. 1997. *Organizational Behaviour. Human Behaviour At Work*. Tenth Edition. International Edition. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Robbins, Stephen P. And Mary Coulter, 2002, *Management*, Seven Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Edisi 12. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Sadili Samsudin. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- Schermerhorn.Jr, Jhon R. 1996. *Managemen and Organizational Behaviour Essentials*. John Wiley & Sons, Inc. Canada
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2007. PT Pradnya Paramita. Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan ke-14. CV. Alfabeta. Bandung.
- Terry R. George. 2000. *Principle Of Management*. Seven edition. Mc.graw-hill book company. New York.
- T. Hani Handoko. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta.

Triton PB.2006. SPSS 13.0 Terapan; Reset Statistik Parametik. Cv. Andi Offset. Yogyakarta.

Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behaviour*. Thirt Edition. International Edition. The Dryden Press. Orlando.

White, Rupert Eales. 2004. *The Effective Leader*. Alih Bahasa: Emilia Sekti. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

WWW.SNSGROUP.COM (Diakses 28 Oktober 2009)

LAMPIRAN

JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Bulan									
		Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sep	Okt	Nov
1	Pengajuan Judul	**									
2	Studi Pustaka	****									
3	Pembuatan dan Pengumpulan Makalah		****								
4	Seminar					*					
5	Pengesahan Makalah Seminar					**					
6	Pengumpulan Data						****	**			
7	Pengolahan Data							**	**		
8	Penulisan Laporan dan Bimbingan								****	****	
9	Sidang Skripsi										*
10	Pengesahan										**

Keterangan :

*** Tanda bintang menunjukkan satuan waktu**



Integrated Consumer Goods Distributor

Jl. Raya Kemang Rt.01 RW.09 Kel.Kemang Kec.Kemang Bogor
Telp/Fax : (0251) 7533186

nomor :
temp :
perihal : Riset

Bogor ,6 November 2009

Kepada :
Universitas Pakuan
Fakultas Ekonomi
Di Bogor

Yang Hormat,
Kami selaku Pimpinan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor ,dengan ini
menyatakan Bahwa Mahasiswi Universitas Pakuan Bogor ,Fakultas Ekonomi,jurusan
Management dengan :

Nama : Kristina Inderayanti
NPM : 021105278
Judul Penelitian : Peranan Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja
karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor.

Kami telah melaksanakan riset pada Perusahaan kami pada tanggal 28 September
sampai dengan 10 Oktober 2009,Adapun proses pengumpulan data adalah dengan
melakukan wawancara dan pembagian Kuisisioner.

Demikian surat ini kami buat agar dapat digunakan sesuai dengan kepentingannya.

PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
KANTOR CABANG BOGOR



PT Sinar Niaga Sejahtera
Brand Manager

KUISIONER
PERANAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP SEMANGAT
KERJA KARYAWAN PADA PT SINAR NIAGA SEJAHTERA
CABANG BOGOR

Salam hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi, bersama ini saya yang bernama Kristina Inderayanti (NPM.021105278), Mahasiswi Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pakuan Bogor, dengan segala kerendahan hati mengharapkan bantuan dari para karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor untuk mengisi kuisisioner berikut. Adapun maksud dan tujuan kuisisioner ini adalah untuk mengumpulkan data bagi penelitian saya tanpa ada kaitan dengan yang lain.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar peranan kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja karyawan pada PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor dilihat dari sisi Manajemen Sumber daya Manusia.

Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan para karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor dapat mengisi kuisisioner ini sesuai dengan apa adanya. Jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan dan peran serta karyawan PT SINAR NIAGA SEJAHTERA cabang Bogor, saya ucapkan banyak terima kasih.

No Urut Kuisisioner / Responden :.....

Jawablah pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner berikut dengan memberikan tanda (x) pada pilihan yang telah tersedia atau mengisi titik – titik yang telah disediakan.

INFORMASI RESPONDEN

1. Umur :.....
2. Bekerja sebagai :.....
3. Lama bekerja :.....
4. Jenis Kelamin :

- a. Pria b. Wanita
- 5. Status diri
 - a. Menikah b. Belum menikah
- 6. Pendidikan
 - a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. Lainnya.....

A. Kepemimpinan Yang Efektif

- 1. Pimpinan memiliki integritas sebagai wujud keteladanan terhadap karyawan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 2. Pemimpin menampilkan kepercayaan diri dan komitmennya sebagai wujud pemberian teladan kepada karyawan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 3. Pimpinan mengembangkan dan membagikan visi serta nilai perusahaan melalui agar pekerjaan karyawan dapat dilakukan dengan tepat.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 4. Pemimpin selalu membuat gambaran besar dan menentukan tujuan yang jelas mengenai pekerjaan karyawan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 5. Dalam mengembangkan karyawan, pimpinan memberikan arahan dan bimbingan mengenai pekerjaan kepada karyawan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju

- c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
6. Dalam upaya mengembangkan karyawan, pimpinan selalu memberikan pelatihan kepada karyawan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
7. Dalam upaya pengembangan karyawan pimpinan selalu memberikan umpan balik kepada karyawan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
8. Pimpinan selalu mudah untuk ditemui dan didekati oleh karyawan sebagai bentuk penyediaan dukungan bagi karyawan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
9. Pimpinan selalu memberi pujian kepada karyawan sebagai bentuk dukungan bagi karyawan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
10. Pimpinan selalu mendengar dan mau menerima ide dan masukan dari karyawan sebagai bentuk dukungan bagi karyawan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

b. Semangat Kerja

1. Saya sering merasa malas untuk melakukan pekerjaan sehingga produktivitas kerja menurun.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

2. Saya sering menunda untuk melakukan pekerjaan sehingga produktivitas kerja menurun.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

3. Saya sering terlambat datang ke tempat saya bekerja.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

4. Saya sering mencari alasan untuk tidak masuk kerja.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

5. Saya sering merasa tidak senang dan tidak nyaman dalam bekerja.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

6. Saya memiliki keinginan untuk pindah dari tempat saya bekerja sekarang dan mencari pekerjaan yang baru.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju

- c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
7. Saya sering melakukan kecerobohan dalam melakukan pekerjaan sehingga menyebabkan kerusakan terhadap fasilitas perusahaan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
8. Saya sering merasa tidak tenang / khawatir / gelisah dalam bekerja.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
9. Saya sering mengeluh mengenai pekerjaan saya.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
10. Saya sering merasa tidak puas dengan fasilitas dan tunjangan yang diberikan perusahaan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju