

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
DI KABUPATEN BANGLI**

**Oleh:**

**I WAYAN SADIA**

**ABSTRAKSI**

Perusahaan Air Minum Kab. Bangli merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan dimana dalam aktivitasnya harus memperhatikan lingkungan kerja yang baik dan harmonis karena akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawannya. Permasalahan yang diangkat, dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan dan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli ? Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Berdasarkan penjelasan persamaan regresi linier berganda di atas, maka dengan peningkatan kepemimpinan dan lingkungan kerja masing-masing 2 satuan, akan menaikkan semangat kerja karyawan dari 3,643 menjadi sebesar 4,618 satuan atau meningkat sebesar 0,975 satuan. Ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dari kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Air Minum Kab. Bangli. Berdasarkan koefisien determinasi 85,10% berarti kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan sebesar 65,10%, sedang sisanya 14,90% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis F test bahwa apabila nilai  $F_{hitung} = 119,620$  dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel} = 2,922$ , maka ternyata nilai  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  dan  $F_{hitung}$  berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Ini berarti bahwa dengan uji statistik kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh nyata (signifikan) terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli, memang benar terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan semangat kerja karyawan, dengan koefisien korelasi sebesar 0,922. Hasil uji F kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh nyata terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 85,10%.

Berdasarkan hasil t-tes diperoleh bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang kuat dibandingkan dengan kepemimpinan, yang ditunjukkan oleh besarnya lingkungan kerja yaitu standardized coefficients beta sebesar 0,626 dibandingkan dengan kepemimpinan sebesar 0,334.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Semangat Kerja Karyawan

## ABSTRACTION

Water company Kab. Bangli is one company that is engaged in the service sector where the activity should pay attention to a good working environment and harmonious as it will be able to improve the morale of its employees. Issues raised in this study is bagamanakah influence of leadership and work environment, simultaneously and partially to the Company's employee morale Regional Water District. Bangli? The findings of this study are as follows : On the basis of multiple linear regression equation above, then with increased leadership and work environment of each two units, will raise the morale of 3.643 to Rp 4.618 units, an increase of 0.975 units. It shows there is a positive influence on the leadership and work environment on employee morale at the Kab Drinking Water Company.

Bangli. 85.10% based on the coefficient of determination means the leadership and work environment affect the morale of employees amounted to 65.10%, while the remaining 14.90% influenced by other factors not examined in this study. Based on the analysis of F test that when the value of  $F = 119.620$  compared to  $F_{table}$  value = 2.922, then turns the value of F larger than F table and Fhitung currently on the rejection of  $H_0$ . Therefore,  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted means that the statistical test of leadership and working environment significantly (significant) towards employee morale at Perusahaan Daerah Water District. Bangli, it is true there is a very strong relationship between the leadership and work environment with employee morale, with a correlation coefficient of 0.922 F test results of leadership and working environment significantly affect employee morale is at 85.10%.

Based on the results of t-test showed that the working environment has a strong influence as compared with the leadership shown by the magnitude of the work environment that is standardized beta coefficients of 0.626 compared to 0.334 for leadership. Keywords: Leadership, Work Environment, And Employee Morale

## I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi baik organisasi kecil maupun besar diatur oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuan secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengarahan sangat berpengaruh terhadap aktivitas terutama yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan

Sutarto, (2007 :52) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pimpinan dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar berfikir dan bertindak laku sedemikian rupa sehingga melalui tingkah laku positif ini dapat memberikan sumbangan yang nyata didalam pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu maka seorang pemimpin hendaknya mampu menciptakan kondisi kerja yang menguntungkan dan kondusif bagi bawahannya, sehingga mereka produktif dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Tabel : 1.1 Tingkat Absensi Karyawan Pada PDAM Kabupaten Bangli

NO	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi (hari)	Jumlah hari kerja senyatanya (hari)	Prosentasi Absensi Karyawan (%)
	1	2	3	4 = 2 X 3	5	6 = 4 - 5	7 = 5 : 4 X 100%
1	Januari	103	25	2,575	8	2,567	0.003
2	Februari	103	24	2,472	9	2,463	0.004
3	Maret	102	26	2,652	8	2,644	0.003
4	April	103	25	2,575	8	2,567	0.003
5	Mei	103	25	2,575	5	2,570	0.002
6	Juni	103	25	2,575	7	2,568	0.003
7	Juli	103	25	2,575	8	2,567	0.003
8	Agustus	103	26	2,678	8	2,670	0.003
9	September	102	27	2,754	4	2,750	0.001
10	Oktober	103	26	2,678	16	2,662	0.006
11	November	101	25	2,525	9	2,516	0.004
12	Desember	103	26	2,678	8	2,670	0.003
<b>Jumlah</b>		<b>1,232</b>	<b>305</b>	<b>31,312</b>	<b>98</b>	<b>31,214</b>	<b>0.038</b>
<b>Rata-Rata</b>		<b>102.67</b>	<b>25.42</b>	<b>304.00</b>	<b>8.2</b>	<b>2,601</b>	<b>0.003</b>

Sumber : PDAM Bangli.

Berdasarkan tabel 1 di atas persentase tingkat absensi cukup memenuhi standar, apabila tingkat absensi karyawan berada di antara 0 – 2% per bulan maka dapat dikatakan disiplin karyawan masih baik dan apabila absensi karyawan berada di atas 2% akan dikatakan disiplin karyawan rendah. Pada tabel di atas absensi paling tinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu 0.06%. Hal ini terjadi karena pada bulan tersebut di kota Bangli melaksanakan karya Ngusaba Pura Kehen Bangli, di mana pura ini merupakan pura sungsgungan masyarakat kota Bangli yang pada saat ini sedang melaksanakan karya Melasti tedun kabeh, sehingga banyak karyawan yang absen melebihi dari yang telah dijadwalkan oleh perusahaan khususnya yang bertempat tinggal di wilayah kota Bangli. Dan persentasi tingkat absensi paling rendah terjadi pada bulan September 0,01% dilihat dari rata-rata persentasi absensi karyawan maka hal ini merupakan salah satu indikator dari pengaruh kepemimpinan yang ditetapkan dan dilakukan pimpinan pada bawahan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, namun bukan itu saja yang menjadi tolak ukur rendahnya semangat kerja karyawan PDAM kabupaten Bangli.

## **1.2 Pokok Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli ?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli ?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teoritis**

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

##### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar manusia pada saat ini disebut alam. Sebagian besar

sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat, (Martoyo, 2000:6). Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2001:244).

## **2.1.2 Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Stoner dalam Handoko, 2003:294). Kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. (Hamalik, 2000:165)

### **4. Peran Kepemimpinan**

Seorang pemimpin melaksanakan peran-peran kepemimpinan membagi dalam 5 (lima) peran-peran kepemimpinan yaitu : (Hamalik, 2000:166-167).

#### **a. Peran sebagai katalisator,**

Seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin ,bawah tindakan yang dia lakukan adalah untuk kepentingan semua anggota organisasi.

#### **b. Peran sebagai fasilitator**

Seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan organisasi.

**c. Peran sebagai Pemecah Masalah**

Seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut.

**d. Peran sebagai Penghubung Sumber**

Seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

**e. Peran sebagai komunikator**

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasi gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikannya kepada orang lainnya secara berkelanjutan.

**5. Pembentukan Kepemimpinan**

Beberapa teori tentang timbulnya kepemimpinan antara lain sebagai berikut : (Nurjaka, 2004:18).

**a. Teori genefis**

Teori genetis menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan atau sudah terbentuk sejak lahir, dan pemimpin sebagai suatu keturunan menurut kodrat alam.

**b. Teori Sosial**

Menurut teori sosial, seseorang bisa menjadi pemimpin apabila ia dididik dan diberi pengalaman tentang kepemimpinan.

**c. Teori Ekologis**

Teori ini lahir sebagai suatu respon terhadap kedua teori sebelumnya, yakni seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila sejak lahir telah dikarunia bakat-

bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman.

### 2.1.3 Lingkungan Kerja

#### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah pengaturan-pengaturan terhadap kebersihan, pertukaran udara, penerangan, keamanan dan kebisingan. (Muchamad Ari Rusyadi, 2012 :45).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor kerja seperti : udara, suara, cahaya dan warna sangat menentukan proses kerja sama dengan organisasi, mengingat hal ini setiap orang yang bekerja sama dalam organisasi tersebut selalu berdampingan dengan faktor tersebut.

Tabel 2. Keadaan Lingkungan Kerja Tiap Bagian Pada PDAM Kabupaten Bangli Tahun 2015

Nama Ruangan	Luas Ruangan	Kebersihan Ruangan	Suhu Udara (AC/Ventilasi)	Pewarnaan Ruangan	Penerangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Ruang Manager	5 x 4 m	Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
2. Ruang Acccounting	3 x 2 m	Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
3. Ruang Pelayanan	3 x 2 m	Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
4. Ruang Kasir	2 x 3 m	Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
5. Ruang Customer	1,5 x 4 m	Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
6. Ruang Rapat	6 x 5 m	Kurang Bersih	AC	Putih	Listrik 30 waatt
7. Dapur	1,5 x 3 m	Kurang Bersih	Ventilasi	Putih	Listrik 15 waatt

Sumber : PDAM (2015)

