

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER
DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN SEMANGAT KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. REAL GLASS SEMARANG)**

Harsidi¹⁾, Maria Magdalena Minarsih²⁾, Moh. Mukeri Warso³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

^{2),3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

PT. Real Glass Semarang is a company engaged in the manufacture of dark gray glass, using the technology of sheet glass and float glass, the company is experiencing problems, where the volume of production decreased from 2011-2013. This indicates that employee morale is low and the impact on the level of labor productivity is also low. Formulation of the problem in this research is how to increase employee morale can have positive impacts on employee productivity increase production.

The analysis technique used is multiple linear regression 2 stages. Based on the results of the analysis can be seen that the value of the variable t authoritarian leadership style, non-physical work environment and morale unstandardized predicted value is 3.343, respectively; 2.352 and 2.780 > t table 1.99834, then the hypothesis that authoritarian leadership style, and the non - physical work environment and a significant positive effect on morale and morale acceptable positive and significant impact on work productivity is acceptable. Calculated F value first-stage regression is 6.431 > F table value of 2.75, then the hypothesis that compensation, authoritarian leadership style and non-physical work environment simultaneously positive and significant effect on morale is acceptable.

Management of PT. Real Glass Semarang should strive to improve the delivery kompensai accordance with the expectations of employees, apply a leadership style that is tailored to the conditions of the employees and creating a work environment that can lead to non-physical comfort of the employees with the aim to be able to improve morale positive impact on employee productivity.

Keywords : compensation, authoritarian leadership style, non – physical work environment, morale and work productivity

ABSTRAKSI

PT. Real Glass Semarang adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kaca *dark grey*, dengan menggunakan teknologi *sheet glass* dan *float glass*, perusahaan tersebut mengalami kendala, dimana volume produksi menurun dari tahun 2011-2013. Hal ini mengindikasikan bahwa semangat kerja karyawan masih rendah dan berdampak pada tingkat produktivitas kerja yang juga rendah. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan semangat kerja karyawan yang dapat memberi dampak positif bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi.

Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda 2 tahap. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan otoriter, lingkungan kerja non fisik dan *unstandardized predicted value* semangat kerja masing-masing adalah 3,343 ; 2,352 dan 2,780 > t tabel 1,99834, maka hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dapat diterima dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dapat diterima. Nilai F hitung regresi tahap 1 yaitu 6,431 > nilai F tabel 2,75, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dapat diterima.

Manajemen PT. Real Glass Semarang harus berupaya untuk meningkatkan pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan, menerapkan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang dapat menimbulkan kenyamanan karyawan dengan tujuan agar dapat meningkatkan semangat kerja yang berdampak positif bagi produktivitas kerja karyawan.

Kata Kunci : kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja dan produktivitas kerja

PENDAHULUAN

Salah satu faktor dalam perusahaan yang harus diperhatikan dan tidak boleh diabaikan oleh suatu perusahaan adalah sumber daya manusia, yaitu orang atau individu yang memberikan tenaga, bakat dan kreatifitas serta usaha demi kemajuan organisasi yang bersangkutan. Dalam berbagai keadaan, nilai-nilai manusiawi (*human values*) biasa diselaraskan secara baik dengan aspek teknologi. demikian pula halnya dengan kebijakan-kebijakan perusahaan terutama yang menyangkut karyawannya, seharusnya juga memperhatikan kondisi kerja yang dialami oleh karyawan, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi semangat kerja pada karyawan, karena karyawan akan dapat bekerja dengan baik jika dilandasi dengan semangat kerja yang tinggi.

Semangat kerja yang tinggi diperlukan dalam setiap usaha kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan, namun apabila karyawan memiliki semangat kerja yang rendah akan sukar mencapai hasil-hasil yang baik. Semangat kerja adalah sikap partisipasi pekerja dalam mencapai tujuan organisasi yang harus dilakukan dengan dorongan yang kuat, antusias dan bertanggung jawab terhadap prestasi serta konsekuensi organisasi dimasa sekarang dan yang akan datang (Strauss dan Sylesn, 2001:78). Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh (Siagian, 2009:87). Setiap perusahaan pada umumnya menghendaki agar karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi, karena hal tersebut akan berdampak pada produktivitas kerja yang dihasilkan oleh

karyawan yang cenderung akan tinggi pula (Sinungan, 2002:90).

Produktivitas kerja karyawan adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk (Sinungan, 2002:97). Seorang karyawan dikatakan produktif, jika ia mampu menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih banyak dari karyawan lain untuk satuan waktu yang sama. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan dapat tercapai, apabila perusahaan memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasannya, maupun kondisi lingkungan kerjanya baik secara fisik maupun non fisik yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan dimana kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang, pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan suatu keputusan (Malayu S.P Hasibuan, 2005:76).

PT. *Real Glass* yang terletak di Jalan Karangjati km. 23,5 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kaca *dark grey*, dengan menggunakan teknologi *sheet glass* dan *float glass*. Perusahaan yang berdiri pada bulan Januari 2000 dalam rangka memenuhi komitmennya kepada konsumen, senantiasa berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk, sehingga mampu memenuhi *orders* dari *buyers* akan produk kaca yang berkualitas dan menarik *design*nya.

Kenyataan yang ada ternyata perusahaan tersebut mengalami beberapa kendala yang sangat merugikan pihak perusahaan, karena karyawan bagian produksi yang berjumlah 66 orang belum mampu menunjukkan

produktivitas kerja yang optimal dalam memenuhi target produksi yang telah ditentukan perusahaan. Hasil *survey* awal menunjukkan bahwa karyawan di bagian produksi memiliki semangat kerja yang masih rendah, hal ini tercermin dari kenyataan di lapangan bahwa masih ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, banyak karyawan yang terlambat datang ke tempat kerja dan pulang sebelum jam kerja selesai. Disamping itu masih sering dijumpai banyak karyawan yang lebih suka mengobrol daripada menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saat jam kerja. Kondisi ini dirasa kurang efektif dan berdampak pada produktivitas kerja karyawan bagian produksi yang cenderung juga rendah.

Indikasi dari rendahnya semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang tampak nyata dari data absensi kehadiran kerja yang mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir ini (tahun 2011 – 2013) serta tabel realisasi volume produksi yang dihasilkan oleh PT. *Real Glass* Semarang yang mengalami penurunan *quantity* pula selama 3 tahun terakhir tahun 2011 – 2013.

Tabel 1.1
Presensi Karyawan Bagian Produksi PT. *Real Glass* Semarang
Tahun 2011-2013

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Kehadiran Karyawan					
			2011		2012		2013	
			Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
1.	Januari	66	63	95,45	62	93,94	60	90,90
2.	Pebruari	66	63	95,45	60	90,90	60	90,90
3.	Maret	66	60	90,91	60	90,90	60	90,90
4.	April	66	62	93,94	60	90,90	57	86,36
5.	Mei	66	62	93,94	57	86,36	55	83,33
6.	Juni	66	62	93,94	57	86,36	55	83,33
7.	Juli	66	58	87,88	57	86,36	50	75,76
8.	Agustus	66	57	86,36	55	83,33	50	75,76
9.	September	66	57	86,36	55	83,33	50	75,76
10.	Oktober	66	54	81,82	55	83,33	50	75,76
11.	Nopember	66	54	81,82	50	75,76	50	75,76
12.	Desemeber	66	54	81,82	50	75,76	50	75,76
Rata-rata			59	89,14	56	85,60	54	81,69

Sumber : PT. *Real Glass* Semarang, 2013

Tabel 1,1 menunjukkan bahwa tingkat presensi karyawan bagian produksi di PT. *Real Glass* Semarang selama tiga tahun dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 berturut-turut telah mengalami penurunan, dimana besarnya tingkat presensi masing-masing adalah 89,14 persen, 85,60 persen dan 81,69 persen. Penurunan tingkat presensi karyawan ini dilatarbelangi oleh adanya peningkatan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa

keterangan dan adanya *turnover*. Padahal tingkat ketidakhadiran karyawan yang melebihi 3% per tahun menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan di suatu perusahaan masih rendah (Edwin B. Flippo, 2006:99).

Selain presensi karyawan bagian produksi, maka volume produksi yang dihasilkan oleh PT. *Real Glass* Semarang juga menunjukkan penurunan produktivitas kerja karyawan bagian produksi selama tiga tahun berturut-turut, dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013.

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan yang telah diungkapkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang semangat kerja yang berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan, oleh karena itu penulis mengajukan judul penelitian:

” PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. REAL GLASS SEMARANG) “.

TELAAH PUSTAKA

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employee* baik berupa finansial maupun non finansial (Martoyo, 2007:65). Kompensasi menurut Simamora adalah meliputi pengembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian kepegawaian (2004:442). Sedangkan Alex S. Nitisemito (2002:72) mendefinisikan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap

Dari beberapa pengertian tentang kompensasi di atas, maka terdapat makna yang timbul bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang

sebanding. Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan karyawan dan mempunyai dua komponen, yaitu pembayaran finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif komisi dan bonus serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Tujuan Kompensasi

Menurut Malayu SP.Hasibuan (2002:92) tujuan dari pemberian kompensasi antara lain adalah :

- a. Ikatan kerjasama
Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan majikan/pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja
Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.
- d. Motivasi
Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, maka manajer perusahaan akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak, serta eksternal konsistensi yang kompentatif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- f. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik, dimana mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan perusahaan.
- g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2003:57) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan kepresnya
- f. Biaya hidup (*living cost*)
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

Gaya Kepemimpinan (*Style of Leadership*) Pengertian Gaya Kepemimpinan (*Style of Leadership*)

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin merupakan orang yang menerangkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang lain, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Dalam menjalankan roda organisasi peran seorang pemimpin harus dapat menunjukkan karakter kepemimpinannya demi pengembangan alur kerja organisasi menuju kearah tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan semangat kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2006:79).

Ada 4 gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian yaitu : (Gibson, 2005:119).

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Gaya kepemimpinan kharismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah kuning. Kelebihan gaya kepemimpinan kharismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan kepribadian kuning ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsistenan pemimpin tersebut

2. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Gaya kepemimpinan diplomatis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih.

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang

menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa semua orang adalah musuh, entah itu bawahannya atau rekan kerjanya. Gaya otoriter ini kadang kala berupaya menekankan kepada bawahannya supaya tidak menjadi ancaman, dengan kedisiplinan yang tidak masuk akal atau dengan target yang tak mungkin dicapai.

4. Gaya Kepemimpinan Moral

Gaya kepemimpinan moralis adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Biasanya seorang pemimpin bergaya moralis sifatnya hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin yang bergaya moralis memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya.

Pengertian Lingkungan Kerja

Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja merupakan cara seorang karyawan memberi makna terhadap peran sertanya atas keterlibatannya dengan segala sesuatu yang ada di sekitar dirinya. Keberadaan lingkungan kerja secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan tersebut didalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan.

Keadaan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan dapat menunjang kelancaran kegiatan perusahaan karena pengaruh kepada karyawan. Apabila lingkungan kerja baik, maka konsentrasi kerja karyawan juga akan lebih baik sehingga akan dapat menunjang peningkatan prestasi kerja mereka.

Keadaan yang mendukung lingkungan kerja yaitu (Alex S. Nitisemito, 2002:89) :

1. Suasana kerja yang menyenangkan
2. Tingkat otoriter atasan kepada karyawan dalam lingkungan kerja
3. Tingkat sumber saran dalam kelompok
4. Kesempatan untuk mengembangkan bakatnya
5. Ketentraman
6. Ruang atau tempat dimana karyawan bekerja

Lingkungan kerja yang tidak baik itu tidak ekonomis, karena bukan hanya waktu kerja saja yang diboroskan, tetapi juga sejumlah besar pekerjaan-pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik, menyenangkan, aman, dan dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sangat didambakan oleh karyawan maupun perusahaan, karena akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan

Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan (Alex S. Nitisemito, 2002:92) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001:65).

Jenis-jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Beberapa jenis lingkungan kerja non fisik menurut Wursanto dalam Dharmawan (2001:41) antara lain adalah :

- a. Perasaan aman karyawan
Merupakan perasaan dari karyawan terhadap lingkungan kerjanya, dimana hal tersebut menyangkut hubungan kerja dengan atasan maupun sesama rekan kerja.
- b. Loyalitas karyawan
Merupakan kesetiaan dari karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja
- c. Kepuasan karyawan
Kepuasan yang diterima oleh karyawan karena bekerja di perusahaan tertentu, dimana perusahaan dapat memenuhi kompensasi sesuai dengan harapannya

Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh (Siagian, 2009:87). Semangat kerja pada umumnya digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para pegawai dalam kantor. Apabila pegawai merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa pegawai tersebut mempunyai semangat kerja tinggi dan jika pegawai suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka pegawai tersebut mempunyai semangat kerja rendah.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Ada beberapa hal yang mempengaruhi semangat kerja tersebut, antara lain (Siagian, 2009:87) :

- 1). Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, yaitu adanya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan sehingga dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2). Kepuasan para karyawan pada tugas dan pekerjaannya, yaitu adanya rasa percaya diri para karyawan untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya secara sungguh-

sungguh dan semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

- 3). Terdapatnya sesuatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain dalam organisasi, yaitu tercapainya suatu kondisi yang dapat memberikan semangat kerja dan mendukung terselesainya tugas dan pekerjaannya dengan rasa senang kondisi semacam ini akan tercipta jika hubungan kerja terjalin semestinya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta hal dan kewajibannya masing-masing.
- 4). Adanya tingkat kepuasan ekonomi sebagai imbalan untuk jerih payahnya, yaitu adanya upah yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan sehingga dapat memberikan rasa nyaman dan nyaman yang mampu memenuhi kebutuhannya secara layak.
- 5). Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama, yaitu adanya tujuan yang jelas yang ingin dicapai yang pada akhirnya akan berguna untuk kepentingan bersama.
- 6). Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan dari organisasi, yaitu adanya perlindungan kerja dan jaminan keselamatan pada setiap kecelakaan yang terjadi pada pegawai saat dia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga pegawai merasa aman dan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 7). Adanya lingkungan fisik suatu kantor yaitu adanya suatu kondisi fisik dimana pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban serta mempengaruhi dirinya dalam memberikan tugas yang diberikan kepadanya.

Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Apabila dilihat dari indikasi-indikasi turunnya semangat kerja, maka Nitisemito (2002:81), menyatakan bahwa indikasi-indikasi turunnya semangat kerja antara lain :

1. Turun/Rendahnya produktivitas kerja

Turun/Rendahnya semangat kerja ini dapat diukur atau dipertimbangkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi, karena kemalasan atau penundaan pekerjaan.

2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja, maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi ini secara perseorangan tetapi harus dilihat secara rata-rata.
3. Tingkat perpindahan pegawai yang tinggi
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan karena ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Perlu adanya perhatian dari pimpinan untuk mengantisipasi terjadinya turnover karyawan, karena hal ini akan mempengaruhi produktivitas kerja.
4. Tingkat kerusakan yang naik/tinggi
Naiknya tingkat kerusakan sebetulnya menunjukkan perhatian pegawai dalam pekerjaan berkurang, terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.
5. Kegelisahan dimana-mana
Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bilamana semangat dan kegairahan kerja menurun. Seorang pemimpin harus dapat mendeteksi dan mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan. Dimana kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak tenangan dan bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain.
6. Tuntutan yang sering terjadi
Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidak puasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

7. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bila mana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan bila terjadi pemogokan merupakan perwujudan dari ketidak puasan dan kegelisahan para pegawai.

Lain halnya menurut Hasibuan (2002:99) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu komunikasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, partisipasi, motivasi dan kepemimpinan

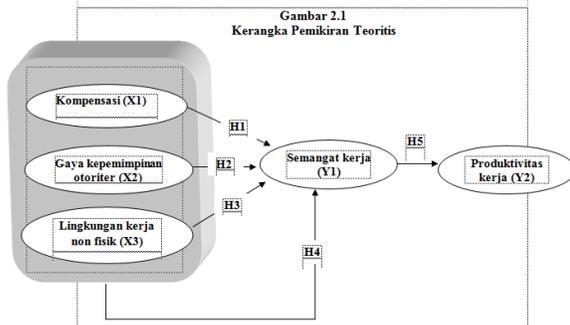
Kerangka Pemikiran Teoritis

PT. *Real Glass* Semarang mengalami permasalahan, dimana semangat kerja para karyawan di bagian produksi yang berjumlah 66 orang rendah. Indikasi dari rendahnya kerja karyawan tersebut tampak dari presensi kehadiran kerja karyawan bagian produksi yang mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir, dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, dimana hal tersebut berdampak pada terjadinya penurunan volume produksi yang dihasilkan oleh PT. *Real Glass* Semarang selama tiga tahun berturut-turut, dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013.

Rendahnya tingkat kehadiran karyawan dan menurunnya realisasi produksi yang dihasilkan oleh karyawan bagian produksi di PT. *Real Glass* Semarang diduga dilatarbelakangi oleh kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan karyawan, gaya kepemimpinan otoriter yang dijalankan oleh pimpinan perusahaan yang membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja serta lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung dan memberi dampak negatif bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis yang menunjukkan pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan

semangat kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. *Real Glass* Semarang, seperti yang tercantum pada gambar 2.1.



Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. (Moh. Nazir, 2003:75). Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.
2. H₂ : Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.
3. H₃ : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.
4. H₄ : Kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.
5. H₅ : Semangat kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 2005:93). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang yang berjumlah 66 orang. Data populasi berasal dari bagian personalia PT. *Real Glass* Semarang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Cooper dan Emory, 2005:95). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus. Dengan mengambil sampel sebanyak 66 orang atau keseluruhan dari total populasi karyawan yang bekerja di bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang, dimana penelitian dilakukan dari tanggal 2 Mei 2014 sampai dengan 18 Juli 2014.

Tabel 3.2
Klasifikasi Responden Penelitian
PT. *Real Glass* Semarang

No	Jabatan	Jumlah
1.	Seksi <i>Quality and Control</i> (Q and C)	28
2.	Seksi Laborat	15
3.	Seksi <i>Gas Plant</i>	23
Jumlah		66

Sumber : PT. *Real Glass* Semarang, 2014

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh 66 orang responden, yaitu karyawan yang bekerja di bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang

Kuesioner yang dibagikan kepada responden tersebut meliputi identitas diri serta tanggapan

dari responden penelitian terhadap kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan otoriter yang telah dijalankan oleh atasan, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja serta produktivitas kerja dari karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain mengenai sejarah singkat PT. *Real Glass* Semarang, *job description* presensi karyawan bagian produksi dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, volume produksi perusahaan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 dan data-data lain yang mendukung penelitian

Metode Pengumpulan Data

Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Husein Umar, 2004:46).

Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data tentang kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan, gaya kepemimpinan otoriter yang telah dijalankan atasan dan lingkungan kerja non fisik, dimana data tersebut nantinya digunakan untuk mengetahui semangat kerja karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan ganda, dimana setiap item soal disediakan 5 (lima) pilihan jawaban. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert.

Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:43). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak manajemen PT. *Real Glass* Semarang untuk memperoleh data mengenai gambaran umum tentang perusahaan, perkembangan volume produksi, kondisi kerja dari para karyawan dan data-data lainnya yang mendukung penelitian ini.

Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke obyek penelitian. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data yang mendukung hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada responden (Husein Umar, 2004:52).

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus.

Uji Instrumen

Ada dua syarat penting dalam aplikasi angket, yaitu sebuah angket harus valid dan reliabel

(Santosa, 2001:56). Sebelum menganalisis data dengan analisis faktor, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa angket yang digunakan dalam penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden penelitian menggambarkan karakteristik individual yang dimiliki oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang yang berjumlah 66 responden.

Karakteristik responden penelitian terdapat pada tabel 4.1 sampai tabel 4.5. Karakteristik responden penelitian antara lain meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja dan penghasilan per bulan

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi Kumulatif
Laki-laki	51	77,27	77,27
Perempuan	15	22,73	100,00
T o t a l	66	100,00	

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, tampak bahwa jumlah responden dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki dibandingkan dengan responden perempuan, yaitu ada 51 orang (77,27 persen), sedangkan responden perempuan dalam penelitian ini hanya ada 15 orang (22,73 persen). Dapat dikatakan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, karena bagian produksi di PT. *Real Glass* Semarang lebih mengutamakan kekuatan fisik dibandingkan dengan kemampuan intelegensia.

2. Umur

Tabel 4.2
Umur Responden

Umur	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi Kumulatif
<20 tahun	5	7,58	7,58
21 – 30 tahun	17	25,76	33,36
31 – 40 tahun	20	30,30	63,64
41 – 50 tahun	14	21,21	84,85
≥ 51 tahun	10	15,15	100,00
T o t a l	66	100,00	

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden penelitian yang berumur antara 31 tahun sampai 40 tahun, jumlahnya paling banyak, yaitu ada 20 orang (30,30 persen). Sedangkan responden yang berumur antara 21 tahun sampai 30 tahun, antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun dan lebih dari 50 tahun masing-masing sebanyak 17 orang (25,76 persen), 14 orang (21,21 persen) dan 10 orang (15,15 persen). Responden yang berumur kurang dari 20 tahun jumlahnya paling sedikit, hanya ada 5 orang responden (7,58 persen). Dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan di bagian produksi yang menjadi responden penelitian termasuk dalam usia produktif, sehingga dapat dikatakan produktivitas mereka seharusnya masih tinggi.

3. Pendidikan

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi Kumulatif
SD	6	9,09	9,09
SMP	16	24,24	33,33
SMA	25	37,88	71,21
Diploma	15	22,73	93,94
Sarjana (S1)	4	6,06	100,00
T o t a l	66	100,00	

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Berdasarkan data dari tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa kebanyakan responden berpendidikan SMA, dimana jumlahnya sebanyak 25 orang (37,88 persen), sedangkan responden yang berpendidikan SMP, diploma dan SD masing-masing sebanyak 16 orang (24,24 persen), 15 orang (22,73 persen) dan 6 orang (9,09 persen). Responden penelitian yang berpendidikan Sarjana

(S1) jumlahnya paling sedikit, hanya ada 4 orang (6,06 persen).

Tingkat pendidikannya yang memadai yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi cara berpikir karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Masa Kerja

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi Kumulatif
< 3 tahun	4	6,06	6,06
4 – 6 tahun	10	15,15	21,21
7 – 9 tahun	17	25,76	46,97
10 – 12 tahun	22	33,33	80,30
> 13 tahun	13	19,70	100,00
T o t a l	66	100,00	

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Berdasarkan tabel 4.4, maka dapat dikatakan bahwa responden yang memiliki masa kerja antara 10 tahun sampai dengan 12 tahun di bagian produksi PT. *Real Glass* Semarang jumlahnya paling banyak, yaitu sebanyak 22 orang (33,33 persen), sedangkan responden yang memiliki masa kerja antara 7 sampai dengan 9 tahun, lebih dari 13 tahun dan antara 4 sampai dengan 6 tahun masing-masing sebanyak 17 orang (25,76 persen), 13 orang (19,70 persen) dan 10 orang (15,15 persen). Responden yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun jumlahnya paling sedikit hanya ada 4 orang (6,06 persen).

Dengan masa kerja yang cukup lama, maka karyawan bagian produksi memiliki pengalaman yang cukup memadai tentang pekerjaan yang dijalannya.

5. Penghasilan

Tabel 4.5
Penghasilan Responden

Penghasilan (Rp)	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi Kumulatif
< 1.500.000	5	7,57	7,57
1.500.000 – 2.000.000	10	15,15	22,72
2.000.000 – 2.500.000	15	22,73	45,45
2.500.000 – 3.000.000	17	25,76	71,21
3.000.000 – 3.500.000	12	18,18	89,39
> 3.500.000	7	10,61	100,00
T o t a l	66	100,00	

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Berdasarkan data pada tabel 4.5 di atas, maka tampak bahwa responden penelitian yang memperoleh penghasilan antara Rp 2.500.000,- sampai dengan Rp 3.000.000,- jumlahnya paling banyak, yaitu ada 17 orang (25,76 persen). Responden penelitian yang berpenghasilan antara Rp 2.000.000,- sampai dengan Rp 2.500.000,-, Rp 3.000.000,- sampai Rp 3.500.000,-, Rp 1.500.000,- sampai dengan Rp 2.000.000,- dan lebih dari Rp 3.500.000,- masing-masing sebanyak 15 orang (22,73 persen), 12 orang (18,18 persen), 10 orang (15,15 persen) dan 7 orang responden (10,61 persen). Responden penelitian yang berpenghasilan kurang dari Rp 1.500.000,- jumlahnya paling sedikit, yaitu hanya ada 5 orang (7,57 persen).

**Analisis Data
Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif dalam penelitian ini merupakan deskripsi penilaian dari responden atas kuesioner penelitian yang telah dibagikan, yaitu kuesioner tentang pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervensi.

Perhitungan skor tiap item pertanyaan adalah sebagai berikut (Husein Umar, 2003:87) :

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan :

RS = Rentang skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah jawaban tiap item

Langkah atau prosesnya sebagai berikut :

$$RS = \frac{66(5-1)}{5} = \frac{264}{5} = 52,8$$

Skor terendah adalah 66 dan skor tertinggi adalah 330, dimana kategorinya:

- a. 66 – 118,8 : sangat tidak setuju
- b. 118,8 – 171,6 : tidak setuju
- c. 171,6 – 224,4 : netral
- d. 224,4 – 277,2 : setuju
- e. 277,2 – 330 : sangat setuju

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Tentang Kompensasi

Score	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
STS (1)	3 (3)	- (-)	2 (2)	2 (2)
TS (2)	23 (46)	15 (30)	11 (22)	20 (40)
N (3)	17 (51)	31 (93)	27 (81)	21 (63)
S (4)	18 (72)	16 (64)	19 (76)	17 (68)
SS (5)	5 (25)	4 (20)	7 (35)	6 (30)
Σ Score	197	207	216	203
Rata-rata				205,75

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Berdasarkan tabel 4.6, skor rata-rata tanggapan responden terhadap kompensasi diperoleh nilai sebesar 205,75 yang artinya skor berada diantara rentang skala 171,6 – 224,4 atau pada kategori **netral**. Hal ini berarti responden bersikap tidak peduli terhadap indikator-indikator kompensasi yang diduga mempengaruhi semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Tentang Produktivitas Kerja

Score	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
STS (1)	1 (1)	- (-)	1 (1)	- (-)
TS (2)	13 (26)	11 (22)	14 (28)	16 (32)
N (3)	29 (87)	34 (102)	37 (111)	29 (87)
S (4)	19 (76)	18 (72)	12 (48)	16 (64)
SS (5)	4 (20)	3 (15)	2 (10)	5 (20)
Σ	210	211	198	203
Rata-rata				205,5

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Analisis :

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap produktivitas kerja sebesar 205,5 yang artinya skor berada diantara rentang skala 171,6 – 224,4 atau pada kategori **netral**. Hal ini berarti responden bersikap netral atau tidak peduli terhadap indikator-indikator yang diduga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

Analisis Kuantitatif

Uji Validitas

Tabel 4.11
Uji Validitas

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompensasi (X ₁)			
X1.1	0,683	0,244	Valid
X1.2	0,449	0,244	Valid
X1.3	0,576	0,244	Valid
X1.4	0,661	0,244	Valid
Gaya kepemimpinan otomotif (X ₂)			
X2.1	0,646	0,244	Valid
X2.2	0,581	0,244	Valid
X2.3	0,694	0,244	Valid
X2.4	0,609	0,244	Valid
Lingkungan kerja non fisik (X ₃)			
X3.1	0,668	0,244	Valid
X3.2	0,675	0,244	Valid
X3.3	0,604	0,244	Valid
X3.4	0,566	0,244	Valid
Semangat kerja (Y ₁)			
Y1.1	0,617	0,244	Valid
Y1.2	0,570	0,244	Valid
Y1.3	0,704	0,244	Valid
Y1.4	0,682	0,244	Valid
Produktivitas kerja (Y ₂)			
Y2.1	0,654	0,244	Valid
Y2.2	0,669	0,244	Valid
Y2.3	0,688	0,244	Valid
Y2.4	0,710	0,244	Valid

Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan adalah valid atau

mampu mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat, karena nilai r hitung berkisar 0,449 sampai 0,710 dan berada di atas nilai r tabel 0,244 (*two tailed*). r tabel adalah nilai r *product moment* yang terdapat di tabel Uji Reliabilitas

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel dan Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Kompensasi (X ₁)	0,783	Reliabel
2.	Gaya kepemimpinan otoriter (X ₂)	0,813	Reliabel
3.	Lingkungan kerja non fisik (X ₃)	0,810	Reliabel
4.	Semangat kerja (Y ₁)	0,819	Reliabel
5.	Produktivitas kerja (Y ₂)	0,843	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa kelima penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau handal, karena memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,6.

Uji Asumsi Klasik
Uji Multikolonieritas

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolonieritas

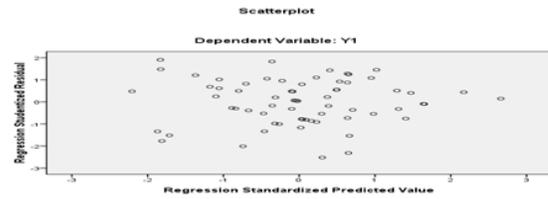
No	Variabel Penelitian	Toleransi	VIF	Keterangan
1.	Kompensasi (X ₁)	0,994	1,006	Bebas mult
2.	Gaya kepemimpinan otoriter (X ₂)	0,987	1,013	Bebas mult
3.	Lingkungan kerja non fisik (X ₃)	0,991	1,009	Bebas mult
4.	Predicted Value Semangatkerja (Y ₁)	1,000	1,000	Bebas mult

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

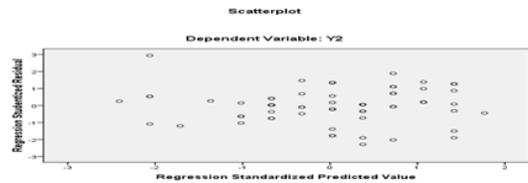
Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh di bawah 10 dan hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 0.90. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas Regresi Step 1



Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas Regresi Step 2



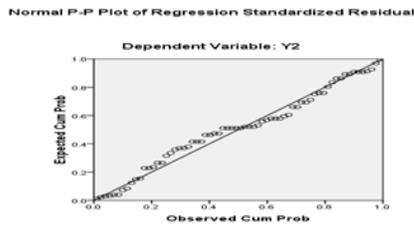
Gambar 4.2 dan 4.3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas, dengan demikian maka model regresi dalam penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Normalitas

Gambar 4.4 Uji Normalitas Data Regresi Step 1 dengan Grafik Normal Plot



Gambar 4.5
Uji Normalitas Data Regresi Step 2 dengan Grafik Normal Plot



Gambar 4.4 dan 4.5 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar berhimpit di sekitar garis diagonal pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*, serta penyebarannya mendekati garis diagonal, maka hal ini menunjukkan residual terdistribusi secara normal.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.14
Hasil Regresi Linier Berganda Step 1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,921	2,224		2,662	,010		
	X1	-.076	,106	-.080	-.716	,477	,994	1,006
	X2	,320	,096	,373	3,343	,001	,987	1,013
	X3	,247	,105	,262	2,352	,022	,991	1,009

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.15
Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda Step 2

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,827	1,370		6,444	,000		
	Y1	,311	,112	,328	2,780	,007	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y2

Berdasarkan tabel 4.14 dan 4.15 di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini :

$$1). Y_1 = 5,921 - 0,076 X_1 + 0,320 X_2 + 0,247 X_3$$

$$2). Y_2 = 8,827 + 0,311 Y_1$$

Dimana :

$$Y_1 = \text{Semangat kerja}$$

$$Y_1 = \text{Nilai prediksi } Y_1$$

$$Y_2 = \text{Produktivitas kerja}$$

$$X_1 = \text{Kompensasi}$$

$$X_2 = \text{Gaya kepemimpinan}$$

$$X_3 = \text{Lingkungan kerja non fisik}$$

otoriter

Dari dua persamaan regresi linier berganda yang telah dituliskan, maka dapat diambil kesimpulan :

- a. Variabel gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik keduanya memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti kedua variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja dan variabel semangat kerja memiliki koefisien regresi positif artinya variabel semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Sementara itu variabel kompensasi memiliki koefisien regresi negatif, hal tersebut berarti variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap semangat kerja.
- b. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi sebesar - 0,076 yang berarti jika kompensasi mengalami kenaikan 7,6 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan mengalami penurunan sebesar 7,6 persen.
- c. Variabel gaya kepemimpinan otoriter mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi memberikan nilai sebesar 0,320 yang berarti jika gaya kepemimpinan

otoriter mengalami peningkatan sebesar 32 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan meningkat 32 persen.

- d. Variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi memberikan nilai sebesar 0,247 yang berarti jika lingkungan kerja non fisik mengalami peningkatan sebesar 24,7 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan meningkat 24,7 persen.
- e. Variabel *unstandardized predicted value* semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja. Koefisien variabel *unstandardized predicted value* semangat kerja memberikan nilai sebesar 0,311, yang berarti bahwa jika semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang mengalami peningkatan sebesar 31,1 persen, maka produktivitas kerja akan meningkat sebesar 31,1 persen.

Pengujian Goodness of Fit

Secara statistik pengujian *goodness of fit* setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana Ho ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana Ho diterima (Ghozali, 2011:87).

Pengujian *goodness of fit* diajukan untuk menguji pengaruh variabel kompensasi (X₁), gaya kepemimpinan otoriter (X₂) dan lingkungan kerja non fisik (X₃) terhadap variabel semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang (Y₁),

baik secara parsial (Uji t) maupun secara simultan (Uji F). Hasil perhitungannya terdapat pada tabel 4.16 – 4.18..

Tabel 4.16
Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)
Regresi Step 1

Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
1	(Constant)		2.662	.010
	X1	-.080	-.716	.477
	X2	.373	3.343	.001
	X3	.262	2.352	.022

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.17
Hasil Uji F Regresi Step 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.356	3	42.452	6.431	.001 ^a
	Residual	409.265	62	6.601		
	Total	536.621	65			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.17
Hasil Uji F Regresi Step 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.356	3	42.452	6.431	.001 ^a
	Residual	409.265	62	6.601		
	Total	536.621	65			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X₁), gaya kepemimpinan otoriter (X₂) dan lingkungan kerja non fisik (X₃) memiliki nilai F hitung 6,431 > F tabel 2,75 dengan signifikansi 0,001 < α = 0,05 serta bertanda positif, maka Ho ditolak dan menerima Ha, hal ini berarti jika kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik secara simultan mengalami peningkatan, maka akan berdampak pula pada peningkatan semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima

Tabel 4.18
Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)
Regresi Step 2

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		6.444	.000
	Y1	.328	2.780	.007

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Nilai t hitung prediksi variabel semangat kerja karyawan (Y_1) memiliki nilai t hitung 2,780 > t tabel 1,99834 dengan tingkat signifikansi 0,007 < $\alpha = 0,025$ dan bertanda positif, maka H_0 ditolak dan menerima H_a , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel prediksi semangat kerja karyawan (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang (Y_2). Variabel prediksi semangat kerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang.

Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan semangat kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima.

Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 4.18
Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)
Regresi Step 2

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		6.444	.000
	Y1	.328	2.780	.007

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.20
Hasil Uji Koefisien Regresi Tahap 2

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.328 ^b	.108	.094	2.58809	1.967
a. Predictors: (Constant), Y1					
b. Dependent Variable: Y2					

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Besarnya *Adjusted R²* regresi tahap 1 sebesar 0.200 yang artinya variasi variabel semangat kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik sebesar 20 persen, sedangkan sisanya sebesar 80 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti *reward*, motivasi, jaminan sosial dari perusahaan, promosi dan lain sebagainya (Alex S. Nitisemito, 2002 :92).

Besarnya *Adjusted R²* adalah 0.094 yang artinya variasi variabel produktivitas kerja pada regresi tahap 2 dapat diterangkan oleh variabel semangat kerja sebesar 9,4 persen, sedangkan sisanya 90,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, seperti budaya organisasi, disiplin kerja, komunikasi, *human relationship* dan lain sebagainya (Luthan, 2005:84).

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan tentang pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT. *Real Glass* Semarang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda, maka dapat dibuat model persamaan regresi atas pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja dengan semangat kerja sebagai variabel intervening :

$$1). Y_1 = 5,921 - 0,076 X_1 + 0,320 X_2 + 0,247 X_3$$

$$2). Y_2 = 8,827 + 0,311 Y$$

Dari dua persamaan di atas, maka dapat diambil kesimpulan :

- a. Variabel gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik keduanya memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti kedua variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja dan variabel semangat kerja memiliki koefisien regresi positif artinya variabel semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Sementara itu variabel kompensasi memiliki koefisien regresi negatif, hal tersebut berarti variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap semangat kerja.
- b. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi sebesar -0,076 yang berarti jika kompensasi mengalami kenaikan sebesar 7,6 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan mengalami penurunan sebesar 7,6 persen.
- c. Variabel gaya kepemimpinan otoriter mempunyai pengaruh terbesar dan arahnya positif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi memberikan nilai sebesar 0,320 yang berarti jika gaya kepemimpinan otoriter mengalami peningkatan sebesar 32 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja

karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan meningkat 32 persen.

- d. Variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang. Koefisien regresi memberikan nilai sebesar 0,247 yang berarti jika lingkungan kerja non fisik mengalami peningkatan sebesar 24,7 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang akan meningkat 24,7 persen.
 - e. Variabel *unstandardized predicted value* semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja. Koefisien variabel *unstandardized predicted value* semangat kerja memberikan nilai sebesar 0,311, yang berarti bahwa jika semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang mengalami peningkatan sebesar 31,1 persen, maka produktivitas kerja akan meningkat sebesar 31,1 persen.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasilnya adalah sebagai berikut :
- a. Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Variabel kompensasi (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar -0,716 dan tingkat signifikansi sebesar 0,477, karena nilai t hitung -0,716 < t tabel 1,99834 dan tingkat signifikansi t hitung 0,477 > α = 0,025 (uji dua sisi) dan bertanda negatif dengan demikian dapat dikatakan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass*

Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang tidak dapat diterima.

b. Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,343 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001, karena nilai t hitung $3,343 > t$ tabel 1,99834 dan tingkat signifikansi t hitung $0,001 < \alpha = 0,025$ (uji dua sisi) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Variabel lingkungan kerja non fisik (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,352 dan tingkat signifikansi sebesar 0,022 karena nilai t hitung $2,352 > t$ tabel 1,99834 dan tingkat signifikansi t hitung $0,022 < \alpha = 0,025$ (uji dua sisi) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat

kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima.

d. Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Variabel kompensasi (X_1), gaya kepemimpinan otoriter (X_2) dan lingkungan kerja non fisik (X_3) memiliki nilai F hitung $6,431 > F$ tabel 2,75 dengan signifikansi $0,001 < \alpha = 0,05$ serta bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima.

e. Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Nilai t hitung prediksi variabel semangat kerja karyawan (Y_1) memiliki nilai t hitung $2,780 > t$ tabel 1,99834 dengan tingkat signifikansi $0,007 < \alpha = 0,025$ (uji dua sisi) dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan semangat kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. *Real Glass* Semarang dapat diterima.

3. Besarnya *Adjusted R*²:

a. Besarnya *Adjusted R*² regresi tahap 1 sebesar 0.200 yang artinya variasi variabel semangat kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja non fisik sebesar 20 persen, sedangkan sisanya sebesar 80 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti *reward*, motivasi, jaminan sosial dari perusahaan, promosi dan lain sebagainya.

- b. Pada regresi tahap 2 besarnya *Adjusted R²* adalah 0.094 yang artinya variasi variabel produktivitas kerja pada regresi tahap 2 dapat diterangkan oleh variabel semangat kerja sebesar 9,4 persen, sedangkan sisanya 90,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, seperti budaya organisasi, disiplin kerja, komunikasi, *human relationship* dan lain sebagainya.

