

MONOGRAF: PERAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN UNTUK MERUBAH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: Dampaknya Pada Kinerja

by M. Enny Widyaningrum

Submission date: 18-Dec-2020 11:52AM (UTC+0700)

Submission ID: 1478341269

File name: isi_cover_Peran_Semangat_Kerja4.pdf (5.05M)

Word count: 18506

Character count: 126337



Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra.Ec. M.Si, lahir di Boyolali, tanggal 23 September 1957. Pendidikan dari tingkat SD sampai SMA di Kota Boyolali Jawa Tengah. Pada Tahun 1977 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga lulus Tahun 1982. Kemudian Menempuh Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya lulus pada Tahun 2004. Pada Tahun 2011 menyelesaikan pendidikan Doktoralnya. Pendidikan Doktor al diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini menjadi dosen Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.

Pada Tahun 1983 Menikah dengan Dr. H. Baksoro Winardi, Sp Og. (K). Dikaruniai seorang putri dr. Hanifa Erlin D. SpOG., MM menikah dengan dr. Robby Nurhariansyah. Sp. A dan dua orang putra dr. Mohammad Erstda T., MH. yang menikah dengan dr. Fardiana Rasyidi. Dan Mohammad Ersha Widyantera, SE. menikah dengan Herlin Aulia R., SE. serta dikaruniai dua cucu : Muhammad Archiello Kamarra dan Rakhсандriana Shakila Farzana. Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya Penulis juga aktif melakukan penelitian-penelitian dan pengabdian serta diskusi ilmiah.

MONOGRAF

PERAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN UNTUK MERUBAH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: Dampaknya Pada Kinerja

Indomedia
Pustaka

Indomedia
Pustaka

Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra.Ec., M.Si.



Monograf :

**PERAN SEMANGAT
KERJA KARYAWAN
UNTUK MERUBAH
LINGKUNGAN KERJA
DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL:
Dampaknya Pada Kinerja**



Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra. Ec., M Si.

**MONOGRAF: PERAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN UNTUK MERUBAH
LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL:
Dampaknya Pada Kinerja**

Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra. Ec., M Si.

Editor :

Dr. Muslichah Erma Widiana, MM.

Design & Layout :

Dr. Mochammad Munir Rachman, Drs.Ec., MSi



Edisi Asli

Hak Cipta © 2020 pada penulis

Griya Kebonagung 2, Blok I2, No.14

Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo

Telp. : 0812-3250-3457

Website : www.indomediapustaka.com

E-mail : indomediapustaka.sby@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA
1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah). 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Enny, Mahmudah Widyaningrum

Peran Semangat Kerja Karyawan untuk Merubah Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional/Mahmuda Enny Widyaningrum

—Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020

Anggota IKAPI No. 195/JTI/2018

1 jil., 17 × 24 cm, 76 hal.

ISBN: 978-623-7889-85-4

1. Manajemen

2. Peran Semangat Kerja Karyawan untuk Merubah Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional

I. Judul

II. Mahmudah Enny Widyaningrum



Kata Pengantar

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku monograf dari hasil penelitian yang berjudul “Peran Semangat Kerja Karyawan untuk merubah Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional: Dampaknya Pada Kinerja”.

Buku monograf penelitian ini diharapkan bisa menjadi tambahan bagi sejawat yang mendalami manajemen tentang semangat kerja dan kinerja pegawai, beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Penulis tentunya menyadari bahwa dalam penulisan buku monograf penelitian ini masih banyak kekuarangan sehingga saran dan kritik diterima dengan lapang. Terakhir, semoga buku monograf penelitian ini memberikan manfaat bagi teman sejawat yang mendalami tentang semangat kerja yang terkait dengan kinerja maupun faktor-faktor lain yang memiliki hubungan dengan semangat kerja dan kinerja. Aamiin.

Surabaya, Januari 2020

Penulis



Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of the Influence of the Work Environment And Transformational Leadership On the Morale And Performance of Employees In the Regional Offices II BKN Surabaya East Java the Population of this research was conducted by using the sampling technique of the research is taken from the population by using the method the sample is saturated, meaning that all existing populations as a complement to the sample, so the sample used the same magnitude with the population of 43 employees. Path analysis and hypothesis test using t test. The results of this study show that work environment has positive and significant effect on employee performance; work environment influential positive and significantly to the morale; morale has positive and significant effect on employee performance; transformational Leadership has positive and significant effect on employee performance; Transformational leadership and significant positive effect on morale, and work environment have positive influence on the performance of employees through work spirit, and leadership trandormasional positive effect on the performance of employees through work spirit.

Keywords: transformational Leadership, work environment, morale, performance



Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Regional II BKN Surabaya Jawa Timur Populasi penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel penelitian diambil dari populasi dengan menggunakan metode sampel jenuh, artinya semua populasi yang ada dijadi sampel, sehingga sampel yang digunakan besarnya sama dengan populasi yaitu 43 pegawai. Analisis Path dan uji hipotesis dengan menggunakan uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja; semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, semangat kerja, kinerja



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR & DAFTAR TABEL	xi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Lingkungan Kerja	10
2.2.2 Kepemimpinan Transformational.....	16
2.2.3 Semangat Kerja	22
2.2.4 Kinerja	29
2.3. Kerangka Konseptual Penelitian.....	32
2.4. Hipotesis Penelitian	34

BAB 3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	35
3.2 Hipotesis Penelitian	36
3.2.1. Populasi	36
3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	36
3.3. Variabel Penelitian	36
3.3.1. Klasifikasi Variabel	36
3.3.2. Definisi Operasional Variabel.....	37
3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
3.5. Jenis dan Sumber Data.....	38
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	38
3.7. Teknik Analisis Data.....	39
3.7.1. Model Persamaan Struktural.....	39
3.7.2. Analisis Jalur (Path Analysis).....	39
3.7.3. Uji Hipotesis	41
3.7.4. Pengujian Instrumen Penelitian.....	42
BAB 4 HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....	43
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	43
4.1.1. Sekilas Tentang Kantor Regional II BKN	43
4.1.2. VISI, MISI DAN TUJUAN	45
4.1.3. Sasaran Strategis.....	47
4.1.4. Struktur Organisasi Kantor Regional II BKN	47
4.2. Analisis dan Hasil Penelitian	48
4.2.1. Deskripsi Tanggapan Responden	48
4.2.2 Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	51
4.2.3. Pengujian Hipotesis	53
4.3 Pembahasan	58
BAB 5 PENUTUP	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
TENTANG PENULIS.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Proses Berpikir	33
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	34
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Sub Struktural Model-1)	40
Gambar 3.2 Model Analisis Jalur (Sub Struktural Model-2)	40
Gambar 3.3 Model Analisis Jalur (Sub Struktural Model-3)	40
Gambar 3.4 Model Analisis Jalur (Sub Struktural Model-4)	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Regional II BKN Surabaya	47
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Analisis Deskripsi Lingkungan Kerja.....	48
Tabel 4.2 Analisis Deskripsi Kepemimpinan Transformational	49
Tabel 4.3 Analisis Deskripsi Semangat Kerja	49
Tabel 4.4 Analisis Deskripsi Kinerja Pegawai	50
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel	51
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel	52
Tabel 4.7 Hasil Koefisien Jalur Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Pegawai	53
Tabel 4.8 Hasil Koefisien Jalur Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Semangat Kerja.....	54
Tabel 4.9 Hasil Koefisien Jalur Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	55



Bab 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang kritis, artinya pemanfaatan sumber daya yang lain selalu tergantung pada sumber daya manusia. Sedangkan fungsi sumber daya manusia merupakan sebagai kebutuhan untuk melakukan kegiatan atau aktivitas di dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dan untuk mencapai tujuannya, maka organisasi perlu melakukan aktivitas. Pada umumnya setiap organisasi dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan hendaknya memperhatikan semangat kerja karyawannya, karena semangat kerja karyawan merupakan modal utama dalam merencanakan, menganalisis, mengarahkan serta menggerakkan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan. Manajemen organisasi perlu melakukan pembinaan dan pengembangan mengenai semangat kerja karyawan secara efektif dan efisien demi kelancaran proses kegiatan dalam suatu organisasi.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2011:11). Sumber daya manusia ini, dikenal sebagai karyawan organisasi. Pegawai memiliki kontribusi yang besar dalam setiap kegiatan organisasi. Suksesnya sebuah organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai organisasi tersebut. Kinerja pegawai sangat tergantung pada tingkat semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi. Jika, semangat pegawai dalam bekerja tinggi maka dapat berdampak pada hasil kerja pegawai yang maksimal sehingga pencapaian tujuan pegawai dapat tercapai. Sebaliknya semangat pegawai dalam bekerja rendah maka dapat dampak pada

hasil kerja pegawai menjadi rendah sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Karena itu, hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam bekerja yakni merupakan hasil kerja yang menjadi tanggung jawab pegawai yang tidak melanggar hukum, moral maupun etika dalam bekerja. Setiyawan dan Waridin (2006), bahwa hasil kerja seseorang dapat dinilai dari segi kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar kerja yang ada dalam organisasi. Sedangkan Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya fenomena yang terjadi di lingkungan Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya tidak sesuai dengan harapan yang sudah diinginkan oleh organisasi.

Namun kenyataan yang terjadi, harapannya masih belum tinggi hasil pencapaian kinerja pegawainya. Hasil yang belum maksimal, tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai dalam pencapaian kinerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dalam memberi pelayanan kepada PNS lain sehingga kurang menaati aturan-aturan organisasi, pengaruh yang berasal dari lingkungan sendiri, teman sekerja, juga menurunnya semangat dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja pegawai. Sedangkan keberhasilan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi apabila kepuasan pegawai dapat diterima oleh pegawai maupun sekompak pegawai dalam organisasi di Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya. Upaya kerja keras untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen kepegawaian yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas pegawai yang ada didalam organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh organisasi, semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, semakin produktivitas bagi manajemen organisasi untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Selain itu pegawai juga dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan pegawai dapat diukur melalui kinerjanya, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal dapat membawa perubahan dan peningkatan atas diri pegawai. Mangkunegara (2012), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Karena itu, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas yang diembannya.

Istilah lingkungan kerja merupakan kondisi suatu tempat yang ada di dalam organisasi dan diciptakan oleh orang-orang dalam menjalin hubungan kerja yang

mengikat diantara orang-orang yang ada di dalam lingkungan itu. Lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan pegawai merasa betah berada diruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kinerja akan terbentuk dan dari lingkungan kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Kinerja dan lingkungan kerja yang baik di Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya masih ditemukan belum sesuai dengan keinginan pegawai untuk mendapatkan tempat kerja yang tenang dan nyaman dalam melakukan aktivitas bekerja.

Lingkungan kerja sendiri dapat dibedakan dalam dua jenis yakni: lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat pada diri pegawai, dan tidak lepas dengan kegiatan pegawai yang melakukan pekerjaan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Menurut Sukanto dan Indriyo yang dikutip oleh Khoiriyah (2009), bahwa lingkungan kerja merupakan suatu tempat disekitar karyawan yang mempengaruhinya dalam bekerja seperti diantaranya pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Selanjutnya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja karyawan (Khoiriyah, 2009:8). Lingkungan kerja adalah sesuatu dari lingkungan pekerjaan yang memudahkan atau menyulitkan pekerjaan. Menyenangkan atau tidak menyenangkan pada mereka termasuk didalamnya adalah faktor penerangan, suhu udara, ventilasi, kursi dan meja tulis (Horbert N. Casson, 2006).

