

# **Visionist**

Volume 2, Nomor 2 – September 2013

PENGARUH SARANA PRASARANA KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI .....	<i>Dirwansyah Sesunan dan AbdulBasit</i>	63 – 74
PENGARUH <i>HUMAN RELATIONS</i> DAN PENGAWASAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI.....	<i>Habiburrahman, Abdul Basit dan Anggrita Denziana</i>	75 – 86
STRATEGI MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA MELAU PERBAIKAN MOTIVASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI .....	<i>Sunar Wahid</i>	87 – 97
HUBUNGAN MOTIVASI BELAJAR DAN LINGKUNGAN BELAJAR DENGAN PRESTASI BELAJAR SISWA .....	<i>M Yusuf S Barusman dan Defrizal</i>	98 – 109
PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, KOMPENSASI NON FINANSIAL DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL .....	<i>Agus Wahyudi dan Iskandar AA</i>	110 – 121
PERAN DAN PELUANG PEMANFAATAN BURSA BERJANGKA DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI TEMPE DI INDONESIA.....	<i>M. Achmad Subing dan Sinung Hendratno</i>	122 - 129

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 2	Nomor 2	Halaman 63 – 129	Bandar Lampung September 2013	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	----------	---------	---------------------	----------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

*Jurnal Manajemen*

# **Visionist**

Volume 2, Nomor 2 – September 2013

## **DEWAN PENYUNTING**

### **Penyunting Ahli**

Sudarsono (Ketua)  
Sri Utami Kuntjoro  
Sinung Hendratno  
Agus Wahyudi  
Abdul Basit

### **Penyunting Pelaksana**

Budhi Waskito  
Ardansyah  
Eka Kusmayadi  
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen  
Universitas Bandar Lampung

**STRATEGI MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA MELALUI  
PERBAIKAN MOTIVASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**

**Sunar Wahid**  
*Universitas Borobudur*

**Abstract**

*Functional groups in general position has the ability, skills, professionalism and dedication of the nature of high despite salary / wages and incomes do not differ from the structural position. Besides functional groups in general office located in remote places in the district / district / village in Lampung province with minimum facilities. Based on observations, obtained information that describes the motivation of employees is not in line with expectations due to staffing not liking. On the other hand felt the symptoms of declining employee morale within the office of the Directorate General of Taxes Bengkulu and Lampung. Two main factors are tested as factors that affect employee morale and motivation of staff placement. Motivational factors of work and staffing partially and simultaneously provide a significant impact on morale. The two independent variables are simultaneously able to explain 58.8% variation of the accuracy of employee morale factor. Likewise partially, both motivational factors and work placement employees have a strong relationship and significant employee morale.*

Key words: *employee morale, motivation of staff, work placement employees*

**Abstrak**

Kelompok jabatan fungsional secara umum memiliki kemampuan, keterampilan sifat profesionalisme dan dedikasi yang tinggi walaupun gaji/upah dan penghasilan tidak berbeda dari kelompok jabatan struktural. Disamping itu kelompok jabatan fungsional pada umumnya berkedudukan di tempat terpencil di Kabupaten/Kecamatan/Desa di Propinsi Lampung dengan fasilitas yang minim. Berdasarkan pengamatan, diperoleh keterangan yang menggambarkan motivasi pegawai masih belum sesuai dengan harapan yang disebabkan penempatan pegawai belum sesuai dengan keinginan. Di lain pihak dirasakan adanya gejala menurunnya semangat kerja pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung. Dua faktor utama diuji sebagai faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai yaitu motivasi kerja dan penempatan pegawai. Faktor motivasi kerja dan penempatan pegawai secara parsial dan simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Kedua variabel bebas tersebut secara simultan mampu menjelaskan 58,8% variasi ketepatan faktor semangat kerja pegawai. Begitupun secara parsial, baik faktor motivasi kerja maupun penempatan pegawai memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

*Kata kunci:* semangat kerja, motivasi pegawai, penempatan kerja pegawai

**PENDAHULUAN**

Semangat kerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi, baik itu instansi pemerintah maupun instansi swasta oleh karenanya semangat kerja harus dipacu sedemikian rupa agar mendapatkan semangat kerja yang tinggi. Apabila kita dapat menerima, bahwa motivasi sebagai pengaruh terhadap tingkah laku, maka kita harus juga dapat menerima faham, bahwa bagian yang terbesar dari pengaruh terhadap tingkah laku manusia adalah dengan cara pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya.