SARAN

Dari hasil analisa dan kesimpulan yang ada, penulis berusaha mengajukan beberapa masukan atau saran bagi manajemen PT. *Real Glass* Semarang dalam upaya meningkatkan semangat kerja yang akan berdampak positif bagi produktivitas kerja karyawannya, antara lain adalah :

1. Manajemen PT. *Real Glass* Semarang sebaiknya tetap memberikan kompensasi sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawannya, meskipun variabel kompensasi tidak memberikan pengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang bekerja di bagian produksi.
Cara yang dapat ditempuh antara lain adalah :
 - a. Kompensasi disesuaikan dengan Upah Minimum Kota (UMK) yang berlaku dan sebaiknya ada kenaikan kompensasi secara berkala
 - b. Memberikan kompensasi selalu tepat waktu dan kompensasi selalu disesuaikan dengan jabatan, masa kerja, pendidikan dan beban pekerjaan.
 - c. Adanya pemberian bonus kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerjanya serta pemberian uang lembur sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah.
 - d. Tetap memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan

yang mengambil cuti karena sakit atau melahirkan sesuai dengan ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku.

2. Manajemen PT. *Real Glass* Semarang sebaiknya mempertimbangkan agar pimpinannya, terutama di bagian produksi menjalankan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi kerja dari para karyawan di bagian tersebut. Diharapkan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan, maka akan dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih optimal, sehingga akan berdampak positif bagi peningkatan semangat kerja karyawan, yang nantinya juga akan berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja mereka. Cara yang dapat ditempuh antara lain adalah :
 - a. Pimpinan PT. *Real Glass* Semarang sebaiknya senantiasa bersedia menerima masukan dari bawahan terkait dengan pekerjaan yang dihadapi oleh bawahannya dan memiliki empati yang tinggi terhadap semua karyawannya tanpa ada perbedaan.
 - b. mampu menjadi motivator bagi para bawahannya melalui karisma, kemampuan, *performance* dan cara mengelola karyawannya, dengan tujuan agar karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga target perusahaan dapat terealisasi.
 - c. Pimpinan dalam menjalankan berbagai kebijakan perusahaan sebaiknya tetap berorientasi pada kondisi kerja karyawannya, karena karyawan merupakan *asset* yang paling berharga bagi perusahaan.
3. Manajemen PT. *Real Glass* Semarang sebaiknya berupaya untuk memperbaiki lingkungan kerja non fisik yang ada di perusahaannya, agar dapat menimbulkan

kenyamanan bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Cara yang dapat ditempuh adalah :

- a. Mengembangkan *human relation* secara internal yang baik diantara sesama rekan kerja maupun dengan atasan, sehingga tidak terjadi *gap* atau diskomunikasi
- b. Mengembangkan budaya organisasi yang dapat memberikan pengaruh positif bagi semangat kerja dan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mengupayakan terjadinya komunikasi dua arah yang baik di dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 2002. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Anoraga, 2005. *Psikologi Kerja*, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi kelima, Surabaya:Penerbit Erlangga.
- Damodar Gujarati, 2003. *.Ekonometrika Dasar*, Jakarta: Erlangga
- Dharmawan, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung:PT. Remaja Rosda Karya
- Flippo,Edwin B., 2006. *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Terjemahan Moh, Mas'ud, Jakarta: PT. Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 2005, Alih Bahas Ir. Nunuk Ardiani MM, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Undip
- Handoko, Hani, T., 2006. *Manajemen*, Edisi Kelima, Yogyakarta : BPFEE
- Hasibuan, Malayu, SP, 2003. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta : Bumi Aksara
- Husein Umar, 2004. *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta:BPFEE.
- Jewell, LL dan March Siegall, 2008. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern*, Terjemahan Hadyatna Pudjatmaka dan Meitasari, Jakarta : Penerbit Arcan.
- Kartini Kartono, 2002. *Psikologi Sosial untuk Perusahaan dan Industri*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Kuswadi, 2004. *Psikologi Industri*, Jakarta:Ghalia
- Komarudin, 2002. *Manajemen Personalia*, Bandung : CV. Alfabeta
- Luthan, F., 2005. *Organizational Behavior*, International Edition, Mc Graw – Hill New York
- Martoyo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, Yogyakarta : BPFEE.
- Mangkunegara, AA., Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- ML. Voon, MC. Lo, KS. Ngui, NB. Ayob, 2010. *The Influence of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction In Public Sector Organization in Malaysia*, International Journal.
- Moekijat, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Bandung : Mandar Maju
- Moh. Nazir, 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Panggabean, Mutiara, S., 2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Ghalia Indonesia

- Poerwodarminto, 2002. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka Utama
- Purwaningsih, Ari, 2011. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karayawan Bagian Produksi Pada PT.Metec Semarang*, Jurnal Fakultas ekonomi, Semarang
- Randall S. Sculler dan Susan E. Jackson, 2009. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehallindo
- Robbins, Stephen, P. 2004, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa : Handayana Pujaatmaka, Jakarta : Prenhallindo.
- Ronald Lippith dan Rapih K. White , 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*.Edisi Ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- Santosa, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS: Statistik Parametrik*, Cetakan Ketiga, Jakarta:PT. Elex Media Komputindo
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV. Mandar Maju
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : CV. Mandar Maju
- Selly Kurniati D.H, 2012.*Hubungan antara Persepsi Terhadapap Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Intensi Turnover*, Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Vol. 9, No.2
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sinungan, Murdarsyah, 2002. *Manajemen Personalia*, , Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Strauss dan Sylessn, 2001. *Organisasi : Perilaku – Struktur – Proses*, Cetakan ketiga, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sondang, P., Siagian, 2009. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*, Bandung : CV. Alfabeta
- Swasta, Basu dan Ibnu Sukotjo 2005. *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wexley dan Yukl, 2004. *.Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Wibowo, 2006. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Press.
- Wignjosuebrototo, 2000. *Produktivitas Kerja Karyawan*, Bandung: CV. Alfabeta
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta