

# ANALISIS PENGARUH FAKTOR MOTIVASI DAN FAKTOR KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI UIN MALANG

Oleh  
Achmad Sani \*)

## **Abstract**

*Work ethos is behavior managed by employee which is generally motivated to reach a set of goal. This research investigates the extent to which motivation and style in leadership impacts on the work ethos of employee. This research sets its goal to know the significant influence of motivation toward the work ethos of employee of Islamic State University of Malang.*

*This is an explanatory research which has its goal to test defined hypothesis on the influence of motivation and style in leadership toward the work ethos of employee. The research population involves 58 administration staff of Islamic State University of Malang. The random sampling method is employed to determine the total number of the sample of the research which results in 36 administration staff. Questionnaire is used as research instruments in this research.*

*This research employs simple linier regression and multiple linier regression to statistically analyze the data in which the coefficient determinants is set on 0,05 level. The result of the research analysis proves that motivation and style in leadership simultaneously give significant influence on the work ethos of employee with  $F = 51,483$  and  $p (0,002) < 0,05$ . Motivation partially gives significant influence toward work ethos in which  $p = (0,001) < 0,05$  and regression coefficient shows 0,339. Leadership style partially gives significant influence toward work ethos in which  $p = (0,000) < 0,05$  and regression coefficient shows 0,304. Based on the finding, it is further suggested that the policy maker in Islamic State University of Malang should give more attention to the motivation and leadership style used in the institution. It is because the result of this research proves that motivation and style in leadership simultaneously give significant influence on the work ethos of the employee.*

**Keyword** : motivation, leadership, work ethos

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Di dalam organisasi baik profit maupun non-profit manusia adalah sebagai faktor utama penggerak organisasi. Pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kemauan, harapan, pengetahuan, dan kepercayaan pribadi. Semua itu merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu, yang akan memasuki suatu

organisasi. Demikian juga organisasi mempunyai karakteristik tertentu, seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki tertentu, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lainnya. Jika karakteristik individu tersebut berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah bentuk tingkah laku individu dalam organisasi. Dengan perkataan lain tingkah laku manusia adalah sebagai suatu fungsi interaksi individu dengan lingkungan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan misi setiap organisasi. Pegawai adalah sebagai salah satu unsur dari organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting dalam melaksanakan tugas lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mereka berperan dalam menyediakan bahan-bahan informasi guna menetapkan kebijakan yang bersifat strategi maupun operasional, menyediakan sarana dan prasarana dalam melaksanakan kegiatan organisasi atau lembaga, dan memberikan layanan kepada semua pihak yang membutuhkannya. Bila fungsi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka akan mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi.

Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tidak mudah menyerah bila mana mendapat kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Disamping itu dengan semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian maka organisasi perlu memperhatikan semangat kerja pegawai. Simon (1996) mengatakan bahwa pegawai sebagai komponen vital dalam organisasi sudah selayaknya mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan lembaga. Senada dengan itu Siswanto (1987), menyatakan bahwa pegawai harus dikelola secara efektif agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja pada dasarnya merupakan perwujudan dari keefektifan dan keefisienan pengelolaan organisasi secara keseluruhan.

Namun demikian semangat kerja merupakan permasalahan bagi kebanyakan organisasi. Keluhan-keluhan, dan gejala-gejala di lapangan masih sering terdengar dan dirasakan, diantaranya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, kurang lancarnya prosedur atau proses penyelesaian pekerjaan, cara dan sikap layanan yang kurang memuaskan. Hal ini merupakan cerminan masih rendahnya tingkat semangat kerja pegawai.

Semangat kerja yang tinggi biasanya ditandai dengan adanya gairah kerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan organisasi, serta kemampuan kerjasama dengan sejawat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu semangat kerja tidak timbul dengan sendirinya, tetapi dapat timbul karena kondisi tertentu, sehingga selayaknya organisasi, memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Zainun (1997) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah : (1) hubungan yang harmonis antar bawahan dan atasan, (2) kebiasaan kerja, (3) suasana dan iklim yang bersahabat, (4) kemanfaatan demi tercapainya tujuan organisasi, (5) adanya tingkat kepuasan material yang diterima secara adil dan (6) adanya perasaan ketenangan jiwa.

Disamping faktor tersebut diduga bahwa faktor motivasi dan orientasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi juga akan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Semangat kerja adalah perilaku pegawai yang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Hersey (1992) mengatakan bahwa motiv seseorang diarahkan pada pencapaian tujuan. Motiv yang kuat akan menimbulkan perilaku apakah berupa mengarahkan pada tujuan atau berupa aktivitas tujuan.

Sementara itu gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Menurut Thoha (1995), kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang ia lihat. Dengan demikian pemimpin dapat diartikan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi pihak lain untuk berbuat seperti yang

dikehendaknya, sehingga paling tidak akan mempengaruhi semangat kerja bawahannya.

Agar sumber daya Manusia didalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, maka kepemimpinan memegang peranan penting untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan Siagian (1995), bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami oleh organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas tersebut. Day dan Lord (*dalam* Robbins, 1996), menyatakan bahwa tidak diragukan lagi bahwa sukses suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang sukses adalah yang mampu mengantisipasi perubahan, dan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya.

Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin dipandang menurut derajat satu atau kombinasi dari tujuan individu, mungkin memandang pemimpin yang efektif atau tidak menurut kepuasan yang mereka terima dari total pengalamannya. Dan dalam kenyataannya, penerimaan perintah atau permintaan pemimpin sangat bertumpu pada harapan-harapan pengikut, sehingga respon yang menyenangkan akan mengarahkan pada hasil-hasil yang baik (Gibson, Ivancevich, Donnely, 1996).

Universtias Islam Negeri (UIN) Malang adalah salah satu universitas Islam terkemuka di Malang. Harapan sebagai lembaga pencetak sumber daya manusia yang unggul adalah cita-cita dari UIN Malang. Sebagai sebuah Universitas, maka banyak sekali harapan dan tuntutan masyarakat terhadap seluruh civitas akademika di lingkungan UIN Malang. Salah satu yang menjadi tuntutan adalah masalah peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa, maupun dosen yang kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya keluhan baik dosen maupun

mahasiswa terhadap birokrasi administrasi maupun keuangan yang kurang memuaskan.

Sebagai Universitas yang besar Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang paling menentukan dalam kualitas pelayanan. Pegawai yang mempunyai profesionalisme yang tinggi akan dapat bekerja dengan profesional. Untuk bisa dapat bekerja secara profesional, maka perlu adanya motivasi dan faktor kepemimpinan yang baik.

### **Rumusan Masalah.**

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai?
3. Apakah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap semangat kerja pegawai?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai .
3. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengertian Motivasi**

Gibson ( *dalam* Davis, 1989) juga berpendapat bahwa motivasi berhubungan dengan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini

mungkin bersifat fisiologis atau psikologis. Motivasi ini dipandang sebagai pembangkit, penguat, dan penggerak tingkah laku.

Sedangkan menurut Draver (*dalam* Luthan, 1991) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang ditandai dengan adanya perasaan kekurangan atau menginginkan sesuatu dan memerlukan penampilan beberapa tindakan.

Demikian pula Hersey (*dalam* Hadi, 1986) mendefinisikan motivasi adalah sesuatu didalam diri seseorang yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas. Berelson dan Steiner (*dalam* Hamid, 1988) mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan perilaku ke arah tujuan.

Berdasarkan definisi di atas dapatlah disimpulkan bahwa motivasi itu sebenarnya adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk dapat melaksanakan aktivitas dan tugas yang menjadi tanggung-jawabnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan motivasi adalah untuk membuat semua orang bawahan atau pegawai benar-benar mau atau ingin bekerja keras untuk mencapai dan menyelesaikan segala apa yang menjadi kehendak dan rancangan organisasi (Atmosudirdjo, 1982). Dengan demikian motivasi kerja sangat penting bagi manusia terutama bagi karyawan atau pegawai, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi akan dapat menunjang pekerjaan yang ditugaskan sehingga dilakukan dengan bersemangat dan bergairah yang nantinya akan dicapai hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif.

### **Kepemimpinan**

Hersey (1992), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasi. Dalam situasi apapun dimana seseorang berusaha

mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung proses kepemimpinan. Dengan demikian setiap orang melakukan proses kepemimpinan dari waktu-ke waktu, baik dalam dunia usaha, lembaga pendidikan, organisasi maupun dalam keluarga.

Sedangkan Nawawi (1983), membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 (dua) macam, yaitu :

1. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan, atau tindakan dan tingkah laku orang lain.
2. Kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan antara perorangan dan kelompok yang menyebabkan seseorang atau kelompok yang bergerak kearah tujuan yang telah ditentukan

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah :

1. Kemampuan untuk mengarahkan, mengerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti tindakan-tindakan yang terarah pada tujuan melalui keberanian mengambil keputusan
2. Kemampuan, kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, dan memberikan motivasi, yang selanjutnya berbuat sesuatu untuk melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan
3. Proses mempengaruhi baik antar pribadi maupun kelompok dalam situasi tertentu.

### **Perilaku Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses dimana situasi yang satu berbeda dari situasi yang berbeda sesuai dengan perubahan pada pemimpin, pengikut ataupun situasi. Dengan demikian pemimpin yang ideal adalah mereka yang dapat mengadopsi gaya perilaku kepemimpinannya kedalam situasi yang berbeda.

