

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang, dengan giat meningkatkan taraf hidup rakyatnya. Selain itu di era globalisasi yang masuk ke Indonesia membuat perkembangan teknologi dan informasi juga ikut berkembang, hal ini memungkinkan masuknya tenaga kerja asing untuk bekerja di Indonesia sehingga akan membuat perusahaan semakin bersaing dan memikirkan kembali strategi yang digunakan. Hal ini dilakukan agar Indonesia dapat memenangkan persaingan bukan hanya di pasar domestik melainkan juga internasional.

Manusia adalah salah satu unsur yang paling penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Di mana keberadaan manusia, dalam hal ini karyawan sebagai salah satu unsur yang paling penting bagi suatu perusahaan. Hal tersebut merupakan aset yang paling utama dan penting karena hanya sumber daya manusialah yang mampu menggerakkan unsur- unsur yang lain. Karyawan dituntut untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sudah semestinya pihak perusahaan mampu mengelola, membina serta menggerakkan karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Karena apabila kondisi karyawan di suatu perusahaan terkelola dengan baik, hal ini tentu juga akan akan membuat dampak positif bagi perusahaan.

Sebagai individu, karyawan memiliki sifat yang berbeda antara satu dengan yang lain dan mudah berubah. Hal inilah yang menyebabkan perusahaan tidak dapat mengatur sepenuhnya karyawan dan ini bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Akan tetapi tindakan memberhentikan karyawan bukanlah pekerjaan yang mudah, butuh waktu, tenaga dan biaya yang tidak sedikit, karena apabila suatu perusahaan mengambil langkah salah tentu ini akan ikut memengaruhi perusahaan juga.

Produktivitas mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan antara lain : tempat kerja, sikap kepemimpinan, pembagian kerja, jenjang karier, komunikasi interpersonal antar karyawan, dan semangat kerja karyawan.

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja adalah tempat kerja. Tempat kerja yang mendukung disini bukan hanya yang menyangkut lingkungan fisik seperti sarana dan prasarana kerja, tetapi juga perlu diperhatikan suasana tempat kerja. Seperti udara, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan dan hubungan kerja antar karyawan. Karyawan lebih banyak menyukai tempat kerja yang menyenangkan. Karena dengan tempat kerja yang menyenangkan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan perusahaan juga akan mendapat keuntungan darinya. Tempat kerja yang tidak mendukung dan tidak menyenangkan akan menyebabkan karyawan tidak bersemangat dalam bekerja dan akhirnya akan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

Banyak pada perusahaan saat ini yang tempat kerjanya kurang mendukung. Baik dari lingkungan fisik maupun non fisik sehingga mengakibatkan karyawan tidak merasa betah bekerja. Dan mengakibatkan keefisienan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan akan menurun. Untuk itu setiap perusahaan harus sangat memperhatikan masalah ini, karena akan berpengaruh juga pada perusahaan salah satunya adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu sikap dari seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya. Sikap pemimpin yang bijaksana, dapat mendekati karyawan serta melakukan pendekatan terhadap karyawan umumnya lebih disukai dibandingkan pemimpin yang otoriter. Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang selalu memaksakan keinginannya. Ia tidak pernah sekalipun mendengarkan aspirasi dari para karyawan. Segala sesuatu yang diputuskan dianggap sebagai hal yang paling benar. Ia tidak pernah mendengarkan aspirasi dari para karyawan. Sehingga akan membuat sebagian besar karyawan tertekan dan ini akan membuat suasana di tempat kerja menjadi tidak kondusif sehingga dapat berpengaruh terhadap segala aktivitas di tempat kerja.

Sebaliknya pemimpin demokratis adalah pemimpin yang selalu mendengarkan aspirasi para karyawan. Ia selalu meminta saran dan masukan terutama yang menyangkut kebijakan perusahaan. Pemimpin demokratis akan selalu menerima kritikan yang membangun dari para karyawan karena ia sadar bahwa kritik tersebut sangat berguna bagi kebaikan perusahaan.

Pemimpin yang seperti inilah yang akan lebih disukai oleh para karyawannya. Sehingga mereka akan merasa nyaman di tempat kerjanya, dan tentunya ini akan sangat berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja para karyawan.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah pembagian kerja. Pembagian kerja ini dibuat untuk memperjelas deskripsi tiap unit kerja, sehingga tidak akan ada unit tenaga kerja yang memiliki deskripsi kerja yang tidak jelas dan menumpuk pada bagian kerja tertentu saja. Karena hanya akan menambah pemborosan baik dari segi waktu, karyawan maupun biaya dan tentu akan menghambat produktivitas perusahaan. Hal ini yang terlihat pada banyak perusahaan yang belum melakukan pembagian kerja dengan jelas. Dan tentu saja hal ini harus sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan.

Jenjang karier adalah suatu proses dalam mempersiapkan seseorang karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Namun pada kenyataannya, karyawan mendapat hambatan untuk mendapatkan jenjang karier. Karena kurangnya perhatian dari perusahaan. Hal ini tentu mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dengan adanya jenjang karier dari perusahaan, tentu para karyawan akan sangat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan karena adanya harapan masa depan yang sangat menjanjikan bagi para karyawan khususnya bagi mereka yang telah melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Selain itu karyawan juga akan merasa sangat dihargai oleh perusahaan dan

merasa telah memperoleh penghargaan atas semua yang telah dikerjakan mereka.

Komunikasi antar karyawan juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membentuk budaya kerja yang produktif. Komunikasi dua arah yang berlangsung umumnya terjadi setiap hari selama karyawan berada di lingkungan perusahaan. Pekerjaan dapat berjalan lancar apabila komunikasi antar karyawan terlaksana dengan baik. Komunikasi karyawan ini harus selalu terjaga, untuk menciptakan suasana kerja yang positif dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Komunikasi yang terjadi pada perusahaan- perusahaan terkadang hanya berasal dari satu arah saja yaitu berasal dari perusahaan yang diwakilkan oleh pemimpin kepada karyawan. Sehingga informasi yang diberikan tidak mendapat timbal balik dari karyawan akan pekerjaan tersebut. Untuk itu disini sangat diperlukan peran dari aktif dari semua pihak, baik dari pihak perusahaan maupun pihak karyawan sendiri. Sehingga akan tercipta suasana kekeluargaan dan kebersamaan, dan tentu suasana seperti ini sangat diperlukan dan diharapkan oleh perusahaan karena sangat menguntungkan.

Faktor lain yang juga berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah semangat kerja. Semua perilaku yang dilakukan oleh manusia merupakan rangkaian aktivitas yang berawal dari semangat untuk memenuhi kebutuhan. Kebutuhan merupakan alasan utama yang membuat karyawan semangat untuk bekerja. Di dalam perusahaan, karyawan bersemangat untuk

bekerja dengan baik selain untuk mencapai tujuan organisasi, juga untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Motif yang ada pada individu dapat berbeda satu dengan yang lain, bergantung pada kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapainya pada saat tertentu. Sikap dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan secara tidak langsung akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja, seperti sikap terhadap perusahaan yang mempekerjakannya, kesamaan tujuan, dan hubungan sesama karyawan. Suasana yang ditimbulkan oleh sikap para anggota suatu organisasi yang kurang baik akan menyebabkan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja, tentu saja hal ini akan menurunkan produktivitas kerja karyawan. Dan hal ini yang tentu sangat dihindari oleh perusahaan, karena dapat merugikan perusahaan.

Perum Pegadaian yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau perusahaan milik negara yang kegiatannya menyalurkan kredit kepada masyarakat. Jenis produk yang dijalani Perum Pegadaian ini terdiri dari Bisnis Inti dan Bisnis Non Inti. Dimana Bisnis Inti yang mencakup usaha Kredit Cepat Aman (KCA) dan bisnis Non Inti yang terdiri dari Rahn (gadai Syariah), Jasa Taksiran, Jasa Titipan, Kreasi, Krasida, kresna, kredit Tunda Jual Gabah (KTJG), Kredit Perumahan Swadaya (Kremada), Kredit Usaha Rumah Tanggam (Krista), Properti, Jasa Lelang. Dengan melihat usaha yang dijalankannya, tentu perusahaan ini sangat penting dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Produktivitas kerja dari Perum Pegadaian mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Salah satunya dapat dilihat dari perkembangan jumlah

nasabahnya dari tahun 2000 sampai 2005 yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Perkembangan Jumlah Nasabah

Uraian	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Petani	3.625.537	3.795.458	3.341.500	2.799.381	2.416.638	803.394
Nelayan	682.800	803.826	571.879	651.064	642.760	126.476
Industri	631.410	859.965	581.172	700.543	608.260	120.535
Kecil						
Pedagang	3.020.568	3.850.213	2.825.770	2.673.203	2.308.271	665.688
Lain-Lain	5.021.991	6.382.767	4.758.004	7.493.784	9.421.779	4.68.107
Jumlah	12.982.306	15.692.229	12.078.325	14.317.975	15.397.708	6.584.200

Sumber: Perum Pegadaian

Dengan melihat tabel di atas, kita dapat memphatkan bahwa terjadi penurunan pada jumlah nasabah yaitu pada tahun 2001 ke 2002 dan tahun 2004 ke tahun 2005. Ini membuktikan bahwa pada tahun tersebut ada penurunan produktivitas pada Parum Pegadaian.

Perum pegadaian ini tentu memiliki karyawan dalam menjalankan perusahaanya. Dan hal yang tidak mudah untuk meningkatkan produktivita kerja karyawan. Apalagi dalam proses produksinya tidak langsung diawasi setiap hari dan setiap jam oleh bagian atasannya atau manajernya. Sehingga tidak ada rasa segan kepada atasan. Diperlukan semangat kerja yang tinggi pada diri masing- masing karyawan tersebut agar produktivitas dapat ditingkatkan. Dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi bukan hal yang mudah, salah satunya dengan meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah antara semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan divisi Sumber Daya Manusia Perum pegadaian.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka dapat identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara tempat kerja dengan produktivitas kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara sikap kepemimpinan dengan produktivitas kerja?
3. Apakah ada hubungan antara pembagian kerja yang kurang jelas dengan produktivitas kerja ?
4. Apakah terdapat hubungan antara jenjang karier dengan produktivitas kerja ?
5. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal antara karyawan dengan produktivitas kerja ?
6. Apakah terdapat hubungan antara semangat kerja karyawan dengan produktivitas kerja ?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas dan begitu kompleksnya masalah yang diteliti, maka peneliti membatasi penelitian pada masalah : “ Hubungan antara Semangat Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan divisi Sumber Daya Manusia .”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : “Apakah terdapat hubungan antara Semangat Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia.”

E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan berpikir dan khasanah ilmu pengetahuan yang dimiliki. Selain itu juga sebagai bekal kelak dalam pekerjaan dan dapat menambah pengalaman di dunia kerja kelak.

2. Bagi Fakultas Ekonomi

Dapat dijadikan bahan masukan atau literatur bagi para mahasiswa yang menekuni ilmu ekonomi, khususnya Jurusan Ekonomi & Administrasi, Fakultas Ekonomi.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan referensi pada umumnya dan bagi pemimpin sebagai pedoman dalam bersikap untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

4. Masyarakat

Semoga penulisan ini dapat menjadi sumber inspirasi bagi pelaku ekonomi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dan juga meningkatkan kepedulian terhadap dunia karyawan.

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESA

A. Deskripsi Teoretis

1. Produktivitas Kerja Karyawan

Era globalisasi yang masuk ke Indonesia membuat perkembangan teknologi dan informasi juga ikut berkembang, sehingga memungkinkan masuknya tenaga kerja asing untuk bekerja di Indonesia. Persaingan global ini mempengaruhi perusahaan untuk semakin bersaing dan memikirkan kembali strategi yang digunakan agar memenangkan persaingan bukan hanya di pasar domestic melainkan juga internasional. Oleh karena itu perusahaan bersaing, untuk meningkatkan produktivitas.

Dalam bekerja, pencapaian produktivitas sangat penting, seorang karyawan yang memiliki produktivitas tinggi tentu akan menguntungkan perusahaan. Tentu saja perusahaan akan berusaha agar produktivitas kerja karyawannya meningkat.

Produktivitas sangat berperan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Tidak ada satu pun jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas. Produktivitas memiliki daya untuk menghasilkan khususnya dalam jumlah besar, efektif, dan berkualitas karena memberikan nilai, faedah atau laba. Oleh karena itu produktivitas diakui sebagai suatu konsep yang bersifat universal. Pengakuan tersebut tercantum

dalam doktrin pada Konferensi Oslo (1984) yang dikutip oleh Sinungan, “Produktivitas merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit”.¹

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Klingner & Nanbaldian menyatakan bahwa “Produktivitas merupakan fungsi dari usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan”.² Maksud pengertian tersebut adalah dengan produktivitas yang meningkat berarti performansi yang baik dari karyawan yang akan menjadi umpan balik bagi usaha dan motivasi kerja karyawan pada tahap selanjutnya.

Menurut R. Wayne Mondy dalam Jurnal Manajemen Transportasi, yaitu:

Produktivitas merupakan ukuran hubungan antara *input* (tenaga kerja, modal, sumber daya alam, energi dan lain-lain) dengan kualitas dan kuantitas *output* (barang dan jasa). Produktivitas tidak hanya dihasilkan dari kapabilitas dan motivasi pekerja tetapi juga oleh teknologi, modal, pendayagunaan kapasitas, skala produksi dan faktor-faktor lainnya.³

Produktivitas merupakan suatu ukuran yang berkaitan erat dengan proses *input* menjadi *output*. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sudarsono sebagai berikut:

Suatu ukuran yang membandingkan rencana penggunaan masukan dengan realisasi penggunaannya. Konsep ini lebih terfokus kepada aspek (masukan) dan efektifitas dari segenap sumber daya yang dipergunakan

¹ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 17.

² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), h. 160.

³ Denny Denmar dan Adenan Suhalis, “Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sumatera Shipping Line Cabang Jambi”, *Jurnal Manajemen Transportasi*, Vol. IV No. 3, Desember 2003, h.170.

selama proses produksi berlangsung dengan membandingkan antara yang dihasilkan dengan setiap sumber daya yang dipergunakan.⁴

Berdasarkan referensi yang telah dibaca ternyata pengertian produktivitas yang diberikan para pakar sangat beragam. Akan tetapi pada dasarnya sama, yaitu perbandingan antar Output dengan input dalam persatuan waktu.

Menurut Atmosoeprapto adalah :

Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Produktivitas juga merupakan dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.⁵

Pengertian lain mengenai produktivitas menurut Atmosoeprapto adalah :

Di bidang pertanian, apabila berbicara mengenai produktivitas sering diartikan sebagai hasil panen atau mencerminkan produktivitas lahan. Dari segi ekonomi, produktivitas yang rendah sering dikaitkan dengan ekonomi biaya tinggi (*High Cost economic*) dalam hal ini mencerminkan produktivitas modal. Sedangkan apabila berbicara mengenai karyawan atau tenaga kerja, maka produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas karyawan.⁶

”Productivity is a concept that is not particularly well understood in the services context.”⁷ (Produktivitas adalah suatu konsep yang tidak utama didalam memahami konteks). Pengertian lainnya adalah ” Productivity can involve efficiency, effectiveness or compliance elements.” (Produktivitas dapat melibatkan efisiensi, unsur- unsur efektivitas atau pemenuhan).⁸

Dari ungkapan di atas dapat dikatakan bahwa apabila mengenai karyawan maka produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas kerja karyawan

⁴ Edilius Sudarsono, *Manajemen Koperasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 111.

⁵ Kisdarto Atmosoeprapto, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo kelompok Gramedia, 2000), h. 1

⁶ *ibid.*

⁷ Dawn Dobni, A Marketing- relevant framework for understanding service worker productivity: The Journal of Service Marketing, 2004, vol. 18. H. 303 ([http:// proquest umi.com/pqdweb](http://proquest.umi.com/pqdweb)).

⁸ *ibid.*

karena sampai saat ini karyawan yang lazim dijadikan pengukuran produktivitas.

Pada dasarnya produktivitas merupakan suatu bentuk peningkatan efisiensi. Hal ini seperti yang dikemukakan Sinungan bahwa produktivitas diartikan sebagai “tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa: Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang”.⁹ Dari pengertian ini dapat dikatakan produktivitas merupakan kemampuan seorang individu yang dilakukan dengan sikap kerja yang akan menggambarkan efisiensi dan efektivitas kerja dengan memperhatikan kualitas kerja. Produktivitas dapat dicapai apabila barang dan jasa yang dihasilkan, dikerjakan dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada pada perusahaan dengan pemanfaatan waktu dan biaya rendah, serta tetap menghasilkan produk yang berkualitas sesuai standar yang ditetapkan.

Keefektifan dari suatu produktivitas dapat dilihat dari sejauhmana tercapainya tujuan. Dalam keberhasilan pencapaian tujuan melibatkan semua unsur secara menyeluruh dan terpadu. Berkaitan dengan itu Sinungan berpendapat, “Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”.¹⁰

Selain itu dikemukakan juga oleh Sinungan, “Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan

⁹Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 12.

¹⁰ Sinungan, *op. cit.*, h. 17.

keterampilan, barang modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep Produktivitas semesta/total.”¹¹

Dalam pengertian tersebut terdapat unsur efektivitas menurut konsep sistem, untuk pencapaian tujuan harus ada kerjasama atau interaksi terpadu secara serasi dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem, diantaranya investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi, riset, manajemen, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut E. Googne, bahwa : ” Produktivitas adalah rasio antara *Output* terhadap *input*. Ketika suatu jumlah *input* konstan menghasilkan *output* yang meningkat.¹² Sedangkan pada tingkat manajerial, produktivitas tenaga kerja didefinisikan sebagai : ” Perbandingan antara Output (O, misalnya laba kotor) dengan inputnya, (I, misalnya total upah atau gaji) persatuan waktu (T).”¹³

Dari Pengertian di atas maka dapat disimpulkan produktivitas kerja adalah hasil dari bagaimana karyawan memanfaatkan *input* (sumber daya) yang ada sehingga menghasilkan *output* (produk) yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan ini diperkuat oleh Anoraga dan Soegiastuti bahwa:

Karyawan yang lazim dijadikan pengukuran produktivitas kerja, hal ini disebabkan karena biaya terbesar yang dikorbankan untuk karyawan dalam

¹¹ Sinungan, *loc. cit.*

¹² Louis E, Googne dan David L. Kurtz, *Pengantar Bisnis*, Jilid I, Alih bahasa : Fadriansyah Anwar, (Jakarta

¹³ Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999), h.44.

menghasilkan barang dan jasa dan masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung pada masukan faktor- faktor yang lebih baik seperti modal.¹⁴

P. Robbin dan Coulter mendefinisikan pengertian ” Produktivitas adalah keseluruhan keluaran barang atau jasa yang dihasilkan, dibagi dengan masukan- masukan yang dibutuhkan untuk menghasilkan keluaran tadi.”¹⁵ Sementara itu, produktivitas kerja yang diungkapkan oleh Maier seperti yang dikutip oleh Moh. As’ad yang berpendapat ” Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *input* dengan *output*.”¹⁶

Pengertian lain mengenai produktivitas kerja, dikemukakan oleh Hasibuan :

Produktivitas kerja adalah perbandingan anatara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.¹⁷

Berdasarkan ketiga definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara *output* dan *input*.

Produktivitas kerja merupakan tujuan dari setiap organisasi apa pun dengan melihat sejauhmana sumber daya (alam, teknologi, manusia) dipergunakan dengan baik dan dapat mewujudkan hasil tertentu. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil pengorbanan. Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja secara

¹⁴ Panji Anoraga dan Janti Soegiastuti, *Pengantar Bisnis Modern : Kajian Dasar Manajemen Perusahaan*, (Jakarta : Pustaka Jaya, 1996), h. 190.

¹⁵ Stephen P. Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen*. Jilid 2 Edisi keenam, Alih Bahasa : T. Hermaya (Jakarta : PT. Prenhallindo, 1999), h.554.

¹⁶ Moh. As’ad, *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber daya Manusia (Yogyakarta : Liberty, 2000), h.48

¹⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cetakan Kelima (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005), h. 125-126.

keseluruhan dalam suatu organisasi harus dimulai dari bawah yaitu pada produktivitas kerja karyawan. Adapun upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan antara lain dengan memberikan masukan (input) yang lebih baik, metode kerja yang lebih efisien dan efektif dan memperhatikan kesejahteraannya dengan memberikan penghargaan, baik yang berwujud fisik/materi (bonus, kenaikan gaji, hadiah) maupun yang berwujud non fisik/non materi (pujian, motivasi, dorongan) pada karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi.

Setiap perusahaan sangat mementingkan produktivitas kerja karyawan dengan menilai produktivitas kerja karyawannya. Penilaian produktivitas kerja berbeda di setiap perusahaan, salah satu cara penilaian yang sering digunakan adalah dengan membandingkan antara *output* dengan *input*.

Berdasarkan semua pengertian yang telah didefinisikan di atas dapat disimpulkan Produktivitas Kerja Karyawan adalah kemampuan untuk menghasilkan suatu barang (Output) seperti kecakapan, keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan memanfaatkan sejumlah sumber daya (input) dalam jangka waktu tertentu.

2. Konsep Semangat Kerja

Setiap perusahaan mempunyai peran penting dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Salah satunya adalah dengan terpenuhinya kebutuhan mereka melalui pekerjaan yang dilakukan. Dimana semua kebutuhan tersebut harus diawali dengan motivasi.

Menurut Anoraga dan Suyati mengatakan semangat belajar adalah ” sikap kejiwaan dan peranan yang menimbulkan kesediaan pada kelompok orang untuk bersatu padu secara giat dalam usahanya mencapai tujuan bersama.”¹⁸ Pengertian semangat kerja juga diungkapkan oleh Karlinger dan Z. Pedhasur yang dikutip oleh A. Taufik bahwa semangat kerja adalah:

Sikap kejiwaan dan perasaan individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya, yang mana sikap kejiwaan dan perasaan individu tercemin adanya minat, gairah, dan dorongan terhadap pekerjaannya yang dilakukan, sedang sikap kelompok dicerminkan dengan adanya hubungan- hubungan kerja diantara mereka di dalam setiap kerja sama.¹⁹

Menurut Buchairi Zainun ” Semangat kerja adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang ”²⁰ Melengkapi pernyataan di atas,Hasibuan menyatakan ” Semangat kerja adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang”²¹

Mayo yang dikutip oleh Hasibuan mengungkapkan ” Moral kerja atau semangat kerja berperan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja. Morale adalah suatu keadaan yang berhubungan erat dengan kondisi mental seseorang.”²² Sedangkan menurut Kimball Willes yang dikutip Piet dan Fernas Mattahew mendefinisikan ” Morale adalah kondisi atau reaksi emosi atau mental seseorang terhadap pekerjaannya.”²³

¹⁸ Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keroganisasian* (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1996),h. 160.

¹⁹ Fred N. Karlinger dan Elazar Z. Pedhasur. *Persamaan Regresi* kutipan A. Taufik.(Jakarta: Haji Mas Agung, 1996),,h. 155.

²⁰ Buchairi Zainun, *Manajaemen dan motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1994), h. 106.

²¹ Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002),h.145.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

Dapat ditarik kesimpulan semangat kerja adalah sikap kejiwaan seseorang dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dengan cara kerja sama.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Rennis Likert ” Semangat dan Produktivitas berkaitan satu ama lain, semakin tinggi semangat kerja, maka semakin tinggi pula produktivitas.”²⁴

Cascio et al., (1997) examined the effectiveness of organizational restructuring in its ability to deliver the intended objectives of improved financial performance. In their study, Cascio and his colleagues noted that strategic policy decision-makers often neglect the impact of organizational restructuring on employee morale and productivity.²⁵

Sikap karyawan yang menunjukkan minat dan gairah dalam bekerja tentu saja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki kesungguhan dalam melakukan setiap kegiatan.

Teori selanjutnya dari Hadari nawawi yang mengungkapkan semangat kerja adalah :

Keinginan dan kesungguhan sesorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Keinginan dan kesungguhan hati yang ada di dalam diri karyawan tersebut mencakup pula suasana batin seorang personil sebagai tenaga kerja yang akan berpengaruh terhadap perwujudan dan kegiatannya dalam melaksanakan pekerjaan menjadi tanggung jawabnya.²⁶

Sedangkan definisi lain dikemukakan oleh Malayu SP. Hasibuan bahwa ” Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisipilin untuk mencapai prestasi kerja

²⁴ Rennis Likert, *Organisasi dan manusia: Nilai dan Manajemen*, Alih Bahasa : P. Suratno,(Jakarta : Erlangga, 2006), h. 87.

²⁵ Grace Lee, *Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction* (Asia Pacific Journal of Management, 2005), hal. 24.

²⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Personil untuk Peningkatan Produktivitas Kerja* (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1999), h. 154.

yang maksimal.”²⁷ Menurut Lighten yang dikutip oleh Moekijat menyatakan bahwa ” Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama.”²⁸

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan semangat kerja adalah kemampuan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya yang dikarenakan adanya keinginan untuk bekerja lebih baik dari dalam diri karyawan.

Keith Davis menyatakan semangat kerja adalah ” sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain secara maksimal sesuai dengan keputusan yang paling baik bagi perusahaan.”²⁹. Hal yang serupa diungkapkan oleh A. Taufik bahwa ” Sikap individu dan kelompok terhadap kerjasama dengan orang lain secara maksimal dengan kepentingan yang paling baik bagi organisasi.”³⁰. Selain itu, AA Gondokusumo yang mengutip dari Fred N. Karlinger dan Elazar Z. Pedhasur mengemukakan bahwa ” Semangat kerja adalah refleksi dari sikap individu maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama.”³¹

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan semangat kerja adalah sikap seseorang, baik sebagai individu maupun dari kelompok untuk bekerja sama secara maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

²⁷ Malayu S. P Hasibuan, *MANajemen Sumber Daya manusia*, edisi Revisi (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 94.

²⁸ Moekijat, *Manajemen Sumber Daya manusia* (Jakarta: Erlangga, 1999), h. 130.

²⁹ Keith Davis, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 190.

³⁰ A. Taufik, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda* (Yogyakarta : Kanisius 1998), h. 150.

³¹ Fred N. Karlinger dan Elazar Z. Pedhasur, *Persamaan Regresi* (Jakarta : Haji Mas Agung, 1996), h. 154.

Rasa antusias untuk menghasilkan kerja yang menghasilkan kerja yang lebih banyak, lebih baik serta lebih tepat sangat menguntungkan perusahaan. Hal ini dikarenakan secara tidak langsung semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja.

Seperti yang diungkapkan oleh Stan Kossen ” di bawah kondisi yang sangat buruk, produktivitas yang menguntungkan sulit dimungkinkan untuk masa yng lama. Dengan kata lain bila semangat buruk akan mengurangi produktivitas.”³²

Hubungan karyawan dengan karyawan yang lain, keluarga serta sahabat akan mempengaruhi sikap dan perilaku karywan tentang pekerjaannya. Apabila karyawan merasa iklim perusahaan adanya kebersamaan dalam melakukan kegiatannya tentu akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan deskripsi teoritis di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan semangat kerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias sehingga dapat menghasilkan kerja yang lebih banyak, lebih baik dan lebih cepat yang menyangkut sikap individu dan kelompok, sikap kejiwaan, kondisi mental serta keinginan dan kesungguhan di dalam melaksanakan pekerjaannya lingkungan kerja, kerja sama, giat, minat, gairah, hubungan kerja, kesungguhan, disiplin, keberanian, keteguhan, serta melaksanakan pekerjaan dengan baik.

³² Stan Kossen, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Alih Bahasa : Bakrie Siregar (Jakarta : Erlangga, 2006), h. 227.

B. Kerangka Berpikir

Produktivitas kerja karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena akan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Sikap karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh prinsip-prinsip atau tujuan pribadi yang ingin dicapainya. Sementara itu, perusahaan juga mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pribadi karyawan dan perusahaan tidak boleh saling bertentangan. Sikap pemimpin yang baik harus mampu mengarahkan tujuan pribadi karyawan menjadi semangat yang mendorong bekerja lebih giat guna mencapai tujuan perusahaan.

Cara meningkatkan kerja karyawan yang terbaik adalah dengan memenuhi kebutuhan yang ingin dicapainya pada saat tertentu, kebutuhan tersebut tidak hanya terbatas pada kebutuhan materi, tetapi juga kebutuhan akan prestasi dan tantangan serta kesempatan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Jika karyawan semangat dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai kebutuhan yang diinginkannya sehingga upaya tersebut akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan karena meningkatnya produktivitas karyawan.

Sikap karyawan di dalam bekerja akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus dapat mengevaluasi sikap karyawan yang menyebabkan menurunnya semangat bekerja. Semangat kerja merupakan sikap kejiwaan seseorang dalam menghasilkan kerja yang lebih banyak yang di dorong oleh rasa antusias dalam bekerja.

Perilaku dan sikap karyawan yang giat dalam bekerja perlu didukung oleh iklim perusahaan yang baik pula. Oleh karena itu setiap perusahaan haruslah

meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dengan melakukan suatu tindakan yang dapat meningkatkan semangat kerja. Karena di bawah kondisi semangat kerja yang buruk, memungkinkan produktivitas tinggi sulit bertahan bahkan meningkat untuk masa yang lama, bahkan akan cenderung mengurangi produktivitas.

C. Pengajuan Hipotesa

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir di atas maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

”Terdapat hubungan yang positif antara semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan.”. Semakin tinggi semangat kerja karyawan semakin tinggi tingkat produktivitasnya, dan semakin rendah semangat kerja, semakin menurun juga produktivitasnya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Perum Pegadaian, Jakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perum Pegadaian jalan Kramat raya No. 21, Jakarta Pusat.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan terhitung sejak bulan April 2008 sampai dengan bulan Juni 2008, waktu tersebut adalah waktu yang paling efektif bagi peneliti untuk melakukan penelitian.

C. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan korelasional. Metode ini merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang variable bukan informasi individu- individu, penggunaan metode ini dalam rangka

mengukur derajat keeratan antara semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

Metode ini dipilih karena sangat sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui seberapa besar hubungan semangat kerja sebagai variabel X (variabel yang mempengaruhi) dengan produktivitas kerja sebagai variabel Y (variabel yang dipengaruhi).

Pendekatan korelasional adalah pendekatan yang digunakan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diteliti, yaitu:

Variabel Terikat (variabel Y) : Produktivitas kerja karyawan

Variabel Bebas (variabel X) : Semangat kerja

D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda dan ukuran lain yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh orang yang menjadi perhatian³³.

Populasi adalah sejumlah keseluruhan objek yang karakteristiknya hendak diduga. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah keseluruhan karyawan Perum Pegadaian divisi Sumber Daya Manusia, populasi terjangkaunya adalah karyawan di divisi Sumber Daya Manusia yang telah

³³ Purwanto S.K Suharyadi, *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern* (Jakarta : Salemba Empat, 2004) hal.324

bekerja lebih dari satu tahun yang berjumlah 45 orang. Dan sampel yang diambil sebanyak 40 orang.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling Technique*), yakni “ pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel”³⁴

Sampel adalah sebagian populasi terjangkau yang akan diteliti sebanyak 40 responden. Jumlah responden yang akan dijadikan sampel ditentukan dengan cara acak sederhana (*sample random sampling*).³²

E. Instrumen Penelitian

1. Produktivitas

a. Definisi Konseptual

Produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan untuk menghasilkan suatu barang (Output) seperti kecakapan, keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan memanfaatkan sejumlah sumberdaya yang ada (input) dalam jangka waktu tertentu .

³⁴ *ibid*, hal.326

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2001), h. 59

b. Definisi Operasional

Produktivitas kerja karyawan dicerminkan dengan indikator kecerdasan, keterampilan hubungan sosial, peningkatan tanggung jawab, hasrat berprestasi, arah minat, dan keterampilan administrasi. Dan dapat dilihat dari data sekunder berupa laporan produktivitas kerja karyawan

2. Semangat Kerja

a. Definisi Konseptual

Semangat kerja adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias sehingga dapat menghasilkan kerja yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih cepat yang menyangkut sikap individu dan kelompok, sikap kejiwaan, kondisi mental serta keinginan dan keesungguhan didalam melaksanakan pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Semangat mencerminkan indikator sikap individu dan kelompok, sikap kejiwaan dan kondisi mental. Dan sub indikatornya adalah lingkungan kerja, kerja sama, minat, gairah, hubungan kerja, kesungguhan, serta melaksanakan pekerjaan dengan baik yang dapat diukur dengan menggunakan kuesioner model skala likert.

c. Kisi-kisi Instrumen Semangat kerja

Instrumen yang digunakan untuk mengukur semangat belajar adalah kuesioner berbentuk *skala likert* yang mengacu pada indikator-indikator variabel semangat kerja. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kisi-kisi ini disajikan dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang didrop setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisis butir pernyataan dan untuk memberikan gambaran sejauh mana instrumen final masih mencerminkan sub indikator variabel semangat kerja.

Untuk lebih jelasnya kisi-kisi yang mengukur semangat kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Kisi-kisi Instrumen Semangat Kerja (Variabel X)

No.	Indikator	Sub Indikator	Butir Uji Coba		Setelah Uji Coba	
			(+)	(-)	(+)	(-)
1	Sikap Kejiwaan	a. Giat	2*, 11	6, 28	8	4, 18
		b. Minat	18, 4	10*, 19	10, 2	11
		c. Gairah	8, 3*	12*, 17*	6	
2	Kondisi mental	a. Keberanian	30, 7, 35	31, 33	20, 5, 25	21,23
		b. Kesungguhan	22, 13*	24	13	14
		c. Keteguhan	16, 14*	32, 15*	9	22
		d. Disiplin	9, 29	26, 23*	7, 19	16
3	Sikap kelompok dan individu	a. Keharmonisan Kerja	20	21*, 27	12	17
		b. Kerja Sama	1, 34	5, 25	1, 24	3, 15

Keterangan :

* = butir soal yang drop

Dalam mengisi kuisioner penelitian telah disediakan 5 (lima) alternatif jawaban, sehingga responden dapat memilih satu dari lima jawaban yang paling sesuai. Setiap jawaban bernilai 1 sampai 5 sesuai dengan tingkat jawabannya. Skor semangat kerja diperoleh dari jumlah skor teoritik antara 1 sampai 5 yang dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Penilaian Variabel X (semangat kerja)

Pernyataan	Positif	Negatif
Sangat Sering (SS)	5	1
Sering (S)	4	2
Kadang-Kadang (KK)	3	3
Pernah (P)	2	4
Tidak Pernah (TP)	1	5

d. Validasi Instrumen Semangat Kerja

Proses pengembangan instrument ini dimulai dengan penyusunan instrument berbentuk kuesioner dengan model skala likert sebanyak 35 butir yang mengacu kepada indikator-indikator variable semangat kerja pada karyawan seperti terlihat pada table 3.1 yang disebut sebagai konsep instrument untuk mengukur variable semangat kerja pada karyawan.

Tahap berikutnya konsep instrument itu dikonsultasikan kepada dosen pembimbing berkaitan dengan validitas konstruk, yaitu seberapa jauh butir-butir instrument tersebut telah mengukur indicator dari variable semangat kerja pada karyawan sebagaimana tercantum pada kisi-kisi table 3.1. Setelah

disetujui selanjutnya konsep instrument itu diujicobakan kepada responden yaitu sebanyak 30 responden.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrument yaitu validitas butir dengan menggunakan rumus koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrument.

Rumus yang digunakan³⁵ :

$$r_{it} = \frac{\sum X_i \cdot X_t}{\sqrt{\sum X_i^2 \sum X_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} = Koefisien antara skor butir soal dengan skor total

X_i = Jumlah kuadrat deviasi skor total dari X_i

X_t = Jumlah kuadrat deviasi skor total dari X_t

Batas minimum pernyataan yang diterima adalah $r_{tabel} = 0,361$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, butir pernyataan dianggap valid. Sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid, yang kemudian butir pernyataan tersebut tidak digunakan atau didrop. Setelah itu dilakukan uji coba hasil valid sebanyak 25 butir soal karena r kriteria 0,361, sedangkan 10 soal dinyatakan drop karena r kriteria dibawah 0,361.

Selanjutnya dihitung realibitasnya terhadap butir-butir pernyataan yang

³⁵ Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2001.

dianggap valid dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach³⁶, yaitu:

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right\}$$

Keterangan:

r_{ii} = Reliabilitas instrument

k = banyak butir pernyataan (yang valid)

$\sum Si^2$ = Jumlah varians butir

St^2 = Varians total

Sedangkan varians dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$S_t^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Setelah dihitung reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dengan menggunakan varians butir, maka didapat varian total sebesar 135,13 kemudian dimasukkan kedalam rumus *alpha cronbach* dan daidapat r_{ii} sebesar 0,925. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrument yang berjumlah 25 pernyataan ialah yang digunakan sebagai instrument final untuk mengukur semangat kerja.

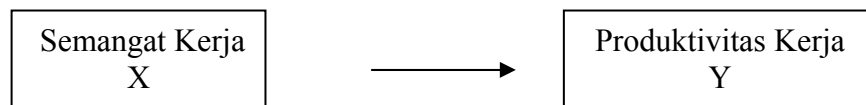
Proses pengembangan instrumen variabel X (semangat kerja) dimulai dengan menyusun instrumen berupa kuesioner berbentuk *skala likert* yang

³⁶ *Ibid. h. 132*

mengacu pada indikator-indikator variabel manajemen semangat kerja, seperti yang terlihat pada tabel 3.1 yang disebut dengan konsep instrumen.

F. Konstelasi Hubungan antar Variabel

Konstelasi hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat

→ = Arah Hubungan

Dari arah hubungan variabel X dan variabel Y di atas, terdapat hubungan antara variabel terikat (Y) yaitu produktivitas Kerja yang dipengaruhi oleh variabel bebas (X) yaitu Semangat Kerja.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dengan uji regresi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mencari Persamaan Regresi

Adapun perhitungan persamaan regresi linier sederhana dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana koefisien a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:³⁷

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X)^2 - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan:

- a = variabel terikat sesungguhnya
- b = koefisien
- $\hat{Y}$ = nilai terikat yang diramalkan
- X = jumlah skor dalam sebaran X
- Y = jumlah skor dalam sebaran Y
- XY = jumlah hasil kali skor X dan skor Y
- X^2 = jumlah skor yang di kuadratkan dalam sebaran X
- Y^2 = jumlah skor yang di kuadratkan dalam sebaran Y
- n = jumlah sampel

2. Uji Persyaratan Analisis

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal atau tidak.

Hipotesis statistik:

H_0 : Galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal

H_i : Galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi tidak normal

³⁷ Sudjana, *Metoda Statistika*, (Bandung : Tarsito, 2005) , h. 315

Pengujian dilakukan terhadap galat taksiran regresi Y dan X dengan menggunakan Liliefors pada taraf signifikan (α) = 0,05

Kriteria Pengujian:

Jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka H_0 diterima, berarti galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal.

Prosedur untuk pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pengamatan $x_1, x_2, \dots, x_n$ dijadikan bilangan baku $z_1, z_2, \dots, z_n$ dengan

menggunakan rumus $z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$ ($\bar{x}$ dan s masing-masing merupakan

rata-rata dan simpangan baku sampel)

- b. Untuk tiap bilangan baku ini dan menggunakan daftar distribusi normal baku, kemudian dihitung peluang $F(z_i) = P(z \leq z_i)$.

- c. Selanjutnya dihitung proporsi $z_1, z_2, \dots, z_n$ yang lebih kecil atau sama dengan z_i . Jika proporsi ini dinyatakan oleh $S(z_i)$, maka

$$S(z_i) = \frac{\text{banyaknya } z_1, z_2, \dots, z_n \text{ yang } \leq z_i}{n}$$

- d. Hitung selisih $F(z_i) - S(z_i)$ kemudian tentukan harga mutlaknya.

- e. Ambil harga yang paling besar diantara harga-harga mutlak selisih tersebut. Sebutlah harga terbesar ini L_0 .³⁸

³⁸ Sudjana, *Op. Cit*, hal. 466-467

3. Uji Hipotesis

a. Uji Linieritas Regresi

Digunakan untuk menguji bentuk persamaan regresi $\hat{Y} = a + bx$. Uji linieritas regresi dilakukan dengan analisa varians (anava) regresi linier sederhana dengan menghitung jumlah kuadrat (JK), menghitung derajat bebas (db) serta menghitung jumlah kuadrat tengah.

Hipotesis :

H_0 : bentuk hubungan linier

H_1 : bentuk hubungan tidak linier

Kriteria pengujian :

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Terima H_1 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Regresi berbentuk linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Kriteria pengujian linearitas regresi adalah:

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka persamaan regresi linier.

Langkah perhitungan keberartian dan linearitas regresi terlihat pada tabel

ANAVA seperti yang digambarkan Tabel 3.3 berikut :

Tabel III. 5

ANAVA ³⁹

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Kuadrat Tengah (KT)	F _{hitung}	F _{tabel}
Total	n	ΣY^2		-	
Regresi (a)	1	$\frac{(\Sigma Y)^2}{n}$	-		Fo > Ft
Regresi (b/a)	1	b . Σxy	$\frac{b . \Sigma xy}{1}$	$\frac{S^2_{reg}}{S^2_{res}}$	Maka regresi Berarti
Residu	n - 2	Jk (S)	$\frac{JK(S)}{n-2}$		
Tuna Cocok	k - 2	JK (TC)	$\frac{JK (TC)}{k-2}$	$\frac{S^2_{TC}}{S^2_G}$	Fo < Ft
Kekeliruan	n - k	JK (G)	$\frac{JK (G)}{n - k}$		Maka Regresi Linier

b. Uji Keberartian Regresi

Dengan persamaan regresi yang sudah diketahui dilakukan uji keberartian. Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar keberartian (signifikasi) hubungan antara variabel x dengan variabel y. Uji hipotesis keberartian regresi ini dilakukan dengan analisa varians (anava) regresi linier sederhana dengan menghitung jumlah kuadrat tengah.

Hipotesis :

H₀ : model regresi tidak signifikan

H₁ : model regresi signifikan

Kriteria pengujian :

³⁹ Sudjana, *Op. Cit*, hal.332

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Terima H_1 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Persamaan regresi signifikan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

c. Koefisien Korelasi

Uji ini untuk mengetahui koefisien korelasi variabel x dan variabel y. Uji koefisien korelasi dilakukan dengan rumus product moment sebagai berikut⁴⁰:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi product moment

n = Jumlah responden

$\sum X$ = jumlah nilai semangat kerja

$\sum Y$ = jumlah nilai produktivitas kerja

$\sum XY$ = jumlah perkalian nilai angket variabel x dan y

Kriteria pengujian: $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka hipotesis diterima.

⁴⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2001. hal. 183.

d. Uji Keberartian Koefisien Korelasi (Uji t)

Uji keberartian korelasi untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel x dan variabel y. Uji ini, dilakukan dengan uji t dengan rumus ⁴¹:

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

Hipotesis statistik:

$$H_0 : \rho \leq 0$$

$$H_1 : \rho > 0$$

Kriteria pengujian :

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

Terima H_1 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Terdapat hubungan yang positif antara variabel x dan variabel jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

e. Uji Kefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya variasi Y ditentukan oleh variabel X dengan menggunakan rumus :

$K_d = r^2$

Keterangan:

K_d = Koefisien Determinasi

r^2 = Koefisien Korelasi

⁴¹ ibid, hal. 184.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian yang dimaksud untuk menyajikan gambaran umum mengenai penyebaran atau distribusi data. Skor yang dihasilkan telah diolah dari data mentah dengan menggunakan statistik deskriptif yaitu skor rata-rata dan simpangan baku atau standar deviasi.

Berdasarkan jumlah variabel dan merujuk kepada masalah penelitian, maka deskriptif data dapat dikelompokkan menjadi dua bagian sesuai dengan jumlah variabel penelitian. Kedua bagian tersebut adalah semangat kerja sebagai variabel independen dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Hasil perhitungan statistik deskriptif masing-masing variabel secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Produktivitas Kerja Karyawan

Variabel produksi Produktivitas kerja karyawan dicerminkan dengan indikator kecakapan, keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Dan dapat dilihat dari data sekunder berupa laporan produktivitas kerja karyawannya selama setahun sebanyak 45 orang dan sampelnya 40 responden.

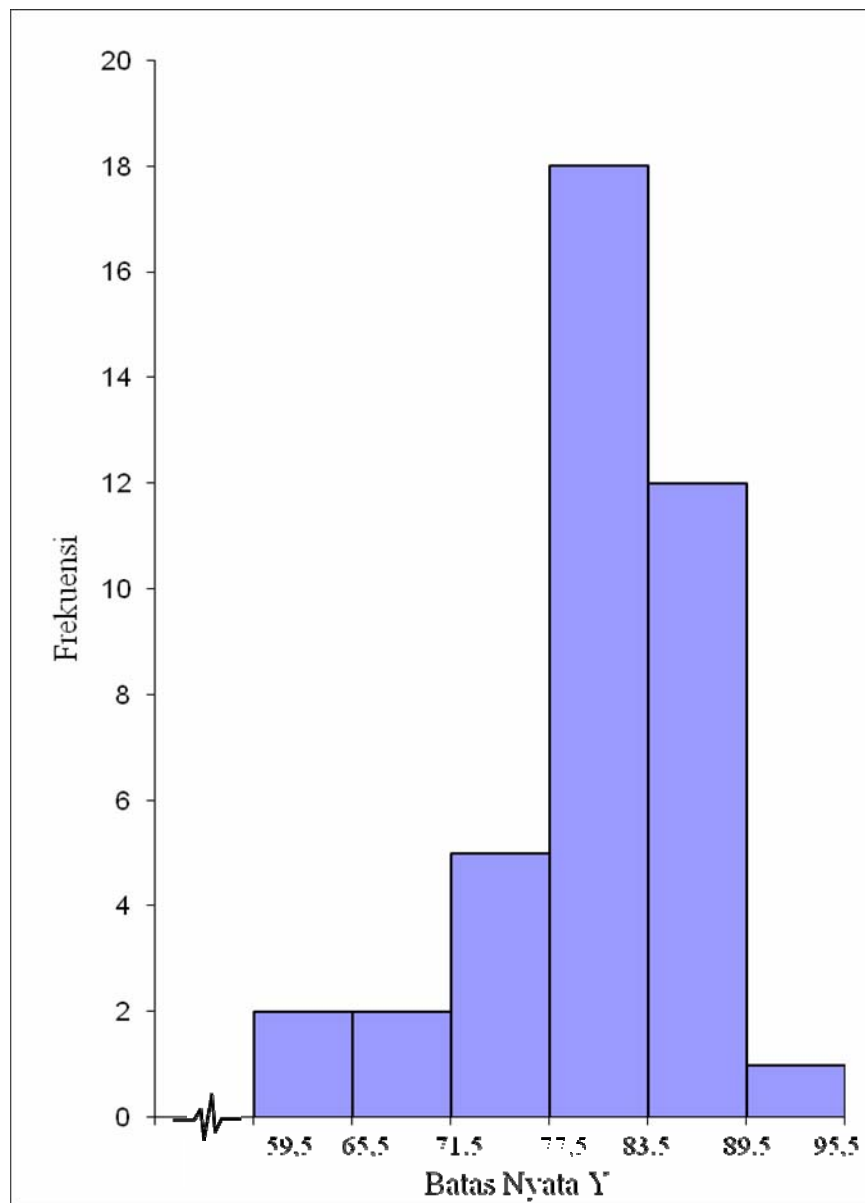
Hasil penelitian menunjukkan, bahwa rentang data variabel ini berada antara 60 Sampai 95 kemudian kelas interval berjumlah 6 dimana untuk

mendapatkan banyak kelas interval menggunakan rumus Sturges ($K = 1 + (3,3) \text{ Log } n$) dan panjang kelasnya 6. Setelah dihitung diperoleh nilai rata-rata sebesar 80.20 dan simpangan baku 6,485. (Dapat dilihat pada lampiran 15). Sedangkan distribusi frekuensi dapat dilihat pada table 4.1

Table 4.1
Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
60 - 65	59.5	65.5	2	5.0%
66 - 71	65.5	71.5	2	5.0%
72 - 77	71.5	77.5	5	12.5%
78 - 83	77.5	83.5	18	45.0%
84 - 89	83.5	89.5	12	30.0%
90 - 95	89.5	95.5	1	2.5%
Jumlah			40	100%

Sedangkan histogram variable produktivitas kerja dapat digambarkan seperti gambar 4.1



Gambar 4.1
Grafik Histogram Produktivitas Kerja

Berdasarkan histogram prestasi belajar diatas dapat dilihat bahwa frekuensi skor produktivitas kerja terbanyak terletak antara 77,5- 83,5 dengan berjumlah 18 orang responden (45 %). Dan frekuensi terendahnya yaitu 1

yang terletak pada kelas interval ke 6 yakni antara 89,5 – 95,5 dengan frekuensi relative 2,5 %.

2. Data Semangat Kerja

Data semangat kerja diperoleh melalui pengisian instrument berupa kuesioner oleh 40 orang responden. Ke-40 orang tersebut merupakan karyawan divisi PSDM yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun.