Berdasarkan pengamatan bahwa kelompok jabatan fungsional secara umum memiliki kemampuan, keterampilan sifat profesionalisme dan dedikasi yang tinggi walaupun gaji/upah dan penghasilan tidak berbeda dari kelompok jabatan struktural.

Disamping itu kelompok jabatan fungsional pada umumnya berkedudukan di tempat terpencil di Kabupaten/ Kecamatan/Desa di Propinsi Lampung dengan fasilitas yang minim. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya setiap tahunnya sangat ditentukan oleh keberhasilan pegawai sebagai pioner terdepan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi yang penempatannya dilakukan setiap awal tahun.

Sehingga penempatan pegawai harus memperhatikan kemampuan karyawan/pegawai sesuai *Job Description* dan *Job Spesification* agar karyawan dapat merealisasikan potensinya secara penuh disamping karyawan dapat memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pada umumnya sikap, perasaan dan pandangan seseorang terhadap pekerjaannya akan banyak menentukan pelaksanaan pekerjaan itu. Sehingga faktor kepuasan kerja akan menentukan kualitas dan hasil dari suatu pekerjaan.

Tabel 1. Kemangkiran Pegawai berdasarkan jam kerja dari 90 pegawai Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung Tahun 2007

Bulan	Ketepatan Waktu Kerja		%
	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	
Januari	84	6	84
Februari	84	6	84
Maret	82	8	82
April	83	7	83
Mei	82	8	82
Juni	81	9	81
Juli	81	9	81
Agustus	80	10	80
September	79	11	79
Oktober	79	11	79
November	78	12	78
Desember	79	11	79

Sumber: Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung, 2007

Tabel 1 menunjukkan bahwa penurunan semangat kerja dilihat dari indikator absensi pegawai menunjukkan peningkatan persentase kemangkiran, kondisi tersebut menunjukkan terjadinya penurunan semangat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat teridentifikasi beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung. Permasalahan yang teridentifikasi tersebut adalah: (1) Semangat kerja belum optimal dilihat dari tingkat absensi kemangkiran meningkat; (2) Motivasi pegawai dalam bekerja belum baik; (3) Penempatan kerja belum berdasarkan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai; (4) Sebagian pegawai yang datang dan pulang bekerja tidak tepat waktu; (5) Beban kerja pegawai yang tidak merata; dan (6) Sebagian pegawai yang mangkir dalam bekerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Mengetahui hubungan motivasi dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung; (2) Mengetahui hubungan penempatan pegawai dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung; (3) Mengetahui hubungan motivasi dan penempatan pegawai secara bersama-sama dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhandan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan. Menurut Stanton (1997) menyatakan bahwa: Motivasi adalah kebutuhan yang terangsang sehingga seseorang berusaha untuk memuaskannya. Sedangkan menurut F.H. Stanford dalam Mangkunegara (1998) membuat definisi: Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan yang tertentu.

Motivasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- (1) Motif rasional
- (2) Motif emosional
- (3) Motif *patronage*

Adapun pengertian semangat dan kegairahan kerja adalah : Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik serta adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nitisemito, 1992).

Berdasarkan ketentuan dalam pengembangan prestasi kerja pegawai, maka dapat dipahami bahwa substansi dan pengembangan karir pegawai terletak pada sikap dan perilaku sesuai dengan ketentuan, serta mendukung pencapaian tugas pelayanan kepada masyarakat secara profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Menurut Flippo yang dikutip dari buku 'Manajemen Personalia' tujuan penilaian prestasi kerja adalah :

- a. Menetapkan kenaikan gaji
- b. Menentukan promosi
- c. Memberikan motivasi
- d. Menentukan penempatan kerja
- e. Menentukan latihan yang dibutuhkan
- f. Menentukan PHK

Penempatan pegawai merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan, baik kepentingan instansi maupun kepentingan pegawai itu sendiri. Mengenai kegiatan penempatan pegawai ini Siswanto (1989) mengemukakan bahwa "Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai secara kontinu dengan wewenang dan tanggungjawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggungjawab tersebut".