Sehubungan dengan perilaku pemimpin Hersey (1992), mengembangkan model aktivitas pemimpin tiga dimensi. Dalam model tersebut digunakan istilah

perilaku hubungan dan perilaku tugas. Perilaku tugas adalah perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai. Sedangkan perilaku hubungan adalah suatu perilaku pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok, atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosio emosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama (Thoha, 1995).

Sedangkan menurut Thoha (1995), perilaku pemimpin dibedakan menjadi dua, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberi tahu apa yang seharusnya dikerjakan, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat. Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam mengambil keputusan.

### **Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah sikap kesediaan, perasaan yang memungkinkan seseorang karyawan mau untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan baik tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan dengan antusias ikut serta didalam kegiatan dan usaha kelompok kerjanya (Hersey, 1999).



Sedangkan menurut Keith Davis ( *dalam* Taufik, 1987) menjelaskan bahwa semangat kerja berarti setiap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

Semangat kerja yang tinggi juga ditandai dengan gairah kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah dan ketentuan-ketentuan organisasi, serta kemauan untuk selalu bekerja sama dengan sejawatnya untuk mencapai tujuan bersama. (Flippo, 1971).

### **Hubungan Antara Motivasi Dengan Semangat Kerja**

Prestasi seorang karyawan dengan karyawan lainnya sering kali terdapat perbedaan yang menyolok, meskipun karyawan tersebut mempunyai tingkat kemampuan dan kecakapan yang relatif berimbang. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keadaan ini, baik itu menyangkut faktor diri sendiri, lingkungan kerja dan kondisi organisasi.

Persoalan perbedaan kecakapan ini akan berimplikasi terhadap prestasi kerja individu dalam organisasi. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan semangat dan kemauan kerja pegawai. Pada umumnya semua pegawai mempunyai keinginan dan kemauan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan dan karirnya. Namun kadang kala tidak didukung oleh semangat kerja yang memadai untuk mencapai keinginan dan tujuan dari organisasi.

Disinilah diperlukan peranan dari seorang pemimpin untuk membangkitkan semangat, motivasi dan harapan yang diinginkan oleh organisasi. Pemimpin harus jeli dan mampu memahami fenomena-fenomena yang berkembang dalam diri bawahannya, karena antara karyawan yang satu dengan lainnya sudah pasti akan mengalami dan menghadapi masalah yang berbeda. Untuk itu diperlukan suatu strategi pemberian motivasi yang berbeda-beda. Kegiatan untuk membangkitkan motivasi, membangkitkan daya dan semangat pegawai agar berbuat untuk tujuan

organisasi akan sangat membantu pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang sesuai dengan tujuan organisasi.

### **Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja**

Pekerjaan pegawai akan terhambat jika tidak ada komunikasi antar pegawai dalam melaksanakan tugas. Baik komunikasi antar pegawai, kepada pimpinan sebagai panutan dan membimbing untuk mencapai tujuan organisasi. Keguyuban, kebersamaan dan kekeluargaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan menumbuhkan rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap perkembangan organisasi.

Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai peran pimpinan sangat besar pengaruhnya. Gondokusuma (1990), mengatakan bahwa sikap dan semangat kerja pada diri pegawai akan sedikit banyak ditentukan dan dipengaruhi oleh pimpinan, terutama kebijakan pimpinan.

Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi. Dalam upaya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, hubungannya dengan perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi para bawahannya untuk dapat bekerja dengan penuh semangat. Dalam upaya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, cara yang dilakukan oleh pimpinan adalah mendukung dan mengarahkan para bawahan. Namun dalam penerapannya gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi semangat kerja bawahannya haruslah berbeda-beda. Hal ini dikarenakan perbedaan sifat, pekerjaan dan kepribadian seorang pegawai. Dengan demikian peranan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai.

### **Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Semangat Kerja**

Semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak timbul dengan sendirinya. Saksono (1988), mengatakan bahwa kesediaan

pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggungjawab dapat diharapkan apabila pegawai merasakan kebutuhan hidupnya, baik fisik maupun non fisik, relatif dapat dipenuhi. Dengan kata lain untuk memotivasi pegawai agar dapat bersedia bekerja dengan semangat tinggi maka perlu dipenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya secara layak.

Motif pegawai dalam bekerja paling tidak berfungsi sebagai :

- a. Motor penggerak, yaitu motif merupakan energi (tenaga) untuk melakukan sesuatu aktivitas dalam bekerja, sehingga pegawai akan berbuat sesuatu untuk menjalankan tugasnya. Motif yang kuat akan mendorong semangat kerja sedangkan motif yang rendah justru akan semakin melemahkan semangat kerja pegawai.
- b. Penyeleksi perbuatan/kegiatan, yaitu motif yang kuat mendorong dilakukannya kegiatan dan perbuatan untuk mendesak atau menunda tugas dan tanggung jawabnya yang motifnya lebih rendah atau lemah. Setiap pegawai perlu diberikan motivasi yang kuat dengan memahami nilai dan peranan dari pekerjaannya, sehingga akan memiliki moral dan semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas.
- c. Penentu arah kegiatan, yaitu motif yang kuat akan mendasari munculnya kesadaran untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Untuk itu diperlukan adanya kejelasan arah dan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Oleh karena harus diupayakan agar setiap pegawai memiliki motif bekerja yang kuat dan relevan dengan tujuan organisasi. (Saksono, 1988)

Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam memberikan semangat dan motivasi para pegawai. Dalam penerapannya di organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin menentukan keberhasilan organisasi.

### **Hipotesis**

1. Ada pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai

2. Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai
3. Ada pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) terhadap Semangat Kerja Pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesa antar variabel yang dihipotesakan dan ini akan diuji kebenarannya.

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini mengambil ruang lingkup tentang pengelolaan terhadap sumberdaya manusia khususnya untuk menganalisa pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai tetap UIN Malang.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, Jalan Gajayana Nomor 50, Malang.

### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan Pegawai tetap bagian Administrasi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang diperkirakan sebanyak 58 orang.

### **Sampel**

Dengan menggunakan rumus T. Yamane (Rahmad, 1989), maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 36 orang pegawai tetap bagian administrasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

## **Jenis Dan Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang meliputi motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan semangat kerja pegawai.

### **2. Data Sekunder**

Adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data sekunder ini merupakan data yang diperoleh dari dokumen UIN meliputi sejarah, struktur organisasi, jumlah pegawai, dan komposisinya.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

## **Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini analisis data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis ini dipakai untuk mendeskripsikan persepsi responden yang diteliti dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase menurut variabel, indikator dan item.

### **2. Analisis Regresi Linier Sederhana**

Yaitu untuk melihat pengaruh sebuah variabel bebas dan variabel terikat, sehingga dapat diketahui manakah dari variabel tersebut mempunyai fungsi linier yang signifikan

### **3. Regresi Linier Berganda**

Untuk melihat pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat secara bersama-sama yang ditunjukkan oleh koefisien regresi ( $b_i$ ).

### **4. Analisis Regresi Parsial**

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, sementara sejumlah variabel bebas lainnya yang diduga mempunyai pertautan dengan variabel terikat tersebut dianggap konstan digunakan uji regresi parsial.

Adapun perhitungan dan pengujian statistik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan fasilitas paket program SPSS versi 10.00

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Deskriptif

#### 1. Variabel Motivasi Kerja

**Tabel 1**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (X1)**

Jawaban Responden								
Item	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X1.1	0	0	4	11,1	24	66,7	8	22,2
X1.2	1	2,8	4	11,1	30	83,3	1	2,8
X1.3	0	0	16	44,4	20	55,6	0	0
X1.4	6	16,7	9	25	20	55,6	1	2,8
X1.5	0	0	12	33,3	23	63,9	1	2,8
X1.6	1	2,8	13	36,1	21	58,3	1	2,8
X1.7	4	11,1	13	36,1	18	50	1	2,8
X1.8	9	25	9	25	10	27,8	8	22,2
X1.9	0	0	3	8,3	33	91,7	0	0
X1.10	0	0	19	52,8	10	27,8	7	19,4
X1.11	28	77,8	4	11,1	4	11,1	0	0
X1.12	11	30,6	20	55,6	4	11,1	1	2,8
X1.13	0	0	26	72,2	9	25	1	2,8

Dari variabel motivasi kerja (X1) pada item gaji (X1.1), dari 36 responden sebanyak 8 orang (22,2%) menjawab sangat baik, 24 orang (66,7%) menjawab baik. Sedangkan responden yang menjawab kurang baik terdapat 4 orang (11,1%). Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden (88,9%), menyatakan gaji yang diberikan oleh UIN sudah baik.

Pada item tunjangan (X1.2), dari 36 responden sebanyak 1 orang (2,8%) menjawab sangat baik, 30 orang (83,3%) menjawab baik, 4 orang (11,1%) menjawab kurang baik, dan 1 orang (2,8%) menjawab tidak baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (86,1%) menyatakan bahwa tunjangan yang diberikan oleh UIN sudah baik.

Untuk item X1.3, yaitu fasilitas transportasi, dari 36 responden sebanyak 20 orang (55,6%) menjawab baik, dan 16 orang (44,4%) menjawab kurang baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (55,6%) menyatakan bahwa fasilitas transportasi yang disediakan pihak UIN sudah baik.

Pada Item kedudukan dalam unit kerja (X1.4), dari 36 responden sebanyak 1 orang (2,8%) menjawab sangat tenang, 20 orang (55,6%) menjawab tenang, 9 orang (25,0%) menjawab kurang tenang dan sisanya 6 orang (16,7%) menjawab tidak tenang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (58,4%) menyatakan bahwa mereka merasa tenang dengan kedudukan mereka dalam unit kerja.

Untuk item X1.5, yaitu jaminan hari tua (uang pensiun), dari 36 responden sebanyak 1 orang (2,8%) menjawab sangat baik, 23 orang (63,9%) menjawab baik, dan 12 orang (33,3%) menjawab kurang baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (66,7%) menyatakan jaminan hari tua yang diberikan kepada mereka sudah baik.

Untuk ketersediaan fasilitas pengobatan/kesehatan yang disediakan bagi pegawai (X1.6), dari 36 responden sebanyak 1 responden (2,8%) menjawab sangat baik, 21 orang (58,3%) menjawab baik, 13 orang (36,1%) menjawab kurang baik, dan sisanya 1 orang (2,8%) menjawab tidak baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan

sebagian besar responden (61,1%) menyatakan bahwa fasilitas pengobatan/kesehatan yang disediakan bagi mereka sudah baik.

Pada item kesempatan dalam kegiatan kepanitiaan (X1.7), dari 36 orang responden, sebanyak 1 responden (2,8%) menjawab selalu, 18 orang (50,0%) menjawab sering, dan 13 orang (36,1%) menjawab jarang. Sedangkan 4 orang sisanya (11,1%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (52,8%) menyatakan mereka sering mendapat kesempatan untuk berperan dalam kegiatan kepanitiaan.

Item membina persahabatan dalam unit kerja (X1.8), dari 36 orang responden, sebanyak 8 responden (22,2%) menjawab selalu, 10 orang (27,8%) menjawab sering, 9 orang (25,0%) menjawab jarang, dan sisanya 9 orang (25,0%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian dari responden (50,0%) menyatakan bahwa mereka sering membina persahabatan dalam unit kerja sedangkan sisanya (50,0%) berpendapat bahwa kesempatan untuk membina persahabatan dalam unit kerja jarang mereka dapatkan.

Sedangkan untuk item kenaikan pangkat dan golongan yang diberikan pada pegawai (X1.9), dari 36 orang responden sebanyak 33 orang (91,7%) menjawab baik, sedangkan sisanya 12 orang (8,3%) menjawab kurang baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (91,7%) menyatakan kenaikan pangkat dan golongan yang diberikan pada pegawai sudah baik.

Item promosi jabatan (X1.10), dari 36 responden sebanyak 7 orang (19,4%) menjawab sangat baik, 10 orang (27,8%) responden menjawab baik, dan 19 orang (52,8%) menjawab kurang baik. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (52,8%) menyatakan kesempatan untuk promosi jabatan kurang baik.

Untuk item pemilihan pegawai teladan di lingkungan kerja (X1.11), dari 36 responden sebanyak 4 orang (11,1%) menjawab sering, 4 orang (11,1%) responden menjawab jarang, dan 28 orang (77,8%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut



dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (77,8%) menyatakan pemilihan pegawai di lingkungan kerja jarang dilakukan.

Item kesempatan untuk membina karir (X1.12), dari 36 responden sebanyak 1 orang (2,8%) menjawab selalu, 4 orang (11,1%) responden menjawab sering, 20 orang (55,6%) menjawab jarang dan sisanya sebesar 11 orang (30,6%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari mereka (86,2%) jarang mendapat kesempatan untuk membina karir.

Pada item kesempatan untuk mengikuti training (X1.13), dari 36 orang responden, sebanyak 1 orang (2,8%) menjawab selalu, 9 orang (25,0%) menjawab sering, dan sisanya 26 orang (72,2%) menjawab jarang. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (72,2%) menyatakan bahwa kesempatan untuk mengikuti training jarang mereka dapatkan.

### Variabel gaya kepemimpinan

**Tabel 2**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

Item	Jawaban Responden							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X2.1	4	11,1	19	52,8	10	27,8	3	8,3
X2.2	4	11,1	24	66,7	5	13,9	3	8,3
X2.3	2	5,6	13	36,1	18	50	3	8,3
X2.4	4	11,1	14	38,9	7	19,4	11	30,6
X2.5	2	5,6	27	75	7	19,4	0	0
X2.6	6	16,7	26	72,2	4	11,1	0	0
X2.7	0	0	30	83,3	6	16,7	0	0

Pada item penetapan tujuan (X2.1), dari 36 responden, sebanyak 3 orang (8,3%) menjawab selalu, 10 orang (27,8%) responden menjawab sering, 19 orang (52,8%) menjawab jarang dan sisanya 4 orang (11,1%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (88,9%) menyatakan bahwa atasan selalu menjelaskan tujuan yang harus dicapai pada saat melaksanakan tugas.

Untuk item menetapkan batas waktu penyelesaian tugas (X2.2), dari 36 responden, sebanyak 3 orang (8,3%) menjawab selalu, 5 orang (13,9%) menjawab sering, 24 orang (66,7%) menjawab jarang dan sisanya sebesar 4 orang (11,1%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (77,8%) menyatakan bahwa atasan jarang menetapkan batas waktu dalam mengerjakan tugas.

Item memberikan arahan (X2.3), dari 36 responden, sebanyak 3 orang (8,3%) menjawab selalu, 18 orang (50,0%) menjawab sering, 13 orang (36,1%) menjawab jarang dan sisanya 2 orang (5,6%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (58,3%) menyatakan bahwa atasan sering memberikan arahan kepada setiap pegawai pada saat pegawai akan melaksanakan tugas.

Item menetapkan dan mensyaratkan laporan (X2.4), dari 36 responden, sebanyak 11 orang (30,6%) menjawab selalu, 7 orang (19,4%) menjawab sering, 14 orang (38,9%) menjawab jarang dan sisanya 4 orang (11,1%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebanyak 50% responden menyatakan bahwa atasan sering mengharuskan setiap pegawai untuk melaporkan setiap hasil pekerjaan secara berkala sedangkan 50% sisanya menyatakan atasan jarang meminta laporan hasil kerja secara berkala.

Sedangkan item memberikan dukungan dan dorongan (X2.5), dari 36 responden, sebanyak 7 orang (19,4%) orang menjawab sering, 27 orang (75,0%) menjawab jarang dan sisanya 2 orang (5,6%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (80,6%) menyatakan bahwa

atasan jarang memberikan dukungan dan dorongan kepada setiap pegawai pada saat melaksanakan tugas. Atasan beranggapan bahwa itu sudah menjadi kewajiban bagi pegawai untuk melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada item mendiskusikan aktivitas pekerjaan (X2.6), 36 responden, sebanyak 4 orang (11,1%) menjawab sering, 26 orang (72,2%) menjawab jarang dan 6 orang (16,7%) menjawab tidak pernah. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (88,9%) menyatakan bahwa atasan jarang memberi kesempatan untuk mendiskusikan setiap aktivitas pekerjaan. Atasan beranggapan itu sudah menjadi bagian dari tugas yang harus dikerjakan, dan pegawai dianggap mampu untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan yang dibebankan.

Item kemudahan interaksi antar pegawai (X2.7), 36 responden, sebanyak 6 (16,7%) menjawab jarang, dan 30 orang (83,3%) menjawab sering. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (83,3%) menyatakan bahwa atasan sering memberi kesempatan kepada pegawai untuk melakukan interaksi dengan rekan kerja.

### Variabel Semangat Kerja Pegawai

**Tabel 3**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)**

Jawaban Responden								
Item	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Y1	0	0	7	19,4	12	33,3	17	47,2
Y2	0	0	0	0	27	75	9	25
Y3	0	0	8	22,2	22	61,1	6	16,7
Y4	0	0	0	0	17	47,2	19	52,8
Y5	0	0	6	16,7	4	11,1	26	72,2
Y6	0	0	0	0	3	8,3	33	91,7

Y7	0	0	6	16,7	1	2,8	29	80,6
Y8	0	0	17	47,2	10	27,8	9	25
Y9	8	22,2	21	58,3	7	19,4	0	0
Y10	0	0	27	75	9	25	0	0

Dari variabel semangat kerja pegawai (Y) pada kepatuhan terhadap hari kerja (Y.1), dari 36 responden, sebanyak 17 orang (47,2%) menjawab sangat setuju, 12 orang (33,3%) menjawab setuju, 7 orang (19,4%) menjawab kurang setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (80,5%) menyatakan bahwa mereka mematuhi peraturan hari kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Pada item kepatuhan terhadap jam kerja (Y.2), dari 36 responden, sebanyak 9 orang (25,0%) menjawab sangat setuju, dan 27 orang (75,0%) menjawab setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (75%) menyatakan bahwa mereka setuju terhadap peraturan jam kerja yang ditetapkan organisasi.

Untuk item (Y.3), yaitu kepatuhan mengisi daftar hadir, dari 36 responden, sebanyak 6 orang (16,7%) menjawab sangat setuju, 22 orang (61,1%) menjawab setuju, 8 orang (22,2%), menjawab kurang setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (77,8%) menyatakan setuju bahwa setiap pegawai harus mengisi daftar hadir setiap hari kerja.

Pada item kepatuhan terhadap tata tertib di kantor (Y.4), 36 responden sebanyak 19 orang (52,8%) menjawab sangat setuju, dan 17 orang (47,2%) menjawab setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan semua responden (100%) menyatakan setuju adanya peraturan tata tertib dalam setiap pelaksanaan tugas.

Sedangkan untuk item tuntutan kerja (Y.5), dari 36 responden, 26 orang (72,2%) menjawab tidak pernah, 4 orang (11,1%) menjawab jarang, dan 6 orang (16,7%) menjawab sering. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (83,3%) menyatakan bahwa mereka tidak pernah mengajukan tuntutan kepada pimpinan, karena merasa tidak cocok dengan pelaksanaan pekerjaan.

Item Y6 memuat tentang pengajuan permohonan pindah kerja kepada pimpinan. Pada item ini 33 orang (91,7%) menyatakan tidak pernah dan sisanya 3 orang (8,3%) menyatakan jarang. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (100%) menyatakan bahwa mereka tidak pernah mengajukan permohonan pindah kerja kepada pimpinan karena merasa tidak cocok dengan pekerjaan atau tempat kerja

Untuk item kerjasama dengan teman sekerja (Y.7), dari 36 responden, sebanyak 29 orang (80,6%) menjawab selalu, 1 orang (2,8%) responden menjawab sering, 6 orang (16,7%) menjawab jarang. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (83,4%) menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari mereka selalu bekerja sama dengan rekan sekerja.

Item kerjasama dengan atasan (Y.8), dari 36 responden, sebanyak 9 orang (25,0%) menjawab selalu, 10 orang (27,8%) menjawab sering, 17 orang (47,2%) menjawab jarang. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (52,8%) menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari mereka sering bekerjasama dengan atasan.

Untuk item kebijaksanaan pimpinan (Y.9), dari 36 orang responden, sebanyak 7 orang (19,4%) menjawab puas, 21 orang (58,3%) menjawab kurang puas dan 8 orang (22,2%) menjawab tidak puas. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (80,5%) menyatakan kurang puas dengan kebijakan yang diterapkan pimpinan.

Item lingkungan kerja (Y.10), dari 36 orang responden, 9 orang (25,0%) menjawab puas dan 27 orang (75,0%) menjawab kurang puas. Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden (75,0%) menyatakan kurang puas dengan lingkungan tempat kerja yang ada.

### **Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian**

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4. Adapun hasil penyajiannya sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	r	Keterangan	$\alpha$	Keterangan
X1	X1.1	0,343	Valid	0,6364	Reliabel
	X1.2	0,304	Valid		
	X1.3	0,389	Valid		
	X1.4	0,305	Valid		
	X1.5	0,363	Valid		
	X1.6	0,486	Valid		
	X1.7	0,348	Valid		
	X1.8	0,407	Valid		
	X1.9	0,529	Valid		
	X1.10	0,563	Valid		
	X1.11	0,790	Valid		
	X1.12	0,579	Valid		
	X1.13	0,610	Valid		
X2	X2.1	0,757	Valid	0,7019	Reliabel
	X2.2	0,823	Valid		
	X2.3	0,832	Valid		
	X2.4	0,458	Valid		
	X2.5	0,346	Valid		
	X2.6	0,558	Valid		
	X2.7	0,455	Valid		
Y	Y1	0,783	Valid	0,6516	Reliabel
	Y2	0,550	Valid		
	Y3	0,431	Valid		
	Y4	0,867	Valid		
	Y5	0,335	Valid		

Y6	0,412	Valid
Y7	0,397	Valid
Y8	0,408	Valid
Y9	0,632	Valid
Y10	0,453	Valid

### Analisis Data dan Interpretasi

#### 1. Analisis Regresi Linier sederhana antara variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ )

Sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini sesuai dengan hipotesis :

**Tabel 5**  
**Rekapitulasi Regresi Sederhana Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ )**

Variabel		Koefisien regresi (b)	t Hitung (df = )	Prob ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan terhadap $H_0$
Bebas	Terikat				
X1	Y	0,339	2,973	0,001	ditolak
X2	Y	0,304	2,951	0,000	ditolak

Berdasarkan uji regresi linier sederhana pada Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ) menghasilkan koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,339 dan t hitung 2,973 dengan probabilitas 0,001, ( $p < 0,05$ ), dengan demikian hipotesis diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ).

Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ) menghasilkan koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,304. Dengan t hitung sebesar 2,951 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis

diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ).

**2. Analisis Regresi Berganda Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ), dan Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ).**

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Variabel Motivasi Kerja( $X_1$ ) Dan Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ).**

Variabel		Koefisien Regresi (bi)	t hitung	Prob	Koefisien Determinasi Parsial $r^2$	Keputusan Terhadap $H_0$
Bebas	Terikat	0,429	1,243	0,000		
X1		0,562	4,425	0,000	0,143	Ditolak
X2	Y	0,410	2,697	0,000	0,085	Ditolak
R <sup>2</sup> disesuaikan = 0,488				F hitung = 51,483		
Multiple (R) = 0,781				Probabilitas = 0,002		
N = 36				$\alpha = 0,05$		

Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah sebesar 51,483 dengan angka probabilitas sebesar 0,002 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai, sehingga hipotesis (3) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ), dapat diterima.



Nilai multiple R sebesar 0,781, ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara motivasi kerja (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap semangat kerja pegawai (Y). Variasi perubahan nilai variabel semangat kerja pegawai (Y) yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas motivasi kerja (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> disesuaikan yaitu sebesar 0,488 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang ditampilkan pada Tabel 12, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,429 + 0,562 X_1 + 0,410 X_2$$

Untuk mengetahui variabel manakah diantara dua variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap semangat kerja pegawai, dapat dilihat dari hasil pengujian pengaruh secara bersama-sama antara motivasi kerja (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap semangat kerja pegawai (Y), yang mempunyai t hitung dan koefisien determinasi parsial paling besar.

Pada Tabel 6 dapat diketahui ternyata motivasi kerja mempunyai t hitung paling besar dari variabel lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap semangat kerja pegawai dengan t hitung sebesar 4,425.

## KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

3. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan variabel gaya kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja anggota. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan tingkat probabilitas (0,000) lebih kecil dari alpha 0,05. Koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan sebesar 0,488, yang berarti bahwa variasi perubahan nilai semangat kerja pegawai dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas secara simultan sebesar 48,8 %, selebihnya sebesar 51,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Jadi pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan mampu dalam meningkatkan semangat kerja pegawai sebesar 48,8%, sehingga kedua faktor ini harus mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan agar tetap terjaga kinerja pegawai.

#### **Saran-saran**

1. Dalam penelitian ini telah terbukti bahwa motivasi kerja mampu menaikkan semangat kerja pegawai. Untuk itu maka motivasi kerja pegawai hendaknya tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan seperti pemberian insentif, tunjangan-tunjangan, penghormatan terhadap hasil kerja pegawai, dan lainnya sesuai dengan tugas atau beban kerja. Hal ini dapat disadari bahwa secara finansial atau ekonomi pegawai UIN Malang masih relatif belum memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar (sandang, pangan, papan). Untuk itulah maka peningkatan motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja pegawai, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik.
2. Secara parsial Gaya kepemimpinan dalam memimpin berpengaruh dominan terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Kepemimpinan yang berorientasi tugas, dimana hanya memperhatikan tugas-tugas yang harus diselesaikan bawahannya tanpa memperhatikan faktor lainnya akan dapat menurunkan semangat kerja. Dilain pihak gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dimana seorang pemimpin seakan-akan sebagai

“pengayom” para bawahannya yang akan memberikan rasa aman, tenteram, serta selalu memperhatikan aktivitas pegawai, dan bertindak bijaksana akan mampu meningkatkan semangat kerja. Sehingga perlu diimplementasikan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan ini dalam organisasi agar semangat kerja pegawai dapat meningkat, yang pada akhirnya kinerja pegawai akan meningkat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1991. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Penerbit Rineka Cipta : Jakarta.
- As'ad. Moch. 1995. *Psikologi Industri*. Liberty : Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhalindo : Jakarta.
- Djarwanto dan Pangestu S. 1993. *Statistik Induktif*. BPFE : Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1988. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Faisal, Sanapiah. 1999. *Format-format Penelitian Sosial*. Rajawali : Jakarta.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalialia*. Erlangga : Jakarta.
- Gibson, James, J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara : Jakarta.
- Gujarati, Damodar. N. (1999). *Ekonometrika Dasar*. Cetakan ke enam. Alih bahasa Sumarno Zein. Erlangga : Jakarta.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. BPFE : Yogyakarta.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*, Raja Grafindo Persada Jakarta
- Nitisemito, Alex.S. 1986. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia : Jakarta.

- Rahmad, Jalaludin . 1991. Metode Penelitian Komunikasi. Roda Karya Offset :Bandung.
- Ranupandojo, Heidjerahman dan Suad Husnan. 1990. Manajemen Personalia, BPFE Jogjakarta
- Russell Joyce, dan Bernardin. 1993. Human Resources Management. McGraw Hill : Singapore.
- Siagian, Sondang P. 1996. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Gunung Agung : Jakarta.
- Singarimbun, Masri. dan Effendi, Sofian. 1989. Metode Penelitian Survei. Jakarta : LP3ES.
- Sugiarto. 1992. Tahap Awal Dan Aplikasi : Analisis Regresi. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sugiyono. (1993). Metode Penelitian Bisnis. Penerbit Alfabeta. Bandung..
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Administrasi. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Swasto, Bambang. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya : Malang.

---

\*) **Achmad Sani, SE, M.Si., Dosen Fakultas Ekonomi UIN Malang**