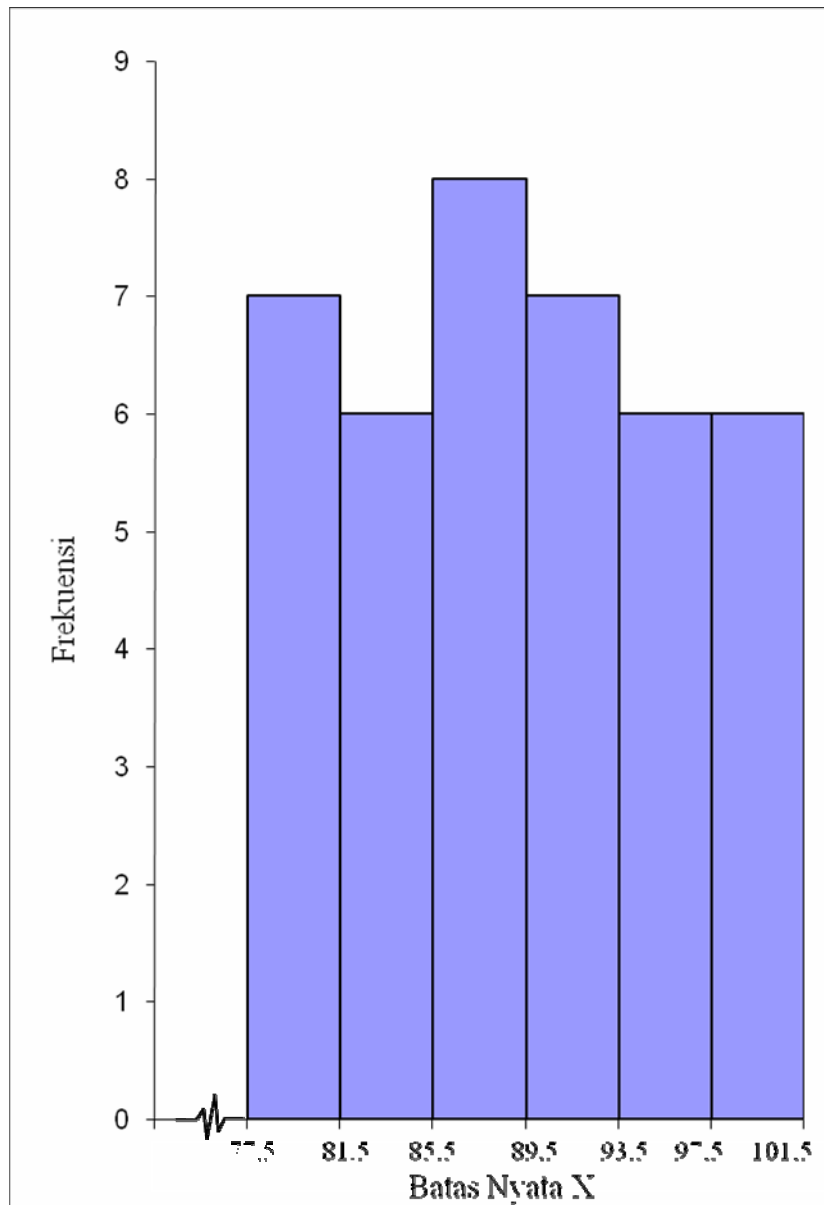
Berdasarkan data yang terkumpul diperoleh skor terendah 78 dan skor tertinggi 101. Jumlah skor total adalah 3563. Sehingga rata-rata skor semangat kerja adalah 89,08. Simpangan baku (SD) 6,510 dan varians (S^2) 42,379 (proses perhitungan terdapat pada lampiran 15).

Distribusi frekuensi pada semangat kerja dapat dilihat pada table dibawah ini dimana rentang skor adalah 21 banyaknya kelas 6 dan panjang kelas 4 (proses perhitungan lihat lampiran 11).

Table 4.2
Distribusi Frekuensi Semangat Kerja

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
78 - 81	77.5	81.5	7	17.5%
82 - 85	81.5	85.5	6	15.0%
86 - 89	85.5	89.5	8	20.0%
90 - 93	89.5	93.5	7	17.5%
94 - 97	93.5	97.5	6	15.0%
98 - 101	97.5	101.5	6	15.0%
Jumlah			40	100%

Sedangkan histogram variable semangat kerja dapat digambarkan seperti gambar 4.2



Gambar 4.2
Grafik Histogram Semangat Kerja

Berdasarkan histogram semangat kerja diatas dapat dilihat bahwa frekuensi skor semangat kkerja tertinggi 85,5- 89,5 yang berjumlah 8 orang responden (20%). Dan frekuensi terendahnya yaitu 6 yang terletak pada 3 kelas interval yaitu kelas interval ke 2, 5, 6 dengan frekuensi relative yaitu 15%.

B. Pngujian Persyaratan Analisis

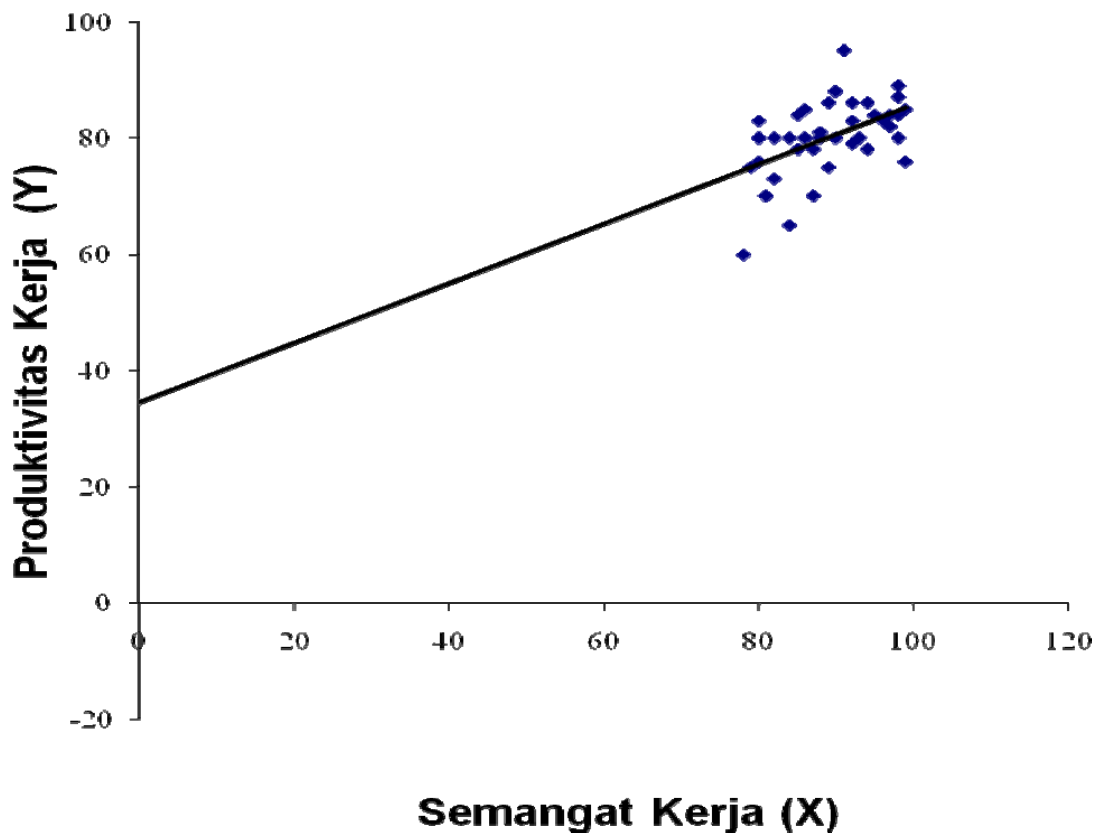
Pengujian normalitas variabel dilakukan untuk mengetahui apakah galat taksiran regresi Y terhadap X berdistribusi normal atau tidak. Pengujian galat taksiran Y terhadap X dilakukan dengan uji liliefors pada taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$) adalah 0,140 untuk sample 40 orang responden, dengan criteria pengujian berdistribusi normal jika apabila $L_{hitung} (L_o) < L_{tabel} (L_t)$, dan jika sebaliknya maka galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi tidak normal.

Hasil perhitungan uji liliefors menyimpulkan galat taksiran Y atas X berdistribusi normal. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan $L_{hitung} = 0,119$ sedangkan $L_{tabel} = 0,140$. Ini berarti $L_{hitung} (L_o) < L_{tabel} (L_t)$ (proses perhitungan lihat lampiran 23).

C. Uji hipotesis

Persamaan regresi yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah regresi linier sederhana yang bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana semangat kerja mempunyai hubungan fungsional dengan produktivitas kerja. Hubungan yang didapat pada umumnya dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik.

Analisis regresi linier sederhana terhadap pasangan data penelitian antara variable semangat kerja (variable X) dengan produktivitas kerja karyawan (variable Y) menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,513 dan konstanta 34,53. Dengan demikian bentuk hubungan variable X dan variable Y memiliki persamaan regresi sebagai berikut $\hat{Y} = 34,53 + 0,513X$ (proses perhitungan lihat pada lampiran 18).