Berdasarkan data Pada Tabel. 2 terlihat bahwa pada bagian Ruang rapat dan dapur masih menggunakan ventilasi dan kebersihan masih kurang. Disamping itu permasalahan lingkungan kerja yang ada di PDAM kabupaten Bangli yang perlu mendapatkan perhatian

yaitu penataan tempat kerja karyawan yang kurang baik sehingga karyawan menjadi kurang nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

#### **2.1.4 Semangat Kerja Karyawan**

##### **1. Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah sikap individu maupun sikap kelompok yang dimiliki oleh para karyawan dalam suatu organisasi kerjanya seperti kesetiaan, kerjasama, ketaatan kepada kewajiban pada tugas – tugas organisasi (Moekijat, 2006 : 29 )

### **III METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Obyek Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli Jalan Brigjen Ngurah Rai nomor 59 Bangli

##### **2. Objek Penelitian**

Obyek penelitian ini adalah Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis yaitu :

##### **a. Data Kuantitatif,**

Yaitu data yang berupa angka-angka yaitu data jumlah karyawan dan data jumlah absensi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

## **b. Data Kualitatif**

yaitu data yang tidak berbentuk angka-angka namun berupa penjelasan atau uraian seperti sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

## **2. Sumber Data**

### **A. Data Primer**

Yaitu data yang dikumpulkan atau dicatat pertama kali oleh peneliti yang diperoleh karyawan dan pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli.

### **B. Data Sekunder**

Yaitu data yang dikumpulkan secara tidak langsung oleh peneliti, tetapi dikumpulkan oleh pihak lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

**Tabel. 3**

Kerangka Populasi dan Sampel Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli

<b>No</b>	<b>Bagian/Unit</b>	<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
		<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>
1	Staf Bagian Umum	40	10
2	Staf Hubungan Langganan	8	2
3	Staf Bagian Keuangan	16	5
4	Staf Bagian Perencanaan Anggaran	1	1
5	Staf Bagian Produksi	33	10
6	Staf Bagian Transmisi & Distribusi	25	15
7	Staf Perencanaan Teknik	4	2
	<b>Jumlah</b>	<b>127</b>	<b>45</b>

Sumber data : Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

## **5. Identifikasi variabel dan Definisi Operasional**

### **1. Identifikasi variabel**

#### **A. Variabel bebas**

Variabel bebas adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

## **B. Variabel terikat**

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam hal ini yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja karyawan (Y) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi.
2. Wawancara / interview
3. Studi dokumentasi
4. Daftar Pertanyaan (Quesioner)

Dalam kuesioner digunakan sistim skala likiert untuk menilai alternative jawaban sesuai pertanyaan. Menurut Sugiyono (2001 : 87) bahwa “sistem skor yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bersekala 5 yaitu : jawaban a diberi skor 5, jawaban b diberi skor 4, jawaban c diberi skor3, jawaban d diberi skor 2, dan jawaban e diberi skor 1”.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

#### **1. Analisis Kuantitatif**

##### **a. Analisis Regresi Berganda**

Analisis Regresi Berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan dan lingkungan kerja) dengan variabel terikat ( semangat kerja karyawan ). Adapun bentuk umum dari persamaan garis regresi linier berganda menurut ( Sugiyono, 2008 : 275) adalah :

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

dimana

Y = Semangat kerja karyawan

a = Nilai konstanta

- $b_1$  = Koefisien regresi (  $X_1$  )
- $b_2$  = Koefisien regresi (  $X_2$  )
- $X_1$  = Kepemimpinan
- $X_2$  = Lingkungan Kerja

**b. Analisis Determinasi**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui variasi hubungan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang dinyatakan dalam persentase dengan rumus sebagai berikut ( Sugiyono : 2008 : 224 ) :

$$D = R^2 \times 100\%$$

dimana :

- D = Koefisien Determinasi
- R = Koefisien Korelasi

**c. Uji F ( F – test )**

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Adapun rumus untuk menghitung Uji F – test adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2008 : 257) :

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

dimana :

- F = F – test ( hitung )
- $R^2$  = Kuadrat koefisien korelasi berganda
- n = Jumlah sampel
- k = Jumlah variabel bebas

**d. Uji t ( t – test )**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi sehingga diketahui pengaruh secara parsial antara lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja

karyawan (Y) adalah pengaruh yang positif dan signifikan atau hanya diperoleh secara kebetulan. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut (Sugiyono , 2008 : 246 ) :

$$t_h = \frac{b_i}{Sb_i}$$

dimana :

$t_h$  = t - hitung

$b_i$  = Koefisien regresi dari variabel bebas

$Sb_i$  = Standar Deviasi dari  $b_i$

### 3.5 Analisis Kualitatif

Analisis ini digunakan untuk menjabarkan respon karyawan terhadap variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan semangat kerja karyawan dengan cara memberikan kuisioner kepada karyawan, kemudian jawaban respon diberi skor yaitu :