Lingkungan kerja sangatlah perlu untuk diperhatikan karena merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan kinerja karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik, para karyawan dapat terpacu untuk melaksanakan dengan baik. Mereka merasa lebih senang dan lebih mudah untuk berkonsentrasi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk, dapat berdampak buruk terhadap hasil kerja karyawan, akaibatnya karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Menurut Moekijat (2006), bahwa lingkungan kerja perusahaan yang baik dan nyaman dapat memberikan motivasi karyawan dalam meningkatkan hasil kerja yang tinggi, selain itu kondisi kerja yang baik dapat mengurangi kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Dengan demikian suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila seseorang dapat melaksanakan kegiatan secara maksimal, sehat, aman, dan nyaman. Hal ini, sesuai dengan lingkungan kerja yang ada dan dapat dilihat akibat pada jangka waktu yang lama. Namun, apabila lingkungan kerja yang kurang baik, dapat menuntut karyawan agar memanfaatkan waktu yang lebih banyak, dan tidak mendukung perolehan rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2011).

Menurut Ismail dkk. (2011) bahwa di era globalisasi terjadi persaingan, kebanyakan dalam perusahaan terjadi perubahan yang menggeser pandangan gaya kepemimpinan

seorang pimpinan dari gaya kepemimpinan transaksional menjadi gaya kepemimpinan transformasional sebagai upaya dalam mencapai strategi dan tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut, Ismasil dkk. (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional menyesuaikan kondisi yang ada di lingkungan perusahaan itu. Sebagaimana, Yukl (2014: 306) bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara efektif menyesuaikan dengan kondisi atau budaya yang ada di lingkungannya. Namun, menurut Griffith (2004) bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan harus sesuai dengan kondisi di lingkungan instansi pemerintah yang efektifnya dimiliki oleh tiap orang sebagai pegawai yang profesional dan memiliki pendidikan dengan tingkat intelektual yang tinggi. Pimpinan yang memiliki kemampuan bisa memberi pandangan, memberi semangat dan menumbuhkan rasa hormat maupun kepercayaan pada pegawainya.

Fenomena yang terjadi seperti di institusi di lingkungan Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya dianggap masih belum mencapai sasaran dan target yang diinginkan oleh organisasi. Karena hasil yang diinginkan organisasi belum mencapai standart rata-rata yang ditentukan. Karena itu semangat kerja pegawai yang tinggi dapat membawa dampak perubahan di lingkungan organisasi, sebaliknya semangat kerja yang rendah akan membawa resiko dalam melakukan pekerjaan tidak dapat mencapai tujuan baik untuk diri pegawai maupun kelompok dan organisasi umumnya. Menurut Nitisemito (2008:160), bahwa karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin. Hal ini tentu harus didukung dengan motivasi kerja pegawai yang tinggi apabila keberhasilan pegawai yang diharapkan bisa tercapai tujuannya. Sesuai hasil penelitian Indarti, S. dan Hendriani, S. (2010), bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan. Kemudian Sari, DN. (2006), menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi kerja dengan semangat kerja karyawan di toko Buku Gramedia Semarang.

Keberhasilan semangat kerja pegawai suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh motivasi pegawainya sendiri. Jika pegawai tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi maka keberhasilan untuk meningkatkan semangat kerja tidak akan tercapai sehingga dapat berdampak pada kinerja pegawai menjadi menurun. Sedangkan setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Waridin, 2006). Bila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, beberapa diantaranya adalah kondisi pekerjaan, rekan kerja, kompensasi, kepemimpinan, perusahaan dan lingkungan (Panggabean, 2012:21). Sedangkan Chaplin (2006)

menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik.

Nawawi (2010) bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi batin seseorang karyawan yang memiliki pengaruh berusaha untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, apabila semangat kerja seseorang mengalami kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan berusaha meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja (Nitisemito, 2008; dan Zainun, 1998).

Semangat kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang mempunyai semangat kerja tentu seseorang itu telah berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, dan ia akan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga segala tugas yang diberikan tentunya akan dapat dilaksanakan dengan hasil kerja yang baik pula. Semangat kerja ini akan mempengaruhi tingkat absensi, keluhan-keluhan, atau bahkan perputaran tenaga kerja, ataupun masalah-masalah vital institusi yang lain, seperti pemberian insentif, gaji/upah, gaya kepemimpinan, motivasi maupun promosi jabatan.

Karena itu, dalam menciptakan kinerja yang tinggi maka dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh institusi atau organisasi guna menciptakan tujuan yang ditetapkan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran pimpinan organisasi dalam meningkatkan kinerja dengan menciptakan semangat kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional bagi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing, demikian pula dengan budaya kerja, jika budaya kerja sejak dini diterapkan oleh institusi atau organisasi tentu kinerja pegawai dapat meningkat dengan baik. Sebaliknya budaya kerja tidak pernah disosialisasikan oleh pimpinan institusi maka kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja dapat mengalami penurunan dan berakibat pada kinerja yang tidak mampu mencapai tujuan seperti diinginkan oleh organisasi.

Berdasarkan dari kajian latar belakang masalah menelaah permasalahan yang terjadi di Kantor Regional II BKN Surabaya Jawa Timur dengan mengambil judul penelitian "Peran Semangat Kerja dalam meningkatkan Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional: Dampaknya Pada Kinerja Pegawai".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai?
4. Apakah kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai?
5. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja?
7. Apakah kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformational yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformational yang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis semangat kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Sebagai acuan untuk mempertimbangkan masalah ilmu dan teori tentang lingkungan kerja, kepemimpinan tranformational, semangat kerja dan kinerja

pegawai, sehingga dapat merubah sekaligus meningkatkan kinerja maupun menambah semangat kerja pegawai di Kantor Regional II BKN Surabaya Jawa Timur.

2. Sebagai kontribusi dan bahan pertimbangan masalah yang dihadapi lapangan serta dapat digunakan referensi bagi penelitian selanjutnya.
3. Dapat memberikan kontribusi bagi akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
4. Dapat memberi nilai tambah bagi peneliti dalam mengembangkan wawasan di bidang penelitian khususnya dan pengembangan ilmu pengetahuan umumnya.



Bab 2

Tinjauan Pustaka

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, terutama berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya. Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya yaitu:

Slamet Nursalim (2016) dengan judul penelitian: "Pengaruh stress kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening (studi pada pegawai Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya)". Hasil analisisnya menyimpulkan ² Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,191 dengan signifikansi 0,000.

Alit Yanuarto (2016) dengan judul penelitian: "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening". Hasil analisisnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, dan kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga mendapatkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent yang kuat terhadap *organizational citizenship behavior* dan merupakan variabel

mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Widodo (2016) dengan judul penelitian: “Motivasi kerja dan budaya kerja terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum Sekda Jawa Timur“. Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai, hasilnya diterima. Berarti semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh pegawai di lingkungan Biro Umum Sekda Jawa Timur. Hasil penelitian ini juga mendapatkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai, hasilnya diterima. Berarti semakin tinggi budaya kerja yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan Biro Umum Sekda Jawa Timur, makin tinggi pula semangat kerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Lingkungan Kerja

Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu kondisi lingkungan yang digunakan untuk meningkatkan hasil kerja seseorang. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap seseorang di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Karena itu, menentukan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik dapat menghasilkan suatu pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Namun, lingkungan kerja yang baik dapat tercipta jika pimpinan organisasi mampu penyusunan konsep yang sesuai dengan tujuan organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Sarwoto (2004) bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Menurut Sukanto dan Indriyo yang dikutip oleh Khoiriyah (2009), bahwa lingkungan kerja merupakan suatu tempat disekitar karyawan yang mempengaruhinya dalam bekerja seperti diantaranya pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Menurut Nitisemito (2008), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Berdasarkan beberapa pandangan konsep seperti diatas dapat disimpulkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu kondisi lingkungan yang digunakan sebagai kegiatan para karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang baik maka dapat dilakukan perbaikan dan penciptaan kondisi lingkungan dengan lebih baik agar karyawan dapat melakukan atau menyelesaikan tugas dengan baik dan nyaman. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Menurut Wulan (2011:22) bahwa faktor lingkungan fisik meliputi pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan dan kebersihan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan suatu kondisi pada diri seseorang yang terkait dengan struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerja sama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi.

Menurut Sedarmayanti (2012) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keadaan lingkungan yang terkait dengan kondisi fisik yang ada di tempat kerja karyawan, dan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2012). Menurut Komarudin (2011) lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Menurut Nitisemito (2008) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada pekerja. Lingkungan kerja fisik ini terdiri atas penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Kondisi pewarnaan yang ada di lingkungan tempat pekerja melakukan aktivitas dapat mempengaruhi karyawan yang melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah pewarnaan yang ada di lingkungan tempat karyawan bekerja. Dengan demikian hendaknya

pewarnaan yang ada di lingkungan tempat pekerja karyawan dapat memberi manfaat untuk karyawan yang bekerja, sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Penerangan

Penerangan merupakan sebagai pendukung yang ada di lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaan. Karena penerangan yang baik dapat membawa kenyamanan bagi karyawan untuk melakukan aktivitas bekerja. Hal ini dianggap penting bagi perusahaan untuk menambah semangat karyawan bekerja sehingga seseorang karyawan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik. Berarti penerangan di tempat kerja sangat dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan yang baik bagi karyawan.

c. Udara

Kondisi suatu ruangan kerja yang ada di sekitar karyawan bekerja sangat dibutuhkan perputaran udara yang cukup, karena perputaran udara dapat membawa kesejukan kondisi ruang kerja karyawan sehingga karyawan merasa nyaman untuk bekerja dalam ruangan tersebut. Sedangkan suhu udara yang terlalu panas dapat mengganggu kondisi karyawan dalam bekerja sehingga dapat menurunkan semangat kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

kondisi tempat kerja karyawan yang kurang nyaman atau bising dapat mengganggu para karyawan untuk bekerja. Karena suara bising yang ada di sekitar pekerja dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melakukan tugasnya sehingga hasil kerja yang dicapai tidak optimal. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus selalu berusaha untuk mengurangi suara-suara yang dianggap mengganggu di lingkungan kerja karyawan. Dengan demikian, para pekerja yang melakukan aktivitas pekerjaan dapat merasa nyaman dan tenang untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal..

e. Ruang Gerak

Suatu perusahaan perlu memberikan kondisi ruangan yang nyaman dan terasa leluasan untuk melakukan pekerjaan karena ruangan yang leluasan dapat membuat karyawan dapat bergerak sesuai dengan kondisi ruangan kerjanya. Dengan kondisi ruangan yang cukup tersedia bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan maka dapat lebih nyaman untuk bias menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, jika ruang kerja yang tersedia bagi karyawan dapat lebih leluasa untuk bergerak maka dapat lebih nyaman bagi para pekerja untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil kerja yang didapatkan mampu mencapai hasil yang memuaskan baik untuk diri karyawan maupun

untuk pihak perusahaan. Selain itu karyawan juga tidak merasa bosan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dan mampu memenuhi tujuan perusahaan.

f. Keamanan

Kenyaman dan rasa aman bagi karyawan yang melakukan tugas-tugas pekerjaan yang diselesaikan sangat mempengaruhi diri karyawan untuk bekerja. Karena kondisi lingkungan kerja yang dianggap tidak memenuhi standar sebagai tempat untuk melakukan aktivitas kerja karyawan maka semangat kerja karyawan makin menurun sehingga hasil kerja yang dicapai tidak dapat memenuhi tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika di tempat kerja memenuhi standar aman kerja bagi karyawan maka dapat membuat karyawan lebih nyaman dan tenang selama melakukan pekerjaan yang menjadi beban tugasnya, sehingga karyawan tidak lagi merasa gelisah, bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan makin meningkat. Oleh karena itu, suatu perusahaan selalu lebih serius untuk dapat memperhatikan kondisi yang ada di ruang kerja karyawan sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Selama ini, lingkungan kerja yang ada disekitar tempat kerja karyawan sangat dibutuhkan kebersihan yang tinggi karena kebersihan ruangan tempat kerja karyawan yang baik dapat menciptakan keadaan disekitar menjadi nyaman dan sehat. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu menjaga kebersihan lingkungan tempat karyawan bekerja. Makin bersih tempat lingkungan karyawan dalam bekerja, semakin baik bagi karyawan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang tinggi.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah suatu kondisi yang ada di lingkungan tempat kerja seseorang yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan atasan dengan bawahan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja (Sedamayanti, 2012). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah penting dengan lingkungan kerja fisik. Semangat karyawan dalam bekerja sangat dipengaruhi dengan keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan sesama teman sejawat dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Apabila hubungan seseorang karyawan dengan karyawan lain atau hubungan bawahan dengan pimpinan berjalan baik maka dapat menghasilkan kondisi lingkungan kerja non fisik rasa nyaman sehingga tugas-tugas yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik. Demikian dengan semangat karyawan dalam bekerja menjadi meningkat, kinerja pun juga semakin meningkat.

Secara umum, lingkungan kerja non fisik memiliki 5 aspek yang mempengaruhi perilaku seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan, yaitu:

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab dalam kerja, yaitu seseorang pekerja merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki tanggung jawab pada organisasi.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Hubungan kerja dalam kelompok, yaitu aktivitas beberapa karyawan atau secara kelompok dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan lancar.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Berdasarkan pengertian dari kedua jenis lingkungan kerja di atas perlu mendapat pertimbangan dan perhatian dari pimpinan organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar-benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012) membagi beberapa factor yang mempengaruhi lingkungan kerja diantaranya yaitu:

1. Penerangan/Cahaya
Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Karena itu pimpinan organisasi perlu memperhatikan adanya penerangan yang ada di tempat kerja seseorang karyawan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan nyaman dan menyenangkan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Suhu Udara
Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan

kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sehingga udara menjadi lebih sejuk dan segar agar seseorang karyawan dalam bekerja dapat membantu mempercepat pemulihan kondisi seseorang bergairah dalam bekerja.

3. Suara Bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Dan, suara kebisingan yang terjadi di lingkungan kerja dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, sehingga sangat mengganggu konsentrasi seseorang karyawan dalam bekerja. Karena itu, seseorang karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan, bila perlu dihindarkan suara-suara kebisingan yang ada di sekitar tempat kerja karyawan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.

4. Dekorasi/Tata Ruang

Suasana lingkungan kerja bagi seseorang karyawan yang melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan lingkungan yang indah dan nyaman. Jika lingkungan tata ruang benar dibuat dengan dekorasi yang indah tentu dapat membawa perubahan bahkan mampu meningkatkan kegairahan kerja karyawan untuk lebih nyaman bekerja. Karena itu, dibutuhkan suatu ruang kerja yang baik dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya agar karyawan lebih betah tinggal dalam ruangan untuk melakukan aktivitas kerja dengan nyaman.

5. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (G. Tyssen, 2007):

- a. Fasilitas Kerja, Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
- b. Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- c. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Indikator Lingkungan Kerja

Adanya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan di dalam perusahaan dengan kondisi kerja yang kondusif. Faktor lain di dalam lingkungan kerja dalam perusahaan yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan sesama rekan karyawan di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Berdasarkan pengertian faktor-faktor lingkungan kerja sebagaimana dijelaskan sebelumnya maka faktor-faktor lingkungan kerja tersebut yang bisa digunakan sebagai tolak ukur untuk indikator lingkungan kerja antara lain: suara bising, penerangan tempat kerja, kelembaban dan suhu udara atau ventilasi, pelayanan kebutuhan karyawan, penggunaan warna, kebersihan lingkungan.

Selanjutnya Nitisemito (2008:183) menyatakan beberapa indikator lingkungan kerja meliputi: pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan. Menurut Kartono (2012:161) mengungkapkan unsur-unsur lingkungan kerja meliputi: tutur kata di antara tenaga kerja, sikap tolong menolong, sikap saling menegur dan mengoreksi kesalahan dan sikap kekeluargaan di antara tenaga kerja. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator pengukuran lingkungan kerja menurut Nitisemito (2008:192), berdasarkan pada sikap kerja yang dilakukan di lingkungan kerja antara lain; suasana kerja yang menyenangkan, tingkat otoriter karyawan dalam bekerja, tingkat sumber informasi dalam kelompok, kesempatan untuk mengembangkan bakat, ketenangan, dan ruang atau tempat yang nyaman dimana seseorang karyawan bekerja.

2.2.2. Kepemimpinan Transformational

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis, Keith, 1985). Gibson *et al.*, (2006:178) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2014). Jadi, kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin (*leader*) organisasi untuk mengarahkan, mendorong, dan mengatur semua unsur-unsur di dalam organisasi sehingga dapat mewujudkan suatu tujuan yang dapat dicapai, sehingga mampu menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Sedangkan untuk memenuhi tujuan tersebut, organisasi perlu mengupayakan seseorang pemimpin untuk memberikan dorongan semangat karyawan dalam bekerja, agar sasaran maupun tujuan yang direncanakan secara bersama dapat mencapai target

yang diinginkan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi seperti ini sering dikatakan sebagai pemimpin yang efektif.

Pemimpin yang efektif dalam organisasi sering dilakukan penerapannya dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena kepemimpinannya lebih memahami bawahan maupun hubungan dengan pimpinan, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahan, maupun mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Menurut Anoraga (2006), bahwa pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sedangkan Kartono (2012) bahwa pemimpin adalah seseorang yang secara pribadi memiliki kecakapan khusus, tanpa pengangkatan resmi ia dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya dan melakukan usaha bersama untuk mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Menurut Sutanto & Setiawan (2010), bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Sedangkan Gaya kepemimpinan merupakan perilaku suatu tindakan pemimpin baik secara langsung maupun secara tidak langsung dapat mempengaruhi bawahannya dan dinyatakan dalam bentuk pola kepribadian (Anonim, 2006). Oleh sebab itu, peran pemimpin dalam organisasi adalah cukup besar karena pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan cara bekerja dan bertindak laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu (Kartono, 2012). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pimpinan yang mempengaruhi orang lain di dalam lingkungan intern. Namun, pendekatan ini juga mendapat kritik dari beberapa ahli manajemen karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektifitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep kepemimpinan yang dikembangkan menjadi dua jenis yakni, kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*). Pengembangan dua jenis kepemimpinan itu mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Menurut Humphreys (2002), dan Liu *et al.* (2003), bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan ini yang dipopulerkan oleh Bass (1985). Oleh sebab itu, konsep kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Bass mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Berdasarkan dari beberapa ahli manajemen menyimpulkan kepemimpinan

adalah kemampuan pemimpin yang mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Kepemimpinan Transformational

Dalam kepemimpinan suatu organisasi diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru untuk mengikuti arus globalisasi yang dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang memiliki sifat membangkitkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga seseorang karyawan tersebut mampu menghasilkan kinerja yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass: 1996, 1997, dalam Yulk 2014).

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kepemimpinan yang memiliki berbagai kekayaan konseptual yang ditunjukkan melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, dan diyakini mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang kreatif untuk ke depannya, azas kedemokrasian maupun ketransparanan. Oleh karena itu perlu adanya perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, menjadikan perusahaan memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Perusahaan yang menggunakan model manajemen organisasi, peran kepemimpinan perusahaan dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam perusahaan, adalah sangat penting. Karena kepemimpinan organisasi yang aspiratif selalu memiliki banyak perubahan, memiliki rancangan upaya pembaharuan organisasi, dan dapat membawa hasil yang optimal. Sedangkan kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk menjawab tantangan atas pelaksanaan kepemimpinan dalam organisasi, dan dapat dilakukan melalui tiga unsur, yaitu karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual pada diri pimpinan. Dalam konteks kepemimpinan adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yulk, 2014).

Model kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Sedangkan Burns merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns (1978), bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap dan perilaku seseorang yang memimpin dan para bawahannya secara bersamaan bisa meningkatkan dan mengembangkan moralitas maupun motivasi.

Menurut Junaidi (2010) bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional yang intinya lebih mengarah pada seorang pimpinan dan perlu memberi motivasi pada

pengikutnya dalam menjalankan tanggungjawabannya sesuai yang diharapkan. Sebagai pimpinan transformasional dalam suatu organisasi harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima maupun mengakui kredibilitas pemimpin. Menurut Hater dan Bass (1988) mengungkapkan bahwa dinamika kepemimpinan transformasional melibatkan pribadi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin, bergabung dalam suatu visi bersama dari masa depan, atau melampaui self-interest pertukaran imbalan untuk kepatuhan. Selain itu, kepemimpinan transformasional ini juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi untuk masa depan serta dapat mempertinggi kebutuhan-kebutuhan untuk bawahannya pada tingkat yang tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Yammarino dan Bass (1990) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu cara pemimpin yang mampu mempengaruhi para bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka yang melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Selanjutnya Yammarino dan Bass (1990) mengungkapkan pemimpin transformasional dapat mengartikulasikan visi untuk masa depan bagi organisasi secara realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Kemudian Tichy dan Devanna (1990), bahwa keberadaan seseorang pemimpin transformasional dalam organisasi memiliki pengaruh transformasi.

Berdasarkan kajian teori kepemimpinan transformational dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformational memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila gaya kepemimpinan dalam organisasi cenderung ke gaya kepemimpinan transformasional yang diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai adalah positif.

Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri pegawai pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan-perubahan baru yang berarti dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas pegawai dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi organisasi atau perusahaan tersebut.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu tindakan dari pimpinan dalam memberi arah, menumbuhkan sensitivitas untuk memberi semangat, memiliki pandangan ke depan untuk berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. .

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual. Berikut penjelasannya;

1. Karismatik.

Karismatik menurut Yukl (2014) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Sebagai karyawan patut mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pemimpin karismatik dalam perusahaan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan dalam melakukan pekerjaan secara ekstra karena bawahan menyukai model pemimpin karismatik.

2. Inspirasional.

Perilaku pemimpin inspirational menurut Bass dalam Yukl & Fleet (2007) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual.

Menurut Yukl (2014), Deluga (1998), dan Bycio et al. (1995), bahwa stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual seseorang pemimpin dapat mendorong bawahan untuk menemukan hal-hal yang dianggap baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan, dan kreatif dalam mengembangkan kemampuan dirinya.

Kontribusi intelektual seseorang pemimpin terhadap bawahan sering didasari dengan berbagai upaya untuk memunculkan kemampuan dan dikungkan pada bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Sedangkan pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual yakni senantiasa mendorong para staf untuk kesediaannya mencurahkan masalah yang dihadapi untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (dalam Bass, 1985), bahwa pengaruh personal dan hubungan interpersonal yakni antara atasan-bawahan merupakan hal penting untuk diutamakan. Perhatian secara individual tersebut dapat diidentifikasi dari awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, pimpinan transformasional selalu memonitoring dan perhatian secara individual dengan melalui tindakan konsultasi, nasehat maupun tuntutan kerja yang tinggi karena bawahan tersebut belum memiliki pengalaman kerja.

Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional

Beberapa aspek dimensi yang diutarakan oleh Bass dan Avolio yang dikutip oleh Sunarsih (2001: 106-116) diantaranya yaitu pengaruh yang ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Keempat aspek dimensi tersebut dijelaskan sebagaimana berikut:

1. Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal).
Pemimpin yang berkarakter *idealized influence* yakni sebagai pemimpin karisma karena memiliki pendirian, memberi rasa percaya, bisa menempatkan dirinya dalam kasus-kasus yang sulit, memiliki nilai-nilai yang dianggap penting, mengutamakan tujuan, berkomitmen berdasarkan dari pengambilan keputusan dan memiliki pandangan ke depan (visi) serta melakukan misi.
2. Dimensi *inspiration motivation* (motivasi inspirasi)
Sebagai pimpinan yang memiliki pemikiran inspiratif dalam memotivasi bawahannya selalu menginformasikan tentang pandangan atau visi yang kedepannya, menentukan bentuk standar yang tinggi untuk pegawai, secara optimis bisa memiliki keinginan yang tinggi, dan bisa memotivasi serta pengaruh apa yang dibutuhkan untuk dilakukan.
3. Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
Sebagai pimpinan yang bisa memotivasi pegawai dalam menciptakan hal-hal yang kreatif, meninggalkan rasa keraguan bawahannya untuk menciptakan gagasan-gagasannya serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan cara melakukan suatu pendekatan baik dilakukan dengan menggunakan intelektual maupun dengan cara-cara yang rasional.
4. Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individual)
Sebagai pimpinan yang mempertimbangkan kemampuan bawahan secara individual dengan memperhatikan untuk kebutuhan-kebutuhan individual dan

aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Selain itu, pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (*human skill*), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan.

Demikian pula dengan pandangan Robbins & Judge (2014:91) dan Covazotte (2012) mengemukakan aspek dimensi gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)
Pengaruh ideal merupakan bentuk perilaku pimpinan yang telah memberi visi dan misi, memiliki kebanggaan, memperoleh tanggapan dan kepercayaan dari pengikutnya. Pengaruh idealalis juga disebut sebagai gaya pimpinan yang kharismatik, yang mana bawahan telah memiliki kepercayaan dan yakin terhadap kepemimpinannya, rasa bangga dapat bekerja sama dengan pimpinan, dan percaya dengan kemampuan pimpinannya bisa menyelesaikan masalah yang dihadapi. .
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)
Motivasi inspirasi merupakan suatu perilaku pimpinan yang bisa berinteraksi dan komunikasi dalam menjelaskan visi secara bersama yang menarik dengan menggunakan atribut yang berfokus untuk pengikutnya dalam mencapai tujuan dan menghasilkan kemajuan untuk organisasi.
- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
Stimulasi intelektual merupakan perilaku pimpinan yang memiliki kemampuan dalam memberi kecerdasan pegawai untuk lebih berkreasi terhadap hal-hal yang baru, bisa meningkatkan rasionalitas, serta mampu memecahkan suatu masalah yang cepat, teliti dan tepat.
- d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)
Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang lebih mempertimbangkan atas perhatian pribadi bawahan, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai kebutuhan pribadinya, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* yang digunakan pimpinan transformasional sebagai pertimbangan dalam memperlakukan masing-masing bawahan, memonitor dan menumbuhkan peluang kerja yang lebih baik.

2.2.3. Semangat Kerja

Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam perusahaan atau institusi. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat

kerja yang tinggi tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Istilah semangat kerja menunjukkan sikap atau perilaku seseorang karyawan atas kesediaannya untuk dalam menghasilkan karya lebih banyak, tanpa lelah dan memiliki antusias kerja yang tinggi serta kegiatan-kegiatan dan/atau usaha-usaha kelompok teman sejawat, dan membuat karyawan tidak mudah terkena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka atas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin dalam memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dari/dan memberi sedikit mungkin.

Menurut Nitisemito (2008), bahwa semangat kerja merupakan tindakan yang dilakukan seseorang karyawan dalam kegairahan kerja yang lebih tinggi untuk menghasilkan pekerjaan yang diharapkan dapat selesai dengan tepat dan benar. Sementara Anoraga (2006), semangat kerja merupakan tindakan dalam melakukan aktivitas kerja dengan semangat tinggi, maka pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan cepat dan benar sehingga biaya per unit yang dikeluarkan bisa lebih efisien atau kecil. Menurut Siswanto (2012:35), semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan termotivasi serta penuh rasa tanggung jawab dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

Penilaian Tinggi Rendahnya Semangat Kerja

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja seseorang karyawan dalam suatu organisasi dapat dilakukan penilaiannya dengan melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis. Untuk memahami beberapa pengertian itu maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Sedangkan organisasi selalu berharap pada kehadiran karyawan dengan tepat waktu sesuai dengan jam kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat belum mampu menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Karena itu, presensi atas kehadiran karyawan dalam organisasi dapat diukur melalui:

- a. Kehadiran Karyawan ditempat kerja
- b. Ketepatan karyawan datang/pulang kerja
- c. Kehadiran karyawan apabila mendapat undangan mengikuti kegiatan/acara dalam suatu organisasi.

2. Kerjasama

Kerjasama dimaksudkan adalah tindakan seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara team/kelompok untuk memenuhi tujuan organisasi. Kerjasama sesama teman kerja maupun kelompok dapat menumbuhkan hal positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik maupun dengan cara lain yang memiliki sifat baik sehingga mampu menghasilkan semangat kerja yang tinggi. Kerjasama ini sangat bermanfaat untuk digunakan dalam memecahkan berbagai masalah karena berdampak positif dalam berorganisasi, sebaliknya jika bekerjasama yang negatif yaitu kerjasama dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik terutama untuk mendapatkan kepentingan pribadi maka dapat merugikan orang lain maupun organisasi. Untuk mengukur adanya kerjasama dalam organisasi dapat digunakan dengan berbagai kriteria, yaitu:

- a. Kesiadaan seseorang karyawan untuk bekerjasama dalam bekerja dapat membawa semangat dan kegairahan karyawan. Karena kerjasama dalam bekerja baik dilakukan dengan teman sejawat maupun dengan pimpinan mampu hasil semangat bekerja yang tinggi.
- b. Kesiadaan seseorang karyawan dalam membantu tugas-tugas teman sejawat dapat menambah semangat kerja yang lebih tinggi.
- c. Kemauan seseorang karyawan menerima suatu kritik dan saran terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat menambah semangat karyawan untuk lebih baik.
- d. Cara mengatasi kesulitan didalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kegairahan Kerja

Seseorang karyawan memiliki minat dan kegairahan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, umumnya seseorang karyawan itu memiliki kegairahan kerja positif untuk tujuan organisasi. Karena seseorang tersebut memiliki beban kerja, jenis, sifat dan volume pekerjaan yang sesuai dengan minat sehingga merasa menyukai dengan pekerjaan itu, dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4. Hubungan yang Harmonis

Hubungan antara pimpinan dan karyawan merupakan suatu interaksi yang lakukan pemimpin dalam memberi semangat karyawan untuk bekerja dengan baik. Tindakan yang dilakukan pemimpin untuk mendorong maupun berinteraksi dengan seseorang karyawan akan mampu merubah dan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja, sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai, dan saling menerima satu sama lain, baik dilakukan dalam jam kerja maupun di

luar jam kerja, itupun dapat menimbulkan rasa senang, akhirnya semangat kerja karyawan menjadi tinggi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja seperti diungkapkan oleh para ahli manajemen. Nitisemito (2008), mengungkapkan enam faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam perusahaan diantaranya, yaitu:

1. Gaji yang cukup
Pimpinan perusahaan selalu memperhatikan masalah pemberian gaji karyawan sudah disesuaikan dan dianggap cukup baik untuk diterima karyawan. Pengertian ini, cukup ideal karena bisa membayar dengan tanpa membawa kerugian dari pihak perusahaan.
2. Perhatian untuk kebutuhan rohaniah
Kebutuhan ebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani, seperti diantaranya menyediakan tempat ibadah dan menghormati kepercayaan orang lain.
3. Perlu menciptakan suasana santai
Suasana tenang dan menyenangkan yang diciptakan seseorang karyawan dalam bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dan bosan. Karena itu, pimpinan perusahaan perlu menciptakan suasana yang harmonis dan santai bagi seseorang karyawan akan mampu meningkatkan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini diharapkan bisa menghindari hal yang tidak menyenangkan dalam perusahaan, sehingga perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai dan menyenangkan bagi seseorang karyawan terutama kegiatan di luar perusahaan seperti mengadakan rekreasi, olahraga, dan lainnya.
4. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Karena itu, penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang disesuaikan dengan kemampuan diri karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
5. Rasa aman dan masa depan
Rasa semangat untuk bekerja yang ditunjukkan oleh karyawan dapat membawa perasaan aman terhadap masa depan profesi karyawan tersebut, sehingga kestabilan perusahaan yang dijalani atas modal yang dimiliki dapat diandalkan sehingga menjamin rasa aman bagi karyawan maupun perusahaan.

f. Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai untuk karyawan hendaknya perlu disediakan oleh setiap perusahaan. Hal tersebut akan menimbulkan rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja karyawan.

Selanjutnya Zainudin (2001), mengemukakan lima faktor-¹ *faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam* perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari berhubungan dan berhadapan dengan para karyawan.
- b. Suasana dan iklim kerja yang nyaman dalam perusahaan dapat membawa kondisi semangat bekerja seseorang karyawan makin meningkat.
- c. Ada rasa semangat karyawan yang tinggi dalam memanfaatkan tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan dapat dilakukan dalam mewujudkan kebersamaan.
- d. Kebutuhan yang harus terpenuhi dapat ditunjukkan dengan tingkat kepuasan hasil kerja maupun ekonomi sudah sesuai dengan hasil kerja yang dicapai, maka sebagai imbalan yang diberikan organisasi telah terpenuhi.
- e. Rasa aman dan tenang pada diri karyawan telah dipastikan setelah memperoleh imbalan atas jaminan sosial yang diberikan perusahaan maupun kesempatan untuk maju seperti jenjang karier.

Menurut McGregor dan Maslow yang dikutip Luthans (2006), bahwa banyak faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi semangat seseorang karyawan dalam bekerja di dalam perusahaan, faktor-faktor itu tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti bagi mereka. Pendapat yang dikemukakan oleh B. Von Haller Gilnur dalam Kerlinger *et.al.* (1998), dalam empat dimensi semangat kerja seseorang karyawan yang mencakup hal-hal, sebagai berikut:

- a. Kepuasan dalam pekerjaan.
- b. Kebanggaan dalam kelompok kerja.
- c. Kepuasan atas gaji dan kesempatan promosi.
- d. Persamaan kelompok.

Indikasi Menurunnya Semangat Bekerja

Kossen (1993) bahwa tanda-tanda turunnya semangat bekerjanya karyawan dalam perusahaan ditunjukkan dengan beberapa gejala antara lain, yaitu:

1. Mangkir
Menandakan semangat kerja seseorang sudah tidak lagi memikirkan tujuan ke depan dalam melakukan pekerjaan. Ada kecenderungan makin rendahnya kemunduran bahkan kemungkinan bisa meninggalkan pekerjaan dalam waktu singkat.
2. Kelambatan.
Keterlambatan yang berlebihan merupakan tanda bahaya semangat kerja yang rendah.
3. Pergantian yang tinggi.
Dalam setiap organisasi ada karyawan yang keluar dan ada karyawan lain diterima kerja pada perusahaan tersebut. Hal ini, disebabkan dari tingkat pergantian yang abnormal dalam perusahaan sehingga terlihat kalau seseorang karyawan dalam perusahaan menunjukkan kurang bersemangat dalam bekerja.
4. Mogok dan sabotase.
Sering kali seseorang karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukan karena semangat kerja yang bermula tinggi berubah menjadi menurun, sehingga memunculkan pemogokan dan sabotase atas ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.
5. Ketidak-adaan rasa bangga untuk bekerja
Rasa tidak puas yang ditunjukkan karyawan saat bekerja dilakukan dalam perusahaan menimbulkan semangat bekerja karyawan menjadi menurun karena ketidak-adaan rasa bangga terhadap pekerjaan di tempat dia bekerja. Sering kali menimbulkan sikap ketidakpedulian terhadap pekerjaan sehingga rasa bangga untuk bekerja menjadi bias.