Gambar 4.3
Grafik garis linier

Selanjutnya dilakukan uji keberartian (signifikansi) dan linieritas model regresi semangat kerja dengan produktivitas kerja yang perhitungannya disajikan pada table 4.3 sebagai berikut:

Table 4.3
Pengujian Analisis Varians dan Linieritas Persamaan Regresi
Semangat kerja dengan Produktivitas kerja
 $\hat{Y} = 34,5 + 0,513 X$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Kuadrat Tengah (KT)	F _{hitung}	F _{tabel}
Total	40	258922			
Regresi (a)	1	257281.60			
Regresi (b/a)	1	434.47	434.47	13.69*)	4.10
Residu	38	1205.93	31.73		
Tuna Cocok	19	743.51	39.13	1.61 ^{ns})	2.15
Kekeliruan	19	462.42	24.34		

Ket :

*) : Regresi Signifikan $F_{hitung} (13,69) > F_{tabel(1/38;0,05)} (4,10)$

^{ns}) : Regresi linier $F_{hitung} (1,61) < F_{tabel (19/19;0,05)} (2,15)$

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semangat kerja dalam belajar bukan secara kebetulan mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas kerja, melainkan didasarkan atas analisis statistic yang menguji signifikansi hubungan dengan taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$).

Perhitungan koefisien korelasi antara kedua variable dengan rumus product moment menghasilkan $r_{xy} = 0,515$ (proses perhitungan lihat lampiran 29). Sedangkan untuk uji keberartian (signifikan) koefisien disajikan pada table 4.4

Table 4.4

**Pengujian Signifikan Koefisien Korelasi Sederhana
Antara Semangat Kerja dengan Produktivitas Kerja**

Korelasi antara	Koefisien korelasi	t_{hitung}	t_{tabel}
X dan Y	0,515	3,70	1,68

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh t_{hitung} sebesar 3,70 dan t_{tabel} pada taraf signifikan 0,05 diperoleh angka 1,68 (proses perhitungan lihat lampiran 28). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{xy} = 0,51$ signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara semangat kerja dengan produktivitas kerja, semakin tinggi semangat kerja maka produktivitas kerja akan semakin tinggi pula.

Uji koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya variable Produktivitas kerja ditentukan oleh variable Semangat Kerja. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar $(r_{xy})^2 = (0,515)^2$. sehingga dapat dikatakan bahwa 26,52% variasi semangat kerja ditentukan oleh produktivitas kerja (proses perhitungan lihat lampiran 31).

D. Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dikemukakan, diketahui adanya hubungan yang signifikan antara semangat kerja karyawan dengan produktivitas kerja pada karyawan divisi Sumber Daya Manusia Perum Pegadaian. Tetapi sebelumnya kita menguji dahulu apakah data yang telah kita peroleh sudah sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Setelah itu baru kita dapat mengetahui apakah data yang dihitung tersebut sudah tepat digunakan oleh sampel atau objek yang akan kita teliti.

Lalu diketahui juga bahwa terjadi hubungan yang linier antara semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan, sehingga dapat diperoleh hubungan yang positif antara kedua variable tersebut. Kita juga dapat mengetahui bahwa produktivitas kerja mempunyai hubungan relative sedang yang ditentukan oleh semangat kerja karyawan.

Dari perhitungan itu pula maka hasil penelitiannya dapat diinterpretasikan bahwa semangat kerja mempengaruhi produktivitas kerja atau semakin tinggi semangat kerja maka semakin tinggi pula produktivitas kerja. Dan sebaliknya semakin rendah semangat kerja maka semakin rendah pula produktivitas kerja.

E. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak sepenuhnya sampai kepada kebenaran yang mutlak, karena banyak sekali kekurangan dan kelemahan yang peneliti rasakan didalam melakukan penelitian ini, antara lain:

1. Keterbatasan variable, karena dalam penelitian ini hanya meneliti dua variable saja yaitu semangat kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan, sedangkan pada variable terikat (produktivitas kerja terdapat factor-faktor lain yang mempengaruhinya, diantaranya tempat kerja, sikap kepemimpinan, pembagian kerja, jenjang karier, komunikasi interpersonal antar karyawan, dan semangat kerja karyawan).
2. Terbatasnya waktu yang tersedia dan kurangnya pemahaman responden untuk mengisi kuesioner .
3. Kelemahan dalam pelaksanaan pengumpulan data yang sulit dihindari yaitu sibuknya pihak perusahaan sehingga peneliti sulit melakukan peneitian.
4. Keterbatasan responden, dalam memberikan jawaban atas pernyataan angket hanya berdasarkan kondisi yang ia rasakan pada saat itu, sehingga ada jawaban-jawaban yang kurang tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
5. Keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga dalam menyelesaikan penelitian ini sehingga masih jauh dari sempurna.
6. Keterbatasan kemampuan yang dimiliki peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variable semangat dalam bekerja dengan variabel produktivitas kerja pada karyawan.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, terbukti hubungan antara variable semangat dalam bekerja dengan variable produktivitas kerja pada karyawan adalah linier dan berarti. Hal ini mengidentifikasikan terdapat hubungan atau pengaruh signifikan antara semangat dalam bekerja dengan produktivitas kerja pada karyawan.

Kesimpulan inti yang dapat diambil peneliti dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara semangat dalam bekerja dengan produktivitas kerja pada karyawan divisi Sumber Daya Manusia. Hal ini didasarkan pada bukti koefisien korelasi antara semangat dalam bekerja dengan produktivitas kerja pada karyawan bernilai positif dan koefisien korelasi ini telah terbukti signifikan.

Hubungan yang positif ini mengidentifikasikan bahwa antara semangat dalam bekerja dengan produktivitas kerja pada karyawan mempunyai hubungan yang berbanding lurus. Artinya semakin tinggi semangat kerja karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan, dan

sebaliknya bila semangat kerja karyawan rendah maka produktivitas kerja karyawan akan rendah pula.

Kontribusi positif yang diberikan semangat karyawan dalam bekerja terhadap produktivitas kerja karyawan cukup besar, dan faktor lain yang mempengaruhi produktivitas adalah tempat kerja, sikap kepemimpinan, pembagian kerja, jenjang karier, komunikasi interpersonal antar karyawan, dan semangat kerja karyawan.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka implikasi dari penelitian ini adalah:

Semangat Kerja sangat mempengaruhi Produktivitas kerja karyawan, agar karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya karyawan harus memiliki semangat dalam bekerja.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa dalam diri karyawan yang memiliki semangat kerja mempunyai ciri-ciri disiplin, kesungguhan kerja, lingkungan kerja yang mendukung, minat dan gairah yang tinggi, dan juga kerja sama yang baik antara karyawan dan pimpinan.

Maka dari itu, seharusnya setiap karyawan memiliki ciri-ciri yang telah disebutkan diatas agar ia bisa mempunyai semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

C. Saran – Saran

Saran sebagai masukan yang dapat diberikan oleh peneliti dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan semangat kerja karyawannya baik dengan melakukan penelitian atau peningkatan mutu karyawan agar semangat kerja pada karyawan dapat meningkat .
2. Perusahaan lebih banyak memberikan perhatian kepada karyawannya dengan memberikan lebih banyak penghargaan agar para karyawan dapat bersemangat dalam bekerja.
3. Karyawan hendaknya selalu menjaga dan meningkatkan semangat kerjanya dengan selalu menambah pengetahuan dan pekerjaannya agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya.
4. Bagi peneliti lain yang berminat terhadap masalah produktivitas kerja karyawan agar terus menggali segala factor yang ada dalam produktivitas kerja karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Janti Soegiastuti. *Pengantar Bisnis Modenn: Kajian Dasar Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Pustaka Jaya, 1996.
- , Panji dan Sri Suyati. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1996.
- As'ad, Moh. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: liberty, 2000.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. *Produktivitas Aktualisasi budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2000.
- Davis, Keith. *Prilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Dobni, Dawn. A Marketing- relevant framework for understanding service workrer productivity: The Journal of servis Marketing, 2004, vol. 18. H. 303 ([http:// proquest umi.com/pqdwed](http://proquest.umi.com/pqdwed)).
- Googne, Louse E dan david L. Kurt., *Pengantar Bisnis*, Jilid I, Alih Bahasa: FadrinsyahAnwar. Jakarta : PT. Erlangga, 2002.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002.
- , Malayu S. P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cetakan kelima. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Karlinger, Fred N. dan Elazar Z. Pedhasur. *Persamaan Regresi*. Jakarta: Haji Mas Agung, 1996.
- Kossen, Stan. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Bakrie Siregar. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Lee, Grace. *Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction* (Asia Pacific Journal of Management, 2005), hal. 24.
- Likert, Rennis. *Organisasi dan Manusia : Nilai dan Manajemen*, Alih Bahasa: P. Suratno. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Moekijat. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 1999.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Personil untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1999.

Ndraha, Taliziduhu. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999.

Sudjana. *Metode Statistika*, Edisi VI. Bandung: Tarsito, 1996.

Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2001.

Taufik Ahmad. *Korelasi dan Analisis Regresi ganda*. Yogyakarta: Kanisius, 1998.

Zainun, Buchari. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara, 1994.