- a. Jawaban A diberi skor 5
- b. Jawaban B diberi skor 4
- c. Jawaban C diberi skor 3
- d. Jawaban D diberi skor 2
- e. Jawaban E diberi skor 1

Berikut ini adalah jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli berdasarkan pendidikan, seperti terlihat pada Tabel 5.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan Tahun 2015**

<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH (Orang)</b>
Sarjana / S2	-
Sarjana /S1	5
Sarjana Muda / D3	1
SLTA	93

SLTP	16
SD	12
Jumlah	127

Sumber : Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air minum Kabupaten Bangli adalah 127 orang. Karyawan berdasarkan pendidikan Sarjana /S1 5 orang, Sarjana Muda / D3 1 orang, SLTA 93 orang, SLTP 16 orang, SD 12 orang.

**Tabel 4.2**

Jumlah Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli Berdasarkan Jabatan / Bagian Tahun 2010

JABATAN/BAGIAN	JUMLAH (Orang)	TOTAL (Orang)
Direktur	1	1
Ka. Bag. Adm. Dan Keuangan	1	1
• Bagian Administrasi Umum	13	13
• Unit-Unit	75	75
• Bagian Langganan	6	6
• Bagian Perencanaan Anggaran	2	2
• Bagian Keuangan	11	11
Ka. Bag. Tehknik	1	1
• Bagian Produksi	3	3
• Bagian Distribusi	7	7
• Bagian Perawatan	5	5
• Bagian Perencana Tehknik	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>127</b>	<b>127</b>

**Tabel 4.3**

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli

No	Bagian/Unit	Sampel Jumlah	Laki	Perempuan
1	Kepala Bagian	2	2	0
2	Kepala Sub. Bagian/Ka. Unit	6	5	1
3	Staf Bagian Umum	8	5	3
4	Staf Hubungan Langganan	3	3	0
5	Staf Bagian Keuangan	9	5	4
6	Staf Bagian Perencanaan Anggaran	2	0	2
7	Staf Bagian Produksi	10	10	0
8	Staf Bagian Transmisi & Distribusi	4	4	0
9	Staf Perencanaan Tehknik	1	1	0

<b>Jumlah</b>	45	35	10
---------------	----	----	----

Sumber data : Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 35 orang (35,16%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang (10,64%).

#### 1. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan seperti tabel 5.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan**  
**Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.**

<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH (Orang)</b>
Sarjana / S2	-
Sarjana /S1	4
Sarjana Muda / D3	1
SLTA	15
SLTP	15
SD	10
Jumlah	45

Sumber data : Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bangli yang di jadikan responden dalam penelitian ini sebanyak 45 orang, yang berpendidikan Sarjana/S1 adalah 4 orang, Sarjana Muda/D3 adalah 1 orang, SLTA adalah 15 orang, SLTP adalah 15 Orang, dan SD adalah 10 orang.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **5.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan variabel bebas ( $X_1$ ) dimana kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan setiap pimpinan dalam mempengaruhi dan

menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan rasa bergairah bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang mendorong mereka kesuatu tujuan tertentu.

Untuk mengetahui pendapat atau respon karyawan mengenai kepemimpinan yang dilakukan di PDAM Bangli digunakan kuisioner. Kuisioner ini diajukan kepada 45 orang karyawan PDAM Bangli.

Penilaian mengenai kepemimpinan diperoleh jawaban responden atas kuisioner yang berkaitan dengan indikator kepemimpinan yaitu : pendekatan pimpinan, pemberian motivasi, kualitas pimpinan, pengambilan keputusan melaksanakan hal positif, pengembangan karyawan, menghargai pribadi, penghargaan kepercayaan dan bimbingan Hasil penilaian mengenai kepemimpinan lebih rinci disajikan pada tabel 5.1

**Tabel 5.1**  
**Hasil penilaian Responden atas Kepemimpinan**  
**Pada Perusahaan Air Minum Kab. Bangli**

No	Indikator kepemimpinan	Jumlah Jawaban (Orang)					Total Skor	Rata-rata Skor	Ket.
		A	B	C	D	E			
1	Pendekatan Pimpinan	21	20	3	1	0	196	4,36	Sangat Baik
2	Pemberian motivasi	21	22	1	1	0	198	4,40	Sangat Baik
3	Kualitas Pimpimam	23	12	5	5	0	188	4,18	Baik
4	Pengambilan keputusan	35	7	3	0	0	212	4,71	Sangat Baik
5	Melaksanakan hal positif	20	20	5	0	0	195	4,34	Sangat Baik

6	Pengembangan karyawan	20	12	9	4	0	183	4,07	Baik
7	Menghargai Pribadi	22	10	10	2	1	185	4,11	Baik
8	Penghargaan	21	11	8	5	0	183	4,07	Baik
9	kepercayaan	20	4	12	7	2	168	3,73	Baik
10	Bimbingan	22	6	6	10	1	173	3,84	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>225</b>	<b>124</b>	<b>62</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>1881</b>	<b>41,80</b>	
<b>Rata-Rata</b>								<b>4,180</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden dari 10 indikator penilaian kepemimpinan Perusahaan Air Minum Kab. Bangli, secara keseluruhan penilaian karyawan Perusahaan Air Minum Kab. Bangli mengenai kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18 ini dapat diartikan bahwa penilaian karyawan terhadap kepemimpinan adalah *baik*.