Menurut Nitisemito (2008) mengemukakan tujuh faktor yang mengindikasikan adanya penurunan semangat kerja karyawan dalam perusahaan, diantaranya yaitu:

1. Turunnya/rendahnya produktivitas
Seseorang karyawan yang telah mengindikasikan semangat kerjanya menurun, seringkali disebabkan rasa ketidakpuasannya menurun, sehingga berakibat pada tingkat produktivitas yang dihasilkan juga menjadi turun.
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan seseorang karyawan merasa bosan untuk bekerja sehingga memunculkan rasa malas untuk datang bekerja.

3. *Labor turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi
Suatu perusahaan yang menunjukkan kondisinya belum stabil, seringkali terjadi keluar-masuk karyawan dalam perusahaan. Hal ini mengindikasikan semangat kerja karyawan dalam perusahaan mengalami penurunan karena belum mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi, dan keluar-masuknya karyawan disebabkan dari ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.
4. Tingkat kerusakan yang tinggi
Indikasi seseorang yang menunjukkan tingkat semangat bekerjanya menurun dapat berakibat pada tingkat kerusakan dalam operasi perusahaan menjadi tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan mengalami tingkat stress kerja yang tinggi.
5. Kegelisahan dimana-mana
Seseorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan merasa was-was atau gelisah setiap melakukan aktivitasnya, karena semangat untuk bekerja para karyawan diposisi mana-mana mengalami penurunan sehingga belum mampu menghasilkan aktivitas kerja yang memuaskan.
6. Tuntutan sering kali terjadi
Rendahnya tingkat semangat kerja seseorang karyawan dalam bekerja dapat berakibat pada tuntutan kerja yang tinggi agar tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Tuntutan yang sering terjadi ini berasal dari ketidakpuasan dan ketidak-berhasilnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
7. Mogok kerja
Yang menonjol menurunnya semangat karyawan dalam bekerja ketika terjadi mogok. Terjadinya mogok kerja seseorang karyawan dalam bekerja dikarenakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan rasa kekecewaan yang begitu mendalam terhadap perusahaan, dan sebagainya.

Berdasarkan indikasi penurunan semangat kerja seperti penjelasan tersebut, maka peneliti menggunakan dimensi atau indikator-indikator semangat kerja menurut Azwar (2009) yang menyebutkan 5 (lima) dimensi semangat kerja dalam penelitian ini.

Indikator Semangat Kerja

Berdasarkan dari teori-teori yang telah ada maka diketahui indikator-indikator semangat kerja adalah sebagai berikut:

1. Tinggi rendahnya produktivitas kerja.
2. Tingkat absensi yang rendah atau tinggi.
3. LTO (*Labor turnover*) atau tingkat perputaran karyawan yang tinggi.
4. Tuntutan yang sering terjadi.
5. Kegelisahan dimana-mana.

2.2.4. Kinerja

Pengertian Kinerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam menghasilkan kinerja yang maksimal. Kinerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Semakin tinggi kinerja karyawan dalam perusahaan, makin tinggi pula nilai perusahaan yang dihasilkan. Menurut Mangkunegara (2012), bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja yang diberikan kepadanya.

Menurut Simanjuntak (2004), kinerja adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja atas pelaksanaan tugas yang diberikan. Menurut Foster dan Seeker (2001), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dan/atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, berupaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 2002).

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2007) antara lain, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man, On The Right Place, The Right man On The Right Job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sedangkan sikap mental seseorang karyawan merupakan kondisi diri karyawan yang berusaha untuk menghasilkan prestasi secara maksimal, dalam arti, seseorang karyawan harus siap dan mampu secara fisik maupun non fisik untuk memenuhi tujuan dan target kerja yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karyawan adalah kemampuan dan motivasi, dan dengan didasari atas kemampuan potensi diri seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sedangkan motivasi merupakan kondisi mentalitas seseorang dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan sikap dan mental seseorang untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Karena itu, seseorang pimpinan organisasi perlu menyadari atas kondisi seseorang karyawan yang dituntut untuk menghasilkan kinerja yang tinggi sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Walaupun karyawan-karyawan tersebut bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara umum perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 2012), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson (2006), ada tiga perangkat variasi yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
Sumberdaya, Kepemimpinan, Imbalan, Struktur, Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
Persepsi, Sikap, Kepribadian, Belajar, Motivasi.

Proses Penilaian Kinerja

Ada tiga tahapan yang diklasifikasikan dalam bentuk pendekatan proses penilaian prestasi kerja seseorang dalam organisasi sebagaimana berikut:

1. Pada tahapan identifikasi, dalam *input* penilaian prestasi kerja dapat dilakukan untuk mengidentifikasi karakteristik (*trait*) yang ada pada diri seseorang (karyawan yang akan dinilai). Suatu sikap terhadap penilaian prestasi kerja pada saat melakukan aktivitas pekerjaan di organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, metode yang dipergunakan untuk mengukur input seorang karyawan dalam penilaian prestasi kerja melalui *Graphic Rating Scale*. Dalam metode ini difokuskan pada penilaian seseorang yang melakukan pekerjaan pada sejumlah karakteristik atau faktor. Artinya berapakah karakteristik atau faktor tersebut dimiliki oleh seseorang. Karena penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan menggunakan *graphic rating scale* ini memiliki penilaian berkisar 5 hingga 7 skala poin, dan sejumlah tingkatan faktor penilaian antara 5 hingga 20.
2. Pada tahapan pengukuran, proses penilaian perilaku untuk prestasi kerja difokuskan dalam gambaran pelaksanaan tugas seseorang karyawan, atau perilaku yang

dihasilkannya. Sedangkan bentuk penilaian perilaku yang dilakukan dengan menggunakan *behavioral anchored rating scales* (BARS) atau skala penilaian berdasarkan perilaku dengan berbagai item atau standar penilaian yang diuraikan atau digambarkan dalam bentuk perilaku seperti harapan dari seseorang karyawan.

- a. Flippo (2004), mengemukakan 2 jenis skala pengukuran dengan menggunakan skala BARS, yakni:
 - b. Skala dugaan perilaku atau *Behavioral Expectation Scales* (BES) dasarnya adalah uraian yang membantu penilai untuk merumuskan perilaku karyawan sebagai individu yang unggul, rata-rata, dan di bawah rata-rata.
 - c. Skala pengamatan perilaku atau *Behavioral Observation Scales* (BOS) di mana penilai melaporkan frekuensi yang digunakan karyawan dalam perilaku yang diperinci dalam dasar (*anchored*).
3. Tahapan manajemen menfokuskan penilaiannya pada hasil kerja (*output*) yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Hal ini dapat disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran atau menyebutnya sebagai *managment by objectives* (MBO).

Dimensi Penilaian Kinerja

Dimensi penilaian kinerja digunakan sebagai penilaian dapat terpenuhi apabila hasil kinerja yang dicapai telah memenuhi tujuan organisasi, unsur yang paling dominan pada perencanaan telah tersusun rapi tetapi orang yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, maka perencanaan yang disusun akan sia-sia.

Menurut Dessler (2004) mengungkapkan dimensi-dimensi penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi banyaknya hasil keluaran dan besarnya kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
4. Absensi kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya / diandalkan;
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Penilaian kinerja pegawai sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari seorang individu. Menurut Mangkunegara (2012:75), bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja; diukur dari ketepatan kerja, ketelitian, keterampilan, kebersihan.

2. Kuantitas kerja; diukur dari banyaknya hasil output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.
3. Dapat diandalkan; diukur dari sifat yang dapat dipercaya, memahami instruksi, inisiatif, ketrampilan dalam menyelesaikan segala tugas yang ditentukan perusahaan.
4. Sikap; diukur dari sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

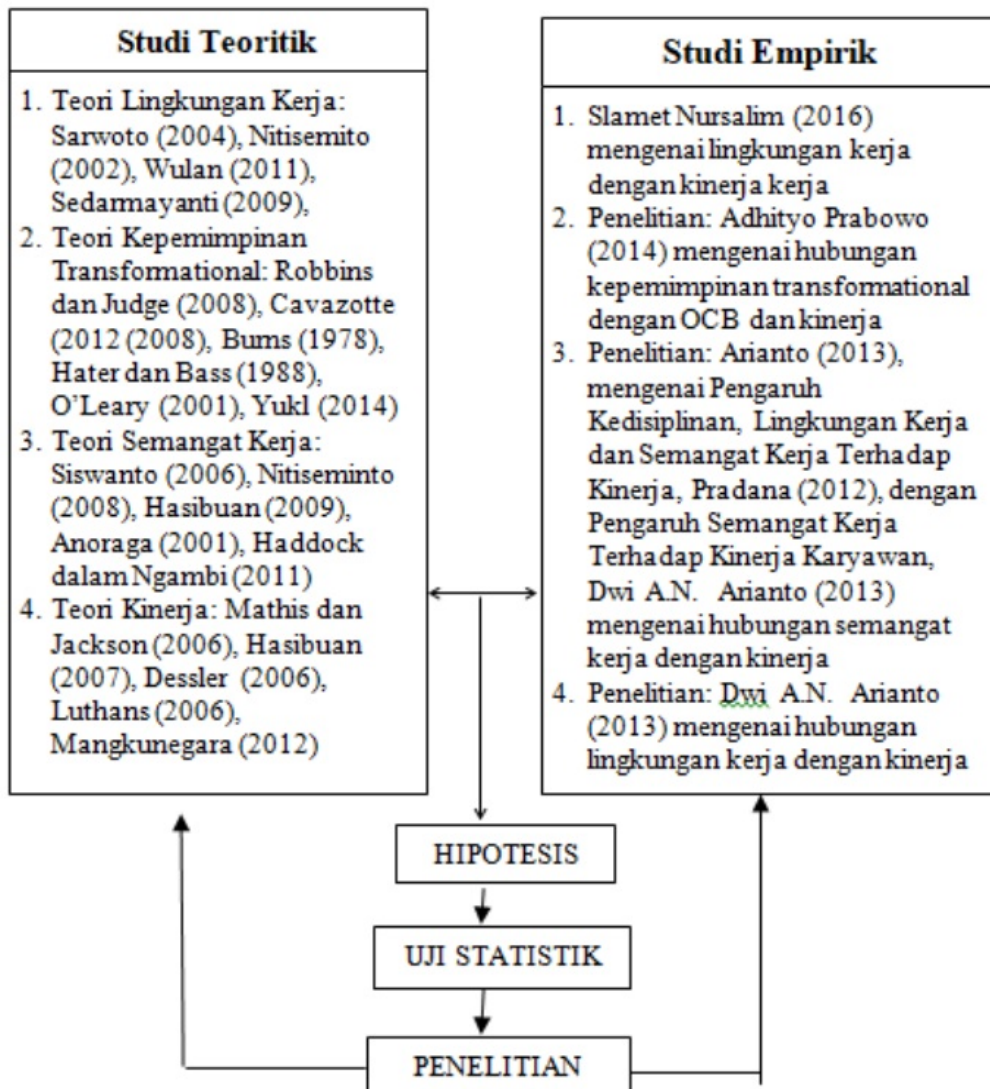
Selanjutnya dalam penelitian menggunakan dimensi pengukuran kinerja pegawai sebagai alat penilaian kerja pegawai dengan teori Mangkunegara (2012) diantaranya yaitu: kualitas, kuantitas, dapat diandalkan dan sikap.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual ini digunakan untuk memberikan gambaran rencana penelitian dengan dukungan konsep baik teoritik maupun empirik. Dasar kerangka konseptual adalah kerangka proses berpikir, berdasarkan latar belakang masalah, dan tinjauan pustaka terlebih dahulu disusun berdasarkan pendekatan deduktif untuk menganalisis permasalahan yang terjadi di dalam instansi Bagian Tata Usaha Sub.bagianUmum Kantor Regional II BK¹ JawaTimur di Surabaya.