Dalam kaitannya Analisis Jabatan maka menurut Mockijat (1991) Analisis Jabatan terdiri dari atas 2 bagian yaitu :

1. *Job Discription* (Uraian Jabatan): penjelasan tentang pekerjaan yang harus, dilaksanakan.
2. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan): kecakapan serta pengetahuan yang harus dimiliki oleh setiap orang yang melaksanakan pekerjaan.

Hipotesis penelitian ini adalah

1. Terdapat hubungan motivasi kerja dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung.
2. Terdapat hubungan penempatan pegawai dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung.
3. Terdapat hubungan motivasi kerja dan penempatan pegawai secara bersama-sama dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Obyek dalam penelian ini adalah Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian atau lebih tepatnya mencari data yang diperlukan dengan observasi ke Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung dan perpustakaan, dan buku-buku penunjang dalam kurun waktu lebih kurang tiga bulan.

Rancangan yang akan digunakan pada penelitian merupakan penelitian yang bersifat eksplanatori, dimana model yang digunakan dimaksudkan sebagai model yang menjelaskan hubungan kausalistik dan korelasional antar variabel yang digunakan pada model penelitian (Emory, R. Cooper, 1995). Variabel motivasi dan penempatan pegawai yang dinyatakan

sebagai variabel bebas (independent variable) akan diidentifikasi hubungan kausalistik dan pengaruhnya terhadap variabel semangat kerja yang diidentifikasi sebagai variabel terikat (dependent variable).

Variabel penelitian adalah dimensi-dimensi yang dapat diukur dan diamati, dimana dimensi tersebut merupakan faktor yang banyak nilai. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah
  - a. Motivasi (X1)
  - b. Penempatan pegawai (X2)
2. Variabel terikat (dependent) dalam penelitian ini adalah Semangat kerja (Y).  
Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya adalah sebagai berikut:
  - 1) Motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegiatan kerja kepada pegawai agar bekerja dan melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk mengukur variabel motivasi, digunakan indikator seperti yang dikemukakan oleh Handoko, K, 2004) yaitu sebagai berikut:
    - a. Penghasilan
    - b. Penghargaan
    - c. Pengembangan Karier
    - d. Bimbingan
  - 2) Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai secara kontinu dengan wewenang dan tanggungjawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggungjawab tersebut. Nitisemito (1999) menggunakan beberapa indikator untuk mengukur variabel ini, yaitu sebagai berikut :
    - a. Kualifikasi Pegawai
    - b. Persyaratan jabatan/tempat kerja
    - c. Kemampuan dan keahlian
    - d. Masa kerja
  - 3) Semangat kerja adalah kesediaan melaksanakan pekerjaan secara lebih giat, dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik. Untuk mengukur variabel semangat kerja, digunakan indikator seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Joyce Russell (1997) sebagai berikut:
    - a. Tingkat Aktivitas Keaktifan
    - b. Kesenangan Bekerja
    - c. Penyelesaian Pekerjaan
    - d. Dedikasi

Data yang terkumpul mulai daftar pertanyaan merupakan data kualitatif kemudian selanjutnya diubah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian skor pada masing-masing alternatif jawaban dengan skala likert (Emory, R. Cooper, 1995) sebagai berikut:

- a. Alternatif jawaban A diberi nilai 5
  - b. Alternatif jawaban B diberi nilai 4
  - c. Alternatif jawaban C diberi nilai 3
  - d. Alternatif jawaban D diberi nilai 2
  - e. Alternatif jawaban E diberi nilai 1
- Data dan Sumber Data
- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari responden melalui observasi dan wawancara langsung kepada responden dan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner).
  - b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui instansi terkait.

Populasi merupakan sejumlah atau sekelompok individu yang setidaknya-tidaknya mempunyai kesamaan sifat (Hadi, 1984). Dimana Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung Tahun 2007 yang berjumlah 60 orang.

Pada dasarnya penelitian ini menggunakan seluruh pegawai yang ada di lingkungan Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung, dengan kata lain seluruh pegawai dengan jumlah 60 orang. Dalam prakteknya, dari seluruh pegawai yang diminta untuk mengisi kuesioner, hanya 57 orang yang mengembalikan kuesioner tersebut. Dengan demikian, penelitian ini hanya menggunakan 57 orang pegawai sebagai responden.

Teknik pengumpulan data yang akan dipergunakan meliputi : Observasi (pengamatan), Kuisisioner (Angket), Interview (Wawancara), dan Dokumentasi.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan menggunakan analisis tabel tunggal atau parsial yang akan menggambarkan kriteria variabel motivasi, variabel penempatan pegawai dan variabel semangat kerja. Sedangkan analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode statistik regresi baik berganda (multiple regression) maupun sederhana (simple regression) dalam menganalisis keterkaitan antara masing-masing faktor kreativitas dalam hal ini faktor motivasi dan penempatan pegawai terhadap semangat kerja pegawai. Dimana model regresi berganda dan sederhana yang dimaksud, disajikan dalam formulasi sebagai berikut (Supranto, 1999).

Model persamaan regresi linier sederhana adalah  $Y = a + b X$  , sedangkan untuk persamaan regresi linier berganda adalah  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ .

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan nilai yang mengindikasikan kemampuan dari variabel X (independen variable) dalam menjelaskan variasi perubahan variabel Y (dependent variabel). Nilai  $R^2$  ini terletak 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi dapat dicari dengan rumusan sebagai berikut (J. Supranto, 1999):

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^n (Y - \bar{Y})^2} = \frac{SS_r}{SS_e} = 1 - \frac{SS_r}{SS_e}$$

Atau dapat diperoleh melalui formulasi sebagai berikut :  $KP = r^2 \times 100\%$

Sedangkan untuk mengidentifikasi adanya hubungan secara parsial antara motivasi dengan semangat pegawai, antara penempatan pegawai terhadap semangat pegawai, maka terlebih dahulu akan dikemukakan bentuk hubungan antara semangat pegawai (Y) dengan motivasi ( $X_1$ ), penempatan pegawai ( $X_2$ ) digunakan rumus Product moment sebagai berikut :

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

(Sudjana, 1989)

Untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara variabel X dan Y diinterpretasikan dengan Tabel 2.

Tabel 2. Pedoman interpretasi Koefisien Korelasi.

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (1999)

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi parsial antara variabel X terhadap variabel Y cukup berarti bila dipakai untuk membuat kesimpulan digunakan uji t dengan rumus :

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

$H_0$  ditolak jika  $t_{hit} \geq t_{(1-1/2\alpha; n-k-1)}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$

Untuk mengetahui apakah korelasi linier berganda (uji serentak) yang didapat dari penelitian, ada artinya jika dipakai untuk membuat kesimpulan tentang pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$ , terhadap Y maka dipergunakan uji F dengan rumus sebagai berikut:

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

Tolak  $H_0$  jika  $F_{hit} \geq F_{(1-\alpha)(n-k-1)}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kualitatif

Dari hasil olah data tentang penempatan kerja pegawai diperoleh rentang skor nilai terendah 12 dan tertinggi 60 serta jumlah skor motivasi kerja sebesar 2,578. Hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata menunjukkan nilai interval kelas sebesar 45,2.

Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Penempatan Kerja Pegawai Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung

Kategori	Interval Kelas	Frekuensi	(%)
Sangat Baik	60,00 – 50,40	3	5
Baik	50,30 – 40,80	51	89
Cukup Baik	40,80 – 31,20	3	5
Kurang Baik	31,10 – 21,60	0	0
Tidak Baik	21,50 – 12,00	0	0
Jumlah		57	100

Dari Tabel 3 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja dari 57 orang subjek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 3 orang atau 5%, yang berada pada kategori baik sebanyak 51 orang atau 89% dan yang berada pada kategori cukup baik 3 orang atau 5%, sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 45,2% dan simpangan baku 3,18. Dengan demikian variabel motivasi kerja dalam kategori baik.

### Penempatan Pegawai

Dari hasil olah data variabel motivasi kerja pegawai diperoleh rentang skor terendah 12 dan tertinggi 60 serta jumlah skor penempatan pegawai sebesar 2,715, selanjutnya dapat dilakukan perhitungan interval kelas dan skor rata-rata (mean) dengan hasil interval kelas sebesar 47,6.

Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung

Kategori	Interval Kelas	Frekuensi	(%)
Sangat Baik	60,00 – 50,40	14	25
Baik	50,30 – 40,80	41	72
Cukup Baik	40,80 – 31,20	2	4
Kurang Baik	31,10 – 21,60	0	0
Tidak Baik	21,50 – 12,00	0	0
Jumlah		57	100

Dari Tabel 4 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa penempatan pegawai kerja dari 57 orang subjek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 14 orang atau 25%, yang berada pada kategori baik sebanyak 41 orang atau 72% dan yang berada pada kategori cukup baik 2 orang atau 4%, sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 47,6% dan simpanan baku 4,20. Dengan demikian variabel motivasi kerja dalam kategori baik.