### 5.1.2 Analisis Lingkungan Kerja

Penilaian mengenai lingkungan kerja diperoleh jawaban responden atas kuisioner yang berkaitan dengan indikator lingkungan kerja yaitu : penerangan, sinar matahari, ventilasi perubahan udara suhu, warna, peralatan suara bising, ruang gerak dan ruang kerja.

Hasil penilaian mengenai lingkungan kerja lebih rinci disajikan pada Tabel 5.2

**Tabel 5.2**  
**Hasil penilaian Responden**  
**Lingkungan kerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli**

No	Indikator kepemimpinan	Jumlah Jawaban (Orang)					Total Skor	Rata-rata Skor	Ket.
		A	B	C	D	E			
1	Penerangan	12	21	12	0	0	180	4,00	Baik

2	Sinar Matahari	20	20	3	2	0	193	4,29	Baik
3	Ventilasi	24	13	5	3	0	193	4,29	Sangat Baik
4	Perubahan Udara	26	12	7	0	0	199	4,42	Sangat Baik
5	Suhu	31	6	6	2	0	201	4,47	Sangat Baik
6	Warna	24	8	8	5	0	186	4,13	Baik
7	Peralatan	28	7	4	6	0	192	4,27	Sangat Baik
8	Suara Bising	19	8	10	6	2	171	3,80	Baik
9	Ruang Gerak	19	4	14	6	2	167	3,71	Baik
10	Ruang Kerja	16	5	11	7	6	153	3,40	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>219</b>	<b>104</b>	<b>80</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>1835</b>	<b>40,78</b>	
<b>Rata-Rata</b>								<b>4,078</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data diolah

Dari Tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa dari 10 indikator penilaian lingkungan kerja yang dilakukan oleh karyawan PDAM kabupaten Bangli adalah secara keseluruhan penilaiannya diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,078 ini dapat diartikan bahwa penilaian karyawan mengenai lingkungan kerja adalah baik.

### 5.1.3 Analisis Semangat Kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner kepada masing-masing karyawan dengan 10 macam pertanyaan tentang variabel semangat kerja karyawan maka diperoleh jawaban responde seperti yang disajikan pada Tabel 5.3 berikut ini:

**Tabel 5.3**  
**Hasil Penilaian Responden**  
**Semangat Kerja Karyawan Pada Perusahaan**  
**Daerah Air Minum Kab. Bangli**

No	Indikator kerja	Semangat	Jumlah Jawaban (Orang)					Total Skor	Rata-rata Skor	Ket.
			A	B	C	D	E			
1	Suasana Kerja		22	20	2	1	0	198	4,40	Sangat Baik

2	Tingkat Absensi	27	17	1	0	0	206	4,58	Sangat Baik
3	Kerjasama Karyawan	28	15	2	0	0	206	4,58	Sangat Baik
4	Rasa Puas	32	11	2	0	0	210	4,67	Sangat Baik
5	Disiplin Kerja	34	5	6	0	0	208	4,62	Sangat Baik
6	Penempatan Karyawan	24	7	13	1	0	109	4,22	Baik
7	Hubungan Dengan Atasan	24	13	6	2	0	194	4,31	Sangat Baik
8	Loyalitas karyawan	24	7	8	6	0	184	4,09	Baik
9	Partisipasi	20	8	14	3	0	180	4,00	Baik
10	Tata Tertib	22	5	14	4	0	180	4,00	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>257</b>	<b>108</b>	<b>68</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>1875</b>	<b>43,06</b>	
<b>Rata-Rata</b>								<b>4,306</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber : Data diolah

Dari tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan penilaian responden mengenai semangat kerja karyawan PDAM kabupaten Bangli dapat diketahui rata-rata nilai adalah sebesar 4,306. Ini berarti bahwa semangat kerja karyawan di Perusahaan Air Minum Kab. Bangli sangat baik.

#### **5.1.4 Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli**

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan digunakan alat analisis SPSS/Windows Versi 13.00 dan berikut hasil dari analisis tersebut.

##### **1. Analisis Regresi Berganda.**

Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan dapat diketahui secara nyata dengan menggunakan analisis regresi, dalam hal ini digunakan regresi linier berganda Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + B_2X_2 + e$$

Keterangan . Y: Semangat kerja karyawan

- $X_1$  : Kepemimpinan  
 $X_2$  : Lingkungan kerja  
 $a$  : Konstanta  
 $b_{1,2}$  : koefisien regresi

Dasar perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS, maka hasilnya diperoleh seperti pada Tabel 5.4

**Tabel 5.4**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Dengan Program**  
**SPSS/Windows Versi 16.00**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.643	2.629		1.386	.173
Kepemimpinan	.636	.108	.626	5.876	.000
LKP	.339	.108	.334	3.138	.003

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Berdasarkan Tabel 5.4 diketahui  $a = 3,643$  dan  $b_1 = 0,636$  dan  $b_2 = 0,339$  maka persamaan regresi linier berganda akan menjadi :  $Y : 3,643 + 0.636X_1 + 0,339 X_2$ . Berdasarkan hasil persamaan ini, dapat dijelaskan pola pengaruh kepemimpinan( $X_1$ ), dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), terhadap semangat kerja karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan penjelasan persamaan regresi linier berganda di atas, maka dengan peningkatan kepemimpinan dan lingkungan kerja masing-masing 2 satuan, akan menaikkan semangat kerja karyawan dari 3,643 menjadi sebesar 4,618 satuan atau meningkat sebesar 0,975 satuan.

## 2. Analisis Determinasi

Untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh setiap variabel yang diteliti, yaitu antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan, maka digunakan koefisien determinasi  $R^2$ . Dari Tabel 5.6; dapat diketahui dan R Square yaitu = 0,851. Karena besarnya  $R^2 = 0,851$  maka besarnya koefisien determinasi adalah 85, 10%.

Koefisien determinasi 85,10% berarti kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan sebesar 85,10%, sedang sisanya 14,90% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 3. Uji-F (F-tes)

Untuk menguji signifikansi atau benar tidaknya pengaruh variable bebas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan di ataa maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji-F (t-test) yang langkah-langkah pengajarannya adalah sebagai berikut :

### a. Perumusan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam pengujian ini adalah: kepemimpinan dengan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sesuai dengan hipotesis tersebut dibuat hipotesis kerja yaitu berupa hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut :

- a.  $H_0: \beta_i = 0$ , berarti kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli.
- b.  $H_A : \beta_i > 0$ , berarti kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli

**b. Penentuan Statistik Tabel**

Dalam pengujian ini digunakan  $F_{tabel} = F(\alpha; dfn/dfd)$ .  $\alpha$  atau taraf kepercayaan (*Level of significance*) yang dipakai dalam pengujian ini adalah sebesar 5% dan dfn (*degrees of freedom numerator*) : derajat bebas pembilang) :  $k-1$ , dan dfd (*degrees of freedom dominator*)  $n-k$  Untuk  $n : 45$  dan  $k : 3$ , maka dfd :  $42$ , maka besarnya  $F_{tabel} = F(5\%, 3/42)$  yaitu  $2,84$ .

**c. Kriteria Penerimaan Penolakan Hipotesis**

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan adalah :

a.  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

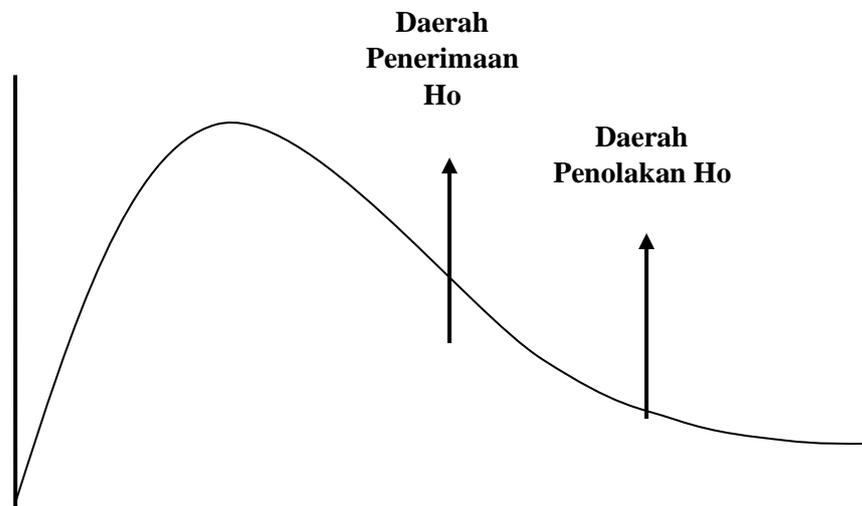
b.  $H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$

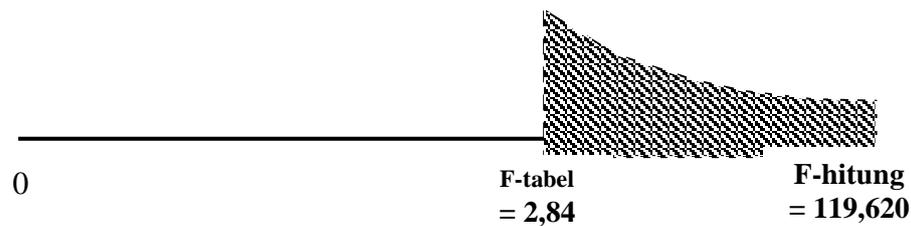
**d. Penentuan  $F_{hitung}$**

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel 5.4 ternyata pada dfn : derajat bebas pembilang :  $2$  dan dfd : derajat penyebut :  $42$ , diperoleh besarnya  $F_{hitung} : 119,620$

**a. Penarikan Kesimpulan Uji**

Untuk memudahkan penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, maka berikut disajikan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan uji-F pada gambar 5.1





Berdasarkan Gambar 5.1 di atas jelaslah bahwa apabila nilai  $F_{hitung} = 119,620$  dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel} = 2,84$ , maka ternyata nilai  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  dan  $F_{hitung}$  berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Ini berarti bahwa dengan uji statistik kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh nyata (signifikan) terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli, memang benar terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan semangat kerja karyawan, dengan koefisien korelasi sebesar 0.922. Hasil uji F kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh nyata terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 85,10%.

#### 4. Uji t (t-test)

Adapun langkah-langkah pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

##### a. Perumusan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam pengujian ini adalah : “Secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Sesuai dengan hipotesis tersebut, maka rumusan hipotesis kerjanya sebagai berikut .

- $H_0 : \beta_i = 0$ , berarti bahwa secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja & tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.
- $H_a : \beta_i > 0$ , berarti bahwa secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli.

## b. Penentuan Statistik Tabel

Sesuai dengan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) di atas, yang menyatakan  $\beta_1 > 0$  atau berpengaruh positif, maka dalam pengujian ini digunakan uji pihak kanan dengan  $t_{tabel} = t_{(s,df)}$   $\alpha$  (taraf kepercayaan) dalam penelitian ini = 5% dan  $df$  (*degrees of freedom* = derajat bebas) =  $n-k$ . Untuk  $n : 45$  dan  $k = 3$  maka  $df : n-k : 45-3 = 42$ , sehingga besarnya  $t_{tabel} = t_{(a,df)}$  yang dicari adalah  $t_{(5\%,42)}$  yang besarnya = 1,684

## c. Kriteria Penerimaan / Penolakan Hipotesis

Adapun kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan di atas adalah sebagai berikut :

$H_0$  diterima apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

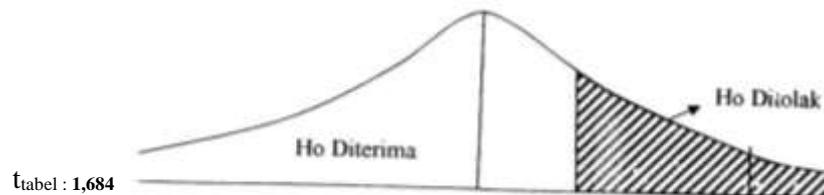
## d. Penentuan $t_{hitung}$

Berdasarkan hasil perhitungan ternyata pada derajat bebas = 42. besarnya  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan adalah = 3,138 dan lingkungan kerja adalah = 5.876

## e. Penarikan Kesimpulan untuk kepemimpinan

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian dari tabel 5.4 ternyata dengan taraf kepercayaan = 5% dan pada derajat bebas = 42, maka diperoleh besarnya  $t_{hitung} : 3,138$  dan besarnya  $t_{tabel} = t_{(a,df)} = t_{(5\%,42)} = 1,684$ .

Untuk memudahkan penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, maka disajikan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dilihat pada Gambar 5.2 sebagai berikut :



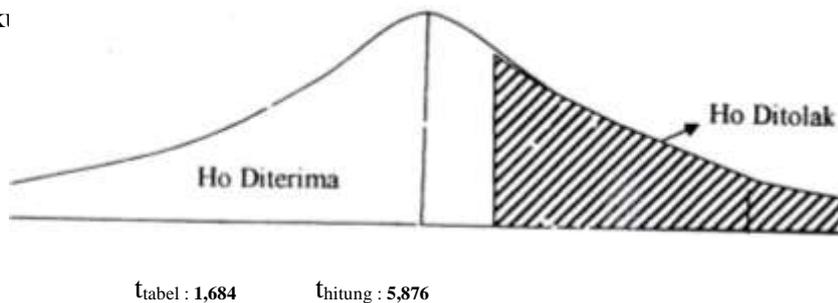
Sumber : Sugiyono (2004 :86)

Berdasarkan gambar 5.2 jelaslah bahwa apabila nilai  $t_{hitung} = 3,138$  dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel} : 1,684$ , maka ternyata nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$  berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Ini berarti bahwa dalam keadaan lingkungan kerja konstan secara statistik pada taraf kepercayaan ( $\alpha = 5\%$ ), maka kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap semangat kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli.

f. Penarikan Kesimpulan Untuk Lingkungan Kerja

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian dari tabel 5.5, ternyata dengan taraf kepercayaan = 5% dan pada derajat bebas = 42, maka diperoleh besarnya  $t_{hitung} = 7,818$  dan besarnya  $t_{tabel} = t_{(\alpha, df)} = t_{(5\%, 42)} = 1,684$ .

Untuk memudahkan penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, maka disajikan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dilihat pada gambar 5.3 sebagai berikut



Sumber : Sugiyono (2004 :86)

Berdasarkan gambar 5.3 jelaslah bahwa apabila nilai  $t_{hitung} = 5,876$  dibandingkan, dengan nilai  $t_{tabel} = 1,684$ , maka ternyata nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$  berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Ini berarti bahwa dalam keadaan kepemimpinan konstan, secara statistic pada taraf kepercayaan ( $\alpha = 5\%$ ) maka lingkungan kerja berpengaruh nyata terhadap semangat kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Bangli.

Dengan derajat signifikan sebesar 5% dan jumlah responden sebanyak 45, diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari  $\beta$  sebesar 0,626 untuk lingkungan kerja dan hanya

0,334 untuk kepemimpinan. Walaupun keduanya berpengaruh nyata (signifikan) akan tetapi yang lebih nyata pengaruhnya adalah lingkungan kerja yaitu standardized coefficients beta sebesar 0,626 dibandingkan dengan kepemimpinan sebesar 0,334

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

1. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi  $Y : 3,643 + 0,636X_1 + 0,339X_2$ . Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja masing-masing = 0. maka produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 3,643 satuan, yaitu sebesar bilangan konstan (a). Hal ini tidak mungkin terjadi karena tidak ada perusahaan tanpa pemimpin dan lingkungan kerja ini terbukti dari (a) yang tidak signifikan. Akan tetapi bila dilihat secara parsial kepemimpinan berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan lingkungan kerja, ini ditunjukkan oleh koefisien regresi masing-masing 0,636 dan 0,339 (signifikan sampai 5%).
2. Dari hasil analisis determinasi ( $R^2$ ) diperoleh koefisien determinasi sebesar 85,10%, yang berarti bahwa semangat kerja karyawan memang benar akibat dari pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja & sebesar 85,10%, sedangkan 14,90% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Dari hasil analisis F test diperoleh bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 119,620 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,84. Ini berarti bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja benar dan nyata berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan jadi tidak karena kebetulan.
4. Perhitungan  $t_1 - hitung$  sebesar 5,876 lebih besar dari  $t - tabel$  sebesar 1,684, berada pada daerah penolakan  $H_0$ , maka  $H_0$  ditolak. Dan  $H_1$  diterima. Berarti memang benar ada pengaruh yang positif dan nyata (signifikan) antara kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, bukan diperoleh secara kebetulan

## **6.2. Saran**

Dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawan, pihak pimpinan perusahaan daerah air minum kabupaten Bangli, hendaknya mampu menerapkan berbagai kebijakan selain kepemimpinan dan lingkungan kerja. Mengingat kinerja karyawan tidak saja dipengaruhi kepemimpinan dan lingkungan kerja. Upaya yang dapat dilakukan misalnya pemberian pelatihan/diklat karyawan, peningkatan disiplin kerja, pemberian insentif finansial, serta memberikan kesempatan berprestasi.

## REFERENSI

- Hamalik, Oemar, 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Cetakan Pertama, penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2003. *Manajemen*, Edisi kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Penerbit BPLE, Yogyakarta.
- Moekijat. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Muchamad Ari Rusyadi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di. PT. Best Semarang)* . Fakultas Ekonomi Universitas Semarang. dikutip dari <http://journal.usm.ac.id/jurnal/qman/280/detail>.
- Miatmaja, 2007. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan pada Percetakan Kresna Jaya Renon.
- Nitisemito, Alex S., 2002, *Manajemen Personalialia*, Penerbit Ghalia Indonesia
- Notoadmodjo, Soekidjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Penerbitan Renika Cipta.
- Nurjaka, 2004. *Bisnis dan Manajemen*. Penerbit Armiko, Bandung.
- Sutarto. 2007. *Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tohardi, Ahmad. 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.

Widrayati, 2011. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada Bengkel Waja Motor Bangli. *Skripsi Unmas Denpasar*.

Wijaya I Nyoman, 2008. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. BPR Ulatidana Rahayu Sukawati Gianyar.