Dari hasil olah data semangat kerja pegawai diperoleh nilai interval kelas sebesar 47,4. Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagaimana tersaji pada Tabel 5.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Semangat Kerja Pegawai Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung

Kategori	Interval Kelas	Frekuensi	(%)
Sangat Baik	60,00 – 50,40	8	14
Baik	50,30 – 40,80	48	84
Cukup Baik	40,80 – 31,20	1	2
Kurang Baik	31,10 – 21,60	0	0
Tidak Baik	21,50 – 12,00	0	0
Jumlah		57	100

Dari Tabel 5 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa semangat kerja pegawai kerja dari 57 orang subjek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 8 orang atau 14%, yang berada pada kategori baik sebanyak 48 orang atau 84% dan yang berada pada kategori cukup baik 1 orang atau 2%, sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 47,4% dan simpanan baku 3,10. Dengan demikian variabel motivasi kerja dalam kategori baik.

### Analisis Kuantitatif

Untuk mengetahui adanya hubungan antara motivasi kerja dan penempatan pegawai dengan semangat kerja, serta motivasi dan penempatan pegawai secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai, maka dilakukan pengolahan data menggunakan program SPSS (Statistical Packages for The Social Sciences) for Windows dengan hasil sebagai berikut :

### Hubungan Motivasi Kerja Dengan Semangat Kerja Pegawai

Perhitungan analisis regresi dan korelasi sederhana berdasarkan data variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Coefisien Y atas X1

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig
	B	Std Error		
(Constant)	14,122	3,924	3,599	0.00
Motivasi	7,58	,087	8,493	

a. Dependent Variabel Semangat Kerja

Dari Tabel 6 tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta/intercept adalah sebesar 14,122. Hal ini menyatakan bahwa pada saat  $X = 0$  maka nilai  $Y$  (semangat kerja) sebesar 14,122 satuan. Dengan kata lain, tanpa adanya perubahan yang signifikan terhadap indikator-indikator yang membentuk motivasi kerja pegawai seperti penghasilan, penghargaan, pengembangan karier dan pembinaan yang berkesinambungan maka semangat kerja pegawai hanya terbentuk sebesar nilai konstanta yaitu sebesar 14,122 satuan.

Sedangkan nilai koefisien regresi pada tabel di atas adalah sebesar 7,58 satuan. Hal ini mencerminkan, jika ada perubahan pada faktor motivasi yang disebabkan oleh indikator-indikator yang membentuk motivasi kerja sebesar satu satuan maka nilai  $Y$  (semangat kerja) akan berubah sebesar nilai koefisien regresi dari variabel  $X$  (motivasi) yaitu sebesar 7,58 satuan.

Tanda positif pada koefisien regresi variabel motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif antara faktor motivasi dengan semangat kerja pegawai. Hal ini mengisyaratkan bahwa semakin baik motivasi, maka semangat kerja dari para pegawai juga akan semakin baik/tinggi. Tetapi bila sebaliknya yang terjadi, yakni indikator-indikator yang membentuk faktor motivasi kerja tersebut tidak diperhatikan, maka semangat kerja para pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung akan mengalami penurunan.

Dalam upaya mengidentifikasi hubungan antara faktor motivasi kerja terhadap semangat kerja pegawai digunakan metode korelasi. Dimana berdasarkan perhitungan komputasi statistik SPSS, diperoleh koefisien korelasi adalah sebesar 0,753. Nilai ini menyatakan bahwa koefisien korelasi yang diperoleh dikategorikan pada tingkat korelasi yang kuat. Dimana hal ini mengisyaratkan bahwa variabel bebas (faktor motivasi) memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel terikat (semangat kerja).

Nilai  $R^2$  adalah 0,567 dan ini berarti bahwa 56,7% semangat kerja pegawai dapat dijelaskan melalui faktor motivasi kerja. Dengan kata lain, nilai  $R^2$  yang diperoleh mencerminkan besarnya pengaruh faktor motivasi terhadap semangat kerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 43,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model ini. Faktor tersebut dapat berupa faktor budaya organisasi, kompetensi, kemampuan pegawai, kepemimpinan atau faktor-faktor lainnya.

Untuk pengujian hipotesis atau signifikansi hubungan antar variabel digunakan uji  $t$  (student test). Dimana nilai  $t$  hitung faktor motivasi kerja adalah sebesar 8,493. Jika nilai  $t$  hitung tersebut dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada  $\alpha = 0.05$  dengan  $Df = 55$  yaitu sebesar 1.671, maka nilai  $t$  hitung yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan  $t$  tabel ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel). Hal ini memberikan indikasi adanya hubungan serta pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel  $X$  (motivasi) terhadap variabel terikat (semangat kerja pegawai). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan motivasi kerja dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung dapat dibuktikan.

### **Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Semangat Kerja**

Perhitungan analisis regresi dan korelasi parsial berdasarkan data variabel semangat kerja atas penempatan pegawai yang diterima pegawai dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Coefficient Y atas X<sub>2</sub>

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig
	B	Std Error		
1. (Constant)	24,947	3,622	6,813	000
Penempatan Pegawai	,471	,077	6,146	000

a. Dependent Variabel Semangat Kerja

Dari Tabel 7 tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta/intercept adalah sebesar 24,947. hal ini menyatakan bahwa pada saat  $X = 0$  maka nilai Y (semangat kerja) sebesar 24,947 satuan. Dengan kata lain, tanpa adanya perubahan yang signifikan terhadap indikator-indikator yang membentuk faktor penempatan pegawai seperti kualifikasi pegawai, persyaratan jabatan, kemampuan dan keahlian, masa kerja serta bimbingan maka semangat kerja pegawai hanya terbentuk sebesar nilai konstanta yaitu sebesar 24,947 satuan.

Sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,471 satuan. Hal ini mencerminkan, jika ada perubahan pada faktor penempatan pegawai yang disebabkan oleh indikator-indikator yang membentuk penempatan pegawai sebesar satu satuan maka nilai Y (semangat kerja) akan berubah sebesar nilai koefisien regresi dari variabel X (penempatan pegawai) yaitu sebesar 0,471 satuan.

Tanda positif pada koefisien regresi variabel penempatan pegawai menunjukkan adanya hubungan yang positif antara faktor penempatan pegawai dengan semangat kerja pegawai. Hal ini mengisyaratkan bahwa semakin baik penempatan pegawai, maka semangat kerja dari para pegawai juga akan semakin baik/tinggi. Tetapi bila sebaliknya yang terjadi, yakni indikator-indikator yang membentuk faktor semangat kerja tersebut tidak diperhatikan, maka semangat kerja para pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung akan mengalami penurunan.

Dalam upaya mengidentifikasi hubungan antara faktor semangat kerja terhadap semangat kerja pegawai digunakan metode korelasi. Dimana berdasarkan perhitungan komputasi statistik SPSS, diperoleh koefisien korelasi adalah sebesar 0,638. Nilai ini menyatakan bahwa koefisien korelasi yang diperoleh dikategorikan pada tingkat korelasi yang kuat. Dimana hal ini mengisyaratkan bahwa variabel bebas (faktor penempatan pegawai) memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel terikat (semangat kerja).

Nilai  $R^2$  adalah 0,407 dan ini berarti bahwa 40,7% semangat kerja pegawai dapat dijelaskan melalui faktor penempatan pegawai. Dengan kata lain, nilai  $R^2$  yang diperoleh mencerminkan besarnya pengaruh faktor penempatan pegawai terhadap semangat kerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 59,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model ini. Hal ini diduga masih terdapat variabel lain yang dapat menjelaskan semangat kerja pegawai di samping faktor penempatan pegawai. Faktor tersebut dapat berupa faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, kemampuan pegawai, kepemimpinan atau faktor-faktor lainnya.

Untuk pengujian hipotesis atau signifikansi hubungan antar variabel digunakan uji t (student test). Dimana nilai t hitung faktor penempatan pegawai adalah sebesar 6,146. Jika nilai t hitung tersebut dibandingkan dengan nilai t tabel pada  $\alpha = 0.05$  dengan  $Df = 55$  yaitu sebesar 1.671, maka nilai t hitung yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan t tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Hal ini memberikan indikasi adanya hubungan serta pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel X (penempatan pegawai) terhadap variabel terikat (semangat kerja pegawai). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan penempatan pegawai dengan semangat kerja pegawai pada Kanwil Direktorat Pajak Bengkulu dan Lampung. dapat dibuktikan.

### Hubungan Motivasi Kerja dan Penempatan Pegawai Dengan Semangat Kerja Pegawai

Perhitungan komputasi model regresi dan korelasi berganda dari variabel motivasi, penempatan pegawai dengan semangat kerja dapat diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,588, dimana hal ini berarti motivasi kerja dan penempatan pegawai yang tercakup dalam persamaan mampu menjelaskan variasi perubahan variabel semangat kerja, yaitu sebesar 58,8%, dan sisanya sebesar 41,2% merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak dimasukkan di dalam persamaan regresi. Faktor tersebut dapat berupa faktor kemampuan, kepemimpinan, kompensasi atau faktor-faktor lainnya.

Nilai konstanta/intercept berdasarkan persamaan tersebut adalah sebesar 13,882. Hal ini memberikan gambaran bahwa pada saat variabel  $X_1$  (motivasi) dan  $X_2$  (penempatan pegawai) = 0, maka semangat kerja pegawai yang dapat dicapai oleh para pegawai adalah sebesar 13,882 satuan. Dengan kata lain, tanpa adanya motivasi kerja dan penempatan kerja yang baik, semangat kerja pegawai yang terbentuk hanya sebesar 13,882 satuan. Kemungkinan, koefisien ini merupakan kontribusi dari variabel lain yang kebetulan tidak dibahas pada studi ini.

Sedangkan bila dilihat korelasi secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, hal ini dapat ditunjukkan dari nilai masing-masing korelasi parsial variabel bebas. Dimana nilai koefisien korelasi faktor motivasi kerja ( $r_{x_1y}$ ) adalah sebesar 0,753 dan nilai koefisien korelasi faktor penempatan pegawai ( $r_{x_2y}$ ) sebesar 0,638. Nilai koefisien korelasi parsial ini mencerminkan hubungan dari variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat. Dimana hubungan dari masing-masing variabel tersebut diidentifikasi relatif kuat terhadap semangat kerja pegawai.

Sedangkan bila dilihat dari kontribusi masing-masing variabel independen yakni faktor motivasi kerja ( $X_1$ ) dan penempatan pegawai ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat (semangat kerja pegawai) dapat dilihat dari nilai masing-masing koefisien regresi variabel bebas. Koefisien regresi variabel motivasi kerja yakni sebesar 0,595 dan koefisien regresi variabel penempatan pegawai yaitu sebesar 1,174.

Masing-masing koefisien regresi variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) bertanda positif atau memiliki slope yang searah. Hal ini memberikan makna bahwa dengan diperhatikannya indikator-indikator yang membentuk motivasi kerja dan penempatan pegawai maka semangat kerja pegawai akan meningkat. Tetapi bila sebaliknya yang terjadi yakni indikator-indikator yang membentuk kedua faktor/variabel bebas tersebut tidak diperhatikan, maka semangat kerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung akan mengalami penurunan.

Untuk pengujian secara bersama-sama digunakan uji F (Fisher's test). Nilai F hitung yang diperoleh adalah sebesar 38,511, dan bila nilai F hitung tersebut dibandingkan dengan nilai F tabel pada alfa 5% dengan  $df = (2);(54)$  yakni sebesar 4,02 maka nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ). Hal ini menyatakan bahwa seluruh variabel bebas yang tercakup dalam model persamaan memiliki pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap semangat kerja pegawai (variabel terikat).

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis motivasi kerja mempunyai hubungan signifikan terhadap semangat kerja pegawai dengan kategori tinggi atau kuat. Dimana nilai koefisien korelasi parsial  $r_{x_1y} = 0,753$ . Uji keberartian koefisien korelasi parsial diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $8,493 > 1,671$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau dapat diambil kesimpulan 56,7% semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja.

2. Pengujian hipotesis penempatan pegawai mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kerja dengan kategori tinggi atau kuat, dimana nilai koefisien korelasi parsial  $r_{x_2 y} = 0,658$  dan bersifat positif. Uji keberartian koefisien korelasi parsial diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (6,146) (1,671). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau dapat diambil kesimpulan 40,3% semangat kerja dapat dipengaruhi oleh faktor penempatan pegawai.
3. Motivasi kerja dan penempatan pegawai mempunyai hubungan signifikan dengan semangat kerja, dimana nilai koefisien korelasi  $r_{x_1 x_2, y} = 0,714$  berada pada kategori tinggi atau kuat dan bersifat positif. Uji keberartian koefisien korelasi ganda menggunakan uji F (Anova) diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (38,511 > 4,02). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau dapat diambil kesimpulan 58,8% semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan penempatan pegawai serta 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variable penelitian.

### **Implikasi**

1. Mengingat begitu tinggi/kuatnya hubungan motivasi terhadap semangat kerja, tindakan yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan semangat kerja adalah meningkatkan penghasilan pegawai dalam bekerja agar sebanding dengan beban kerja yang dipikulnya dengan pemberian insentif dan lainnya, hal tersebut didasarkan pada hasil penelitian menunjukkan indikator beban kerja memiliki skor yang paling rendah.
2. Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel penempatan pegawai indikator kesesuaian keahlian dengan jabatan yang diduduki serta tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi menunjukkan skor yang rendah. Untuk itu perlu peningkatan keahlian dan kemampuan pegawai melalui pendidikan formal atau pelatihan teknis.
3. Pada variabel semangat kerja yang paling rendah adalah penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Melihat kondisi tersebut tindakan yang harus diambil adalah lebih menanamkan kesadaran pengertian pegawai bahwa pegawai jangan menunda-nunda pekerjaan tetapi lebih kepada pemanfaatan waktu yang efektif dan efisien.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. PT. Aksara. Jakarta.
- As'ad, M. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. 1988. *Manajemen Pengertian dan Masalah*. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Koentaraningrat. 1983. *Metode Penelitian Masyarakat*. Gramedia. Jakarta.
- Kortono, K. 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung.
- Manulang. 1997. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia.
- Nainggolan, H. 1989. *Tata Administrasi Karyawan*. Djambatan. Jakarta.
- Nitisemito, A.S. 1999. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Priudi, A.S. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*.
- Siagian, S.P. 1989. *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Singarimbun, M. 1990. *Metode Penelitian dan Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Siswanto, B. 2001. *Manajemen Pegawai di Indonesia*. PT. Inti Indayu, Jakarta.
- Surono. 1990. *Administrasi Kepegawaian*. Kanisius. Jakarta.
- Umar, H. 1999. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Wahyudi, A. 2006. *Tata Laksana Baku Penyusunan Tesis*. Cetakan Kedua. UBL Press, Bandar Lampung.

## SYARAT-SYARAT PENULISAN ARTIKEL

1. Artikel merupakan hasil refleksi, penelitian, atau kajian analitis terhadap berbagai fenomena manajemen yang belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan panjang tulisan antara 6.000-8.000 kata, diketik di halaman A4 dengan spasi tunggal, menggunakan *font Times New Roman 12 point*.
3. Artikel dilengkapi dengan abstrak sepanjang 100-150 kata dan 3-5 kata kunci yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.
4. Artikel memuat: Judul, Nama Penulis, Instansi asal Penulis, Alamat Kontak Penulis (termasuk telepon dan email), Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan, Kerangka Pemikiran, Metodologi, Isi (Hasil dan Pembahasan), Kesimpulan dan Implikasi, serta Daftar Pustaka.
5. Kata atau istilah asing yang belum diubah menjadi kata/istilah Indonesia atau belum menjadi istilah teknis, diketik dengan huruf miring.
6. Daftar Kepustakaan diurutkan secara alfabetis, dan hanya memuat literatur yang dirujuk dalam artikel.
7. Penulis diminta menyertakan biodata singkat.
8. Artikel dikirimkan kepada Tim Penyunting dalam bentuk file MicrosoftWord (\*.doc; \*.docx; atau \*.rtf) disimpan dalam CD, USB flash disk, ataupun dikirim melalui e-mail.
9. Kepastian pemuatan atau penolakan naskah diberitahukan kepada penulis melalui surat atau email. Artikel yang tidak dimuat tidak akan dikembalikan kepada penulis, kecuali atas permintaan penulis.
10. Penulis yang artikelnya dimuat akan menerima ucapan terima kasih berupa nomor bukti 3 eksemplar.
11. Artikel dikirimkan ke alamat di bawah ini:

### **Jurnal Manajemen VISIONIST**

Program Studi Manajemen Universitas Bandar Lampung

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung

Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261

Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

**Program Studi Manajemen  
Universitas Bandar Lampung**

**Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
E-mail: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)**



**ISSN 1411-1486**