Konseptual yang *digunakan dalam penelitian ini* berhubungan dengan masalah *lingkungan kerja, kepemimpinan* transformational, *semangat kerja* maupun kinerja dapat membentuk model sebagai kerangka konseptual penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian.

Berdasarkan kajian pustaka dan hasil studi empiris yang diuraikan, maka dapat disusun model kerangka proses berpikir yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Proses Berpikir

Penjelasan:

Dari gambar kerangka proses berpikir berupa arah panah ke kanan dan ke kiri menjelaskan bahwa tesis ini didasarkan pada studi teoritik dan studi empiris. Gambar anak panah kebawah yang menuju ke kolom hipotesis, menjelaskan bahwa hipotesis berdasarkan dari studi teoritik dan studi empirik atas variabel-variabel independen

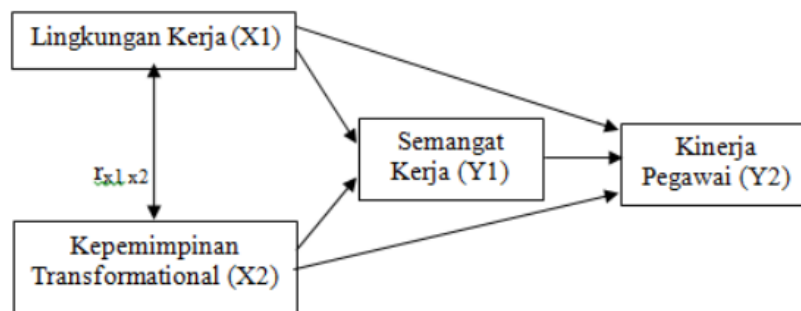
dengan variable dependen yang digunakan diantaranya lingkungan kerja, kepemimpinan transformational, semangat kerja dan kinerja.

Gambar anak panah kebawah yang menuju ke kolom uji statistik, menjelaskan bahwa hipotesis yang telah diuji melalui uji statistik yang relevan, dimana hubungan antara variabel diuji dengan menggunakan Analysis Path.

Gambar anak panah kebawah yang menuju ke kolom tesis menjelaskan bahwa studi ini menghasilkan karya ilmiah yang disebut tesis. Harapannya hasil karya ilmiah ini bisa digunakan sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya.

Gambar dua anak panah keatas menuju ke kolom studi teoritik dan studi empirik, menjelaskan bahwa tesis ini diharapkan akan mampu memberikan kontribusi terhadap penemuan teori baru dan penelitian baru.

Berdasarkan atas model kerangka proses berpikir yang memperlihatkan dukungan studi teoritik dan studi empirik yang menghasilkan rumusan hipotesis dan terlebih dahulu perlu dilakukan pembentukan model kerangka konseptual penelitian yang berupa model gambar hubungan antar variabel penelitian sebagaimana ditunjukkan berikut ini;



Gambar 2.2. Model KerangkaKonseptualPenelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latarbelakang masalah, rumusan masalah, tinjauan pustaka, kerangka proses berpikir, serta model kerangka konseptual penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan transformational.
2. Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap semangat kerja.
3. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.
7. Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.



Bab 3

Metode Penelitian

3.1. Jenis/Rancangan Penelitian

Menurut Singarimbun (1998: 44) penelitian digolongkan menjadi tiga tipe yaitu: (1) Penelitian penjajakan (*eksploratif*) adalah penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis; (2) Penelitian penjelasan (*eksplanatori*) adalah suatu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis (penelitian kausalitas); dan (3) Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian untuk mendeskripsikan secara rinci terhadap suatu fenomena tertentu.

Menurut Rachman (2018), menyatakan bahwa rancangan penelitian ini merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun dan/atau memecahkan masalah penelitian. Sedangkan pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yakni untuk mengetahui hubungan dan pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational, terhadap semangat dan kinerja pegawai di Kantor Regional II BKN Jawa Timur di Surabaya, dan pengujiannya dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebagai penelitian. Sedangkan pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

3.2. Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Rachman (2018:226) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan atau jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh objek/subjek itu, dan diminati oleh peneliti untuk diteliti. Sedangkan Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada di lingkungan Bagian Tata Usaha Sub.bagian Umum Kantor Regional II BKN Jawa Timur Surabaya sebanyak 43 pegawai.

3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012:73). Sedangkan teknik pengambilan sampel penelitian diambil dari populasi dengan menggunakan metode sampel jenuh, artinya semua populasi yang ada menjadi sampel, sehingga sampel yang digunakan besarnya sama dengan populasi yaitu 43 pegawai.

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Klasifikasi Variabel

Berdasarkan masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis variable, yaitu:

1. Variabel bebas atau variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen/variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, yang menjadi variable bebas adalah kepemimpinan transformational
2. Variabel terikat atau variabel dependen, yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai.
3. Variable intervening, yaitu variable yang digunakan sebagai variable perantara terhadap hubungan antar variable. Artinya bisa memperkuat atau memperlemah variable.

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini perlu dijelaskan terlebih dahulu definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai (Y2) adalah merupakan sebagai hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (Mangkunegara, 2012)
 - a. Kualitas
 - b. Kuantitas
 - c. Dapat diandalkan
 - d. Sikap kerjasama
2. Semangat kerja (Y1) adalah suatu tindakan yang dilakukan seseorang karyawan dalam kegairahan kerja yang lebih tinggi untuk menghasilkan pekerjaan yang diharapkan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2008:160), sedangkan indicator yang digunakan sebagai pengukuran yaitu: Memberikan gaji yang sesuai, Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, Menciptakan suasana santai, memberikan insentif yang terarah, Memperhatikan kebutuhan rohani karyawan, Menyertakan karyawan untuk diajak berunding.
3. Kepemimpinan transformasional (X2) adalah tindakan dari perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan dipercaya bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu memberi arahan kepada bawahan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (Robbins, 2012)
 - a. *Idealized influence*
 - b. *Inspirational motivation*
 - c. *Intellectual stimulation*
 - d. *Individual consideration*

4. Lingkungan kerja (X1) adalah lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat proses pembelajaran. Variabel ini menggunakan indikator sebagai pengukurannya: (Sedarmayanti, 2009)
- a. Suasana kerja
 - b. Hubungan dengan rekan kerja
 - c. Tersedianya fasilitas kerja
 - d. Penerangan/ cahaya
 - e. Sirkulasi udara
 - f. Kebisingan
 - g. Bau tidak sedap

¹ 3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Sebagai lokasi penelitian ini dipilihnya di Kantor Regional II BKN Jawa Timur Surabaya yang menempati kantor di Jalan Letjen. S. Parman No. 6 Waru Sidoarjo Telp. 031-8530696 Fax. 031-8530696. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan tepatnya pada bulan Maret - Mei 2017.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer atau data secara langsung mencari informasi pada responden. Sumber data sekunder diperoleh dari data-data gambaran Kantor Regional II BKN Jawa Timur Surabaya terutama yang terkait dengan penelitian.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data sekunder, sehingga metode pengumpulan data menggunakan cara *non participant observation*, antara lain, yaitu:

1. Metode kepustakaan atau metode studi-pustaka, yaitu penggunaan berbagai jurnal, artikel serta literatur yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian. Metode ini digunakan untuk mempelajari dan memahami literatur-literatur yang memuat pembahasan yang berkaitan dengan penelitian.
2. Metode penyebaran kuesioner yang langsung ditujukan pada responden terkait dengan penelitian ini.

3. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang menjadi obyek penelitian yaitu deskripsi kantor Regional II BKN Jawa Timur Surabaya.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Model Persamaan Struktural

Dalam menganalisis data penelitian ini dapat digunakan model analisis jalur (*Path Analysis*), yang dibentuk melalui model persamaan Struktural atau juga disebut model struktural yaitu apabila setiap variabel terikat/endogen (Y1 dan Y2) secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas/eksogen (X). Selanjutnya gambar yang meragakan struktur hubungan kausal antar variabel disebut diagram jalur (*Path Analysis*).

Selanjutnya dari model analisis struktur tersebut dapat diformulakan dengan persamaan struktur untuk diagram jalur yaitu:

$$Y1 = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\varepsilon_1 \dots\dots\dots\text{substruktural 1}$$

$$Y2 = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\varepsilon_2 \dots\dots\text{substruktural 2}$$

Di mana:

$$Y2 = \text{Kinerja Pegawai}$$

$$Y1 = \text{Semangat kerja}$$

$$X_1 = \text{Lingkungan kerja}$$

$$X_2 = \text{Kepemimpinan Transformational}$$

$$\rho_{yx1}, \dots \rho_{yx2}, \rho_{zx1}, \dots, \rho_{zx2} \text{ dan } \rho_{zy} = \text{Koefisien Standardize}$$

$$\varepsilon = \text{Standart Error}$$

3.7.2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Model yang digunakan dalam menganalisis adalah model ekonometrika, sedangkan metode yang dipakai adalah metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*) dan analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen secara langsung.

Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dirumuskan dalam fungsi persamaan struktur model sebagai berikut:

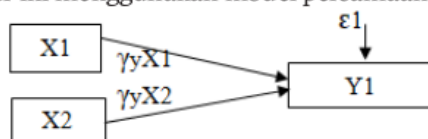
1. Struktur Model-1:

Terdapat pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational terhadap semangat kerja.

Persamaan Struktur Model-1 :

$$Y1 = \gamma_y X1 + \gamma_y X2 + \gamma_y \varepsilon_1$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Sub Struktur Model-1)

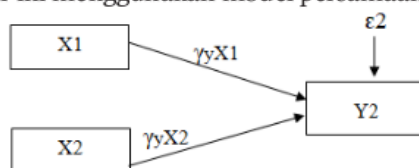
2. Struktur Model-2 :

Terdapat pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai.

Persamaan Struktur Model-2 :

$$Y2 = \gamma_z X1 + \gamma_z X2 + \gamma_z \epsilon2$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 3.2 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-2)

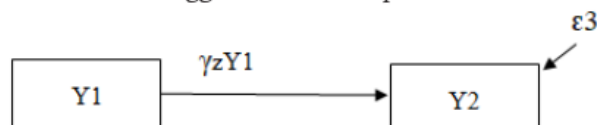
3. Persamaan Struktural Model-3

Model persamaan struktural selanjutnya, terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai.

Persamaan Struktur Model-3 :

$$Y2 = \gamma_z Y1 + \gamma_z \epsilon3$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 3.3 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-3)

4. Struktur Model-4 :

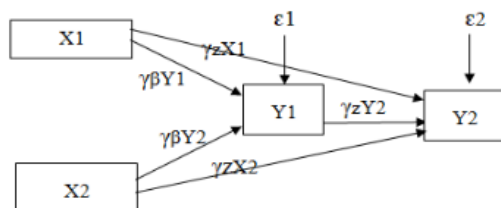
Terdapat pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

Persamaan Struktur Model-3:

$$Y2 = \gamma_z X1 + \gamma_z X2 + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon2$$

$$\text{atau } Y2 = \gamma_y Y + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon2$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 3.4 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-4)

Keterangan:

- (gamma) : koefisien pengukur hubungan antara variabel endogen dengan eksogen
- (beta) : koefisien pengukur hubungan antara variabel endogen dengan endogen
- (Epsilon) : varian peubah latent yang tidak terjelaskan dalam model
- Y : variabel dependen (endogen)
- X : variabel independen (eksogen)

3.7.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini menggunakan Uji statistik-t karena digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Uji ini dilakukan untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7, adapun hipotesis dirumuskan sebagai berikut (Ghozali, 2011):

Ho : $\rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots \rho_{yx2}/\rho_{zx2} = 0$, dan

Hi : $\rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots \rho_{yx2}/\rho_{zx2} \neq 0$

Selanjutnya;

Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} (\alpha, n-k-1)$, maka Ho ditolak; dan

Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel} (\alpha, n-k-1)$, maka Ho diterima.

Hasil signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan di bawah 5% atau $\alpha = 0,05$. Nilai t hitung dapat dicari dengan rumus sebagai berikut: (Gujarati, 1995)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

keterangan:

b_i = Koefisien regresi

Se = Standart error of estimation/estimasi penyimpangan

3.7.4. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian ini digunakan untuk menentukan kesesuaian kuesioner yang digunakan untuk penelitian, sedangkan alat pengujian yang digunakan, yaitu:

1. Uji Validitas atau tingkat ketepatan adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, instrumen tersebut dapat mengukur variabel (konstruk) yang diinginkan oleh periset (Mas'ud, 2004: 68). Validitas dihitung dengan membandingkan antara r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut valid.
2. Reliabilitas atau tingkat keandalan adalah tingkat kemampuan instrumen riset untuk mengumpulkan data secara konsisten dari sekelompok individu. Instrumen yang memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi cenderung menghasilkan data yang sama tentang suatu variabel atau unsur-unsurnya, jika diulangi pada waktu yang berbeda pada sekelompok individu yang sama, sehingga instrumen tersebut dapat dinilai reliabel (Mas'ud, 2004: 68). Reliabilitas diukur dengan menggunakan Cronbach's Alpha (α) dimana hasil yang menunjukkan diatas 0,60 dapat dikatakan reliabel (Rachman, 2019).



Bab 4

Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sekilas Tentang Kantor Regional II BKN

Sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Negara mempunyai fungsi sebagai pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN, penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun, dan penyimpanan informasi pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN. Dalam melaksanakan fungsi dimaksud Badan Kepegawaian Negara diberi kewenangan mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, prosedur dan kriteria manajemen ASN.

Kantor Regional II BKN Surabaya yang merupakan instansi vertikal Badan Kepegawaian Negara yang mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggaraan ASN di wilayah kerja yang kewenangannya melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Cakupan wilayah kerja Kantor Regional II BKN Surabaya yang terletak di Propinsi Jawa Timur terdiri dari 38 kab/kota dan 1 Pemerintah Propinsi termasuk instansi-instansi vertikal. Diharapkan mampu secara terus menerus berpartisipasi serta mengantisipasi perubahan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Kantor Regional II BKN Surabaya telah melakukan perubahan dan inovasi terhadap berbagai layanan kepegawaian

secara cepat, tepat dan akurat. Keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi ini dapat dilihat antara lain dari terwujudnya berbagai produk layanan kepegawaian serta diselenggarakannya manajemen kepegawaian dengan pelayanan yang bersertifikat ISO 2008:9001 yang pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan bagi PNS.

Selama tahun 2015 Kantor Regional II BKN Surabaya telah melakukan survey untuk melihat seberapa jauh semangat yang diterima oleh PNS atas pelayanan yang diberikan Kantor Regional II BKN Surabaya. Namun demikian pelaksanaan tugas yang dituangkan dalam Rencana Strategis Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya (Renstra Kanreg II BKN) 2015–2019.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 36 Tahun 2014 tanggal 28 November 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara, tugas pokok dan fungsi Kantor Regional II BKN Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Tugas Pokok

Menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. Fungsi

- a. Koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- b. Pemberian pertimbangan, persetujuan, dan atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi Pusat dan Instansi Daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Penetapan Pensiun dan status kepegawaian PNS Instansi Pusat di wilayah kerjanya;
- d. Penetapan pensiun dan status kepegawaian PNS Instansi Daerah di wilayah kerjanya;
- e. Penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya;
- f. Penetapan mutasi Pegawai Negeri Sipil propinsi/kabupaten/kota ke instansi pusat atau ke instansi daerah;
- g. pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- h. pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil negara di wilayah kerjanya; dan
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Maksud dan tujuan yang hendak dicapai dari tugas dan fungsi tersebut adalah:

1. Mendorong terwujudnya pelayanan kepegawaian terhadap PNS dan unit kepegawaian pusat dan daerah di wilayah kerjanya.
2. Menjalin dan mengembangkan koordinasi dan kerja sama dengan unit kepegawaian di instansi pusat dan daerah di wilayah kerjanya.
3. Mewujudkan PNS yang profesional dan berdisiplin tinggi di wilayah kerjanya.
4. Mewujudkan sistem jaringan informasi data kepegawaian pusat dan daerah di wilayah kerjanya.
5. Mewujudkan kualitas manajemen pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan di bidang kepegawaian di wilayah kerjanya.

4.1.2 VISI, MISI DAN TUJUAN

Badan Kepegawaian Negara sebagai Pembina dan Penyelenggara Manajemen ASN secara Nasional dalam melaksanakan tugasnya mempunyai visi dan misi “Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian Yang Bermartabat Tahun 2025. Untuk mendukung terwujudnya visi dan misi tersebut, Kantor Regional II BKN Surabaya sebagai perwakilan dari Badan Kepegawaian Negara Pusat merumuskan visi, misi dan tujuan maupun program kerja sebagai berikut:

VISI

Rencana Strategis Kanreg II BKN Tahun 2015 – 2019 merupakan komitmen bersama dalam menetapkan kinerja dengan tahapan-tahapan yang terencana dan terprogram secara sistematis melalui penataan, penertiban, perbaikan pengkajian, pengelolaan terhadap sistem kebijakan dan peraturan perundangan-undangan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

Selanjutnya untuk memberikan arah dan sasaran yang jelas serta sebagai pedoman dan tolok ukur kinerja Kanreg II BKN yang diselaraskan dengan arah kebijakan dan program BKN Pusat yang sudah disesuaikan dengan rencana pembangunan nasional yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang (RPNJP) 2005 – 2025 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015 – 2019, sebagai pedoman dan pengendalian kinerja dalam pelaksanaan program dan kegiatan Kantor Regional II BKN dalam mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi pada tahun 2015 – 2019.

Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan Kanreg II BKN dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya. Visi yang ditetapkan dalam Renstra BKN 2015-2019 adalah:

"Menjadi Kantor Regional BKN Terunggul Dalam Pembinaan Dan Penyelenggaraan Manajemen Kepegawaian Tahun 2025 "

Uraian Visi:

1. Kanreg II BKN mengemban sebagian tugas fungsi BKN dalam membina menyelenggarakan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pembinaan penyelenggaraan manajemen kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku yang tertuang tertuang ke dalam fungsi yaitu:
 - a. Melakukan koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian, memberikan pertimbangan, persetujuan, dan atau penetapan mutasi kepegawaian, pensiun dan status kepegawaian
 - b. Penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian
 - c. Pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi
 - d. Pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya
3. Terunggul memiliki makna terbaik dalam hal Manajemen Internal, Pelayanan Kepegawaian, Data dan Informasi Kepegawaian, dan Pengembangan Kepegawaian.

MISI

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan terwujud dengan baik. Misi Kanreg II BKN adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelayanan kepegawaian dengan cepat, cermat, cerdas dan ikhlas
2. Mengelola informasi kepegawaian berbasis kompetensi dan kinerja yang terkini dan terintegrasi.
3. Mengembangkan manajemen internal Kanreg II BKN.

TUJUAN

Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai dengan lima tahun dan tujuan ditetapkan mengacu kepada pernyataan visi dan misi Kanreg II BKN. Adapun Tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mendorong Terwujudnya pelayanan kepegawaian yang tertib sesuai peraturan perundang-undangan, transparan dan akuntabel.
2. Mempercepat tersedianya informasi kepegawaian yang terkini dan akuntabel.
3. Mewujudkan manajemen internal Kanreg II BKN. yang efektif, efisien dan akuntabel.

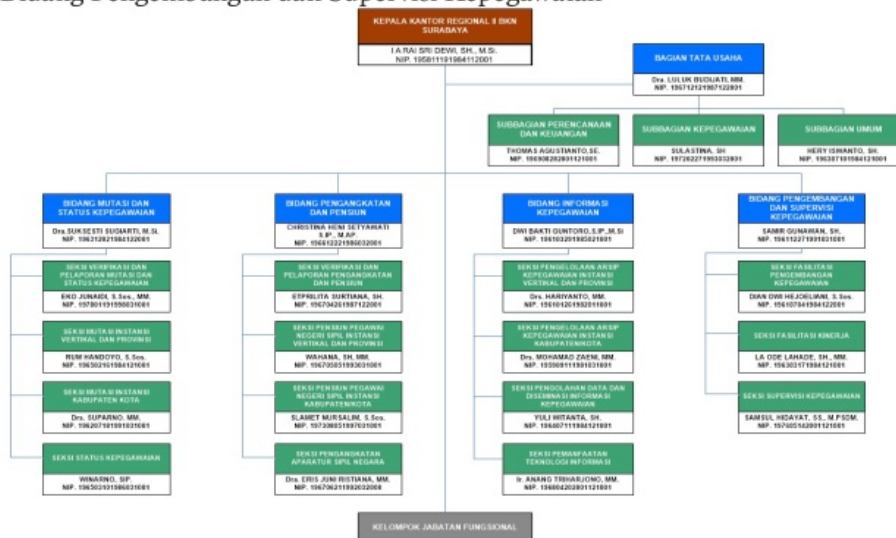
4.1.3. Sasaran Strategis

Sasaran adalah penjabaran dari tujuan secara terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu lima tahun kedepan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, sasaran strategis yang hendak dicapai Kantor Regional II BKN adalah “Meningkatnya kualitas pelayanan kepegawaian”.

4.1.4. Struktur Organisasi Kantor Regional II BKN

Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tanggal 28 November 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara, Struktur organisasi Kantor Regional II BKN Surabaya terdiri dari :

1. Kepala;
2. Bagian Tata Usaha;
3. Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian;
4. Bidang Pengangkatan dan Pensiun;
5. Bidang Informasi Kepegawaian; dan
6. Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Regional II BKN Surabaya
Sumber: Bagian Umum Kantor Regional II BKN Surabaya

4.2. Analisis dan Hasil Penelitian

4.2.1. Deskripsi Tanggapan Responden

Pengujian deskripsi atas tanggapan atau jawaban responden dari penelitian ini, dapat dianalisis untuk mengetahui batasan atas jawaban dari masing-masing variable penelitian berdasarkan kuesioner, yaitu:

1. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Hasil analisis data dari jawaban responden pada variabel Lingkungan Kerja dapat ditunjukkan dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Descriptive Lingkungan Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item 1	43	3.00	5.00	4.3514	.67097
item 2	43	2.00	5.00	4.0676	.83307
item 3	43	2.00	5.00	4.3108	.72008
item 4	43	3.00	5.00	4.3378	.68800
item 5	43	2.00	5.00	4.0541	.82581
item 6	43	2.00	5.00	4.0405	.83484
Valid N (listwise)	43				

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel Lingkungan Kerja yang ditunjukkan pada tabel 4.1. tersebut diatas menyatakan bahwa hasil penilaian pada item dari masing-masing pertanyaan yaitu item atau butir 1 mempunyai nilai terendah 3 dan nilai tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3514, pertanyaan tentang butir 2 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0676, pertanyaan tentang butir 3 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3108, pertanyaan tentang butir 4 mempunyai nilai terendah 3 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3378; pertanyaan tentang butir 5 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0541, pertanyaan tentang butir 6 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0405. Artinya bahwa hasil tanggapan responden tentang Lingkungan Kerja menunjukkan penilaian yang cukup baik.

2. Variabel Kepemimpinan Transformational (X2)

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel Kepemimpinan Transformational dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Descriptive Kepemimpinan Transformational

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item 1	43	3.00	5.00	4.3097	.66922
item 2	43	2.00	5.00	4.0708	.82068
item 3	43	2.00	5.00	4.3186	.68486
item 4	43	3.00	5.00	4.3009	.67988
item 5	43	2.00	5.00	4.0619	.81595
item 6	43	2.00	5.00	4.0531	.82203
Item 7	43	2.00	5.00	4.3274	.67404
Valid N (listwise)	43				

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas Kepemimpinan Transformational yang ditunjukkan pada tabel 4.2. tersebut diatas menyatakan bahwa hasil penilaian pada item dari masing-masing pertanyaan yaitu item atau butir 1 mempunyai nilai terendah 3 dan nilai tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3097, pertanyaan tentang butir 2 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0708, pertanyaan tentang butir 3 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3186, pertanyaan tentang butir 4 mempunyai nilai terendah 3 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3009, pertanyaan tentang butir 5 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0619, pertanyaan tentang butir 6 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,0531; pertanyaan tentang butir 7 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,3274. Artinya bahwa hasil tanggapan responden tentang Kepemimpinan Transformational menunjukkan penilaian yang cukup baik.

3. Variabel Semangat kerja (Y1)

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel Semangat kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Descriptive Semangat kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1	43	2.00	5.00	4.2124	.74942
Item 2	43	2.00	5.00	4.1681	.68011
Item 3	43	2.00	5.00	4.2389	.74731
Item 4	43	2.00	5.00	4.2035	.76950
Item 5	43	2.00	5.00	4.2478	.72618
Valid N (listwise)	43				

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel Semangat kerja yang ditunjukkan pada tabel 4.3. tersebut diatas menyatakan bahwa hasil penilaian pada item dari masing-masing pertanyaan yaitu item atau butir 1 mempunyai nilai terendah 2 dan nilai tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2124, pertanyaan tentang butir 2 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,1681, pertanyaan tentang butir 3 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2389, pertanyaan tentang butir 4 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2035, dan pertanyaan tentang butir 5 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2478. Artinya bahwa hasil tanggapan responden tentang Semangat kerja menunjukkan penilaian yang cukup baik.

4. Variabel kinerja pegawai (Y2)

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Descriptive Kinerja Pegawai

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item 1	43	2.00	5.00	4.1757	.79997
item 2	43	3.00	5.00	4.2432	.63701
item 3	43	2.00	5.00	4.2162	.72660
item 4	43	2.00	5.00	4.1622	.82805
Valid N (listwise)	43				

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian data dari tanggapan responden atas variabel kinerja pegawai yang ditunjukkan pada tabel 4.4. tersebut diatas menyatakan bahwa hasil penilaian pada item dari masing-masing pertanyaan yaitu item atau butir 1 mempunyai nilai terendah 2 dan nilai tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,1757, pertanyaan tentang butir 2 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2432, pertanyaan tentang butir 3 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,2162, pertanyaan tentang butir 4 mempunyai nilai terendah 2 dan tertinggi 5 dengan nilai rata-rata 4,1622. Artinya bahwa hasil tanggapan responden tentang kinerja pegawai menunjukkan penilaian yang cukup baik.

4.2.2 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan instrumen, dan hasil analisis dari masing-masing indikator variable dapat dilihat pada table berikut;

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Korelasi-item total korelasi				
	X1	X2	X3	X4	Keterangan
Lingkungan kerja (X1)	0.698				Valid
	0.857				Valid
	0.453				Valid
	0.692				Valid
	0.891				Valid
	0.896				Valid
Kepemimpinan Transformational (X2)		0.645			Valid
		0.818			Valid
		0.604			Valid
		0.643			Valid
		0.839			Valid
		0.842			Valid
		0.606			Valid
Variabel	Korelasi-item total korelasi				
	X1	X2	X3	X4	Keterangan
Semangat Kerja (Y1)			0.655		Valid
			0.401		Valid
			0.664		Valid
			0.670		Valid
			0.651		Valid
Kinerja pegawai (Y2)				0.808	Valid
				0.408	Valid
				0.469	Valid
				0.835	Valid
Nilai Kritis $\alpha = 0,05$					> 0,30

Sumber : hasil olah data SPSS

Berdasarkan hasil uji validitas pada table 4.5 tersebut di atas menyatakan bahwa secara keseluruhan indikator variable-variabel penelitian yang digunakan menunjukkan hasil kevalidan, karena kesemua koefisien korelasi item total korelasi angkanya lebih

besar dari nilai kritis 0,30. Berarti kesemua indikator variable yang diuji sebagai instrumen penelitian dapat diterima.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan maka dalam penelitian ini, dilakukan suatu pengujian dengan menggunakan satu jenis alat ukur untuk hasil jawaban kuesioner dari responden yang sama, tetapi dalam waktu pengukuran yang sama pula, maka dapat dilakukan dengan menggunakan pengujian dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan kerja (X1)	0,908	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif (X2)	0,904	Reliabel
Semangat kerja (Y1)	0,817	Reliabel
Kinerja pegawai (Y2)	0,805	Reliabel
Nilai kritis $\alpha = 0,05$		> 0,60

Sumber: output SPSS

Dari tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan transformatif, semangat kerja dan kinerja pegawai menunjukkan hasil analisis pada Cronbach's Alpha memiliki nilai koefisien masing-masing lebih besar daripada 0,60. Jadi keempat variabel tersebut dinyatakan reliabel, karena itu kuesioner yang disebarkan kepada responden bisa dilakukan dan dilanjutkan untuk penelitian.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Pengaruh Secara Individual Variabel

Untuk pengujian secara individual pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut dapat dijelaskan dengan menggunakan analisis jalur, sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung lingkungan kerja (X1) dan kepemimpinan transformatif (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Koefisien Jalur Lingkungan Kerja (X1) dan
Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
		Beta			
Kinerja Pegawai (Y2)	Lingkungan Kerja (X1)	.381	4.032	.000	Signifikan
	kepemimpinan tranformasional (X2)	.400	4.235	.000	Signifikan
R ²					0,295

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian analisis jalur struktur pada tabel 4.7 tersebut diatas dapat diketahui model persamaan path sebagai berikut:

$$Y2 = 0,381 X1 + 0,400 X2 + 0,840$$

$$\text{Pengaruh error} = \sqrt{1 - 0,295} = 0,840$$

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa *standardized coefficients beta* variabel lingkungan kerja (X1) sebesar 0,381 dengan taraf signifikan 0,000, hal tersebut berarti lingkungan kerja (X1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2). Demikian juga *standardized coefficients beta* variabel kepemimpinan tranformasional (X2) sebesar 0,400 dengan signifikan 0,000, hal tersebut berarti kepemimpinan tranformasional (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2).

Hasil analisis pengaruh kedua variabel bebas yang diuji secara parsial atau individual terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan analisis jalur sub-struktur dapat dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas sig. sebagai pengambilan keputusan, yaitu:

- Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai $t = 4,032$ dengan nilai probabilitas (sig.) 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai $t = 4,235$ dengan nilai probabilitas (sig.) 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan

bahwa variabel kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja **pegawai**.

2. Pengaruh langsung **lingkungan kerja (X1)** dan **kepemimpinan** tranformasional (**X2**) terhadap **semangat kerja (Y1)** dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil Koefisien Jalur Lingkungan Kerja (X1) dan
Kepemimpinan Transformational (X2) Terhadap Semangat Kerja (Y1)

2 Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
		Beta			
Semangat Kerja (Y1)	Lingkungan Kerja (X1)	.538	5.889	.000	Signifikan
	kepemimpinan tranformasional (X2)	.191	2.088	.000	Signifikan
R ²					0,356

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian analisis jalur struktur pada tabel 4.8 tersebut diatas dapat diketahui model persamaan path sebagai berikut:

$$Y1 = 0,538 X1 + 0,191 X2 + 0,802$$

$$\text{Pengaruh error} = \sqrt{1 - 0,356} = 0,802$$

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas **2** dapat dilihat bahwa *standardized coefficients beta* variabel lingkungan kerja (X1) sebesar 0,538 dengan taraf signifikan 0,000, hal tersebut berarti lingkungan (X1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Y1). Demikian juga *standardized coefficients beta* variabel kepemimpinan tranformasional (X2) sebesar 0,191 dengan signifikan 0,000, hal tersebut kepemimpinan tranformasional (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Y1).

Hasil analisis pengaruh kedua variabel bebas yang diuji secara parsial atau individual terhadap semangat kerja (Y1) dengan analisis jalur sub-struktur dapat dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas sig. sebagai pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja menunjukkan nilai $t = 5,889$ dengan nilai probabilitas (sig.) 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.
- b. Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap semangat kerja menunjukkan nilai $t = 2,088$ dengan nilai probabilitas

(sig.) 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

3. Pengaruh langsung semangat kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Koefisien Jalur Semangat Kerja (Y1)
Terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
		Beta			
Kinerja Pegawai (Y2)	Semangat Kerja (Y1)	.566	6.140	.000	Signifikan
R ²					0,319

Sumber: hasil olah data SPSS

Hasil pengujian analisis jalur struktur pada tabel 4.9 tersebut diatas dapat diketahui model persamaan path sebagai berikut:

$$Y2 = 0,566 Y1 + 0,825$$

$$\text{Pengaruh error} = \sqrt{1 - 0,319} = 0,825$$

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa *standardized coefficients beta* variabel semangat kerja (Y1) sebesar 0,564 dengan taraf signifikan 0,000, hal tersebut berarti semangat kerja (Y1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2). Selanjutnya hasil analisis jalur sub-struktur variabel semangat kerja sebagai pengambilan keputusan menyatakan bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t = 6,266 dengan nilai probabilitas (sig.) 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Tidak Langsung lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui semangat kerja (Y1)

$$X1 \longrightarrow Y1 \longrightarrow Y2 = (0,538 \times 0,566) = 0,305$$

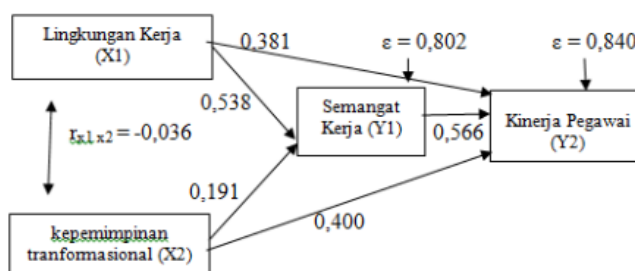
Lingkungan kerja (X1) sebesar 0,305 maka disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

5. Pengaruh Tidak Langsung kepemimpinan tranformasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui semangat kerja (Y1)

$$X2 \longrightarrow Y1 \longrightarrow Y2 = (0,191 \times 0,566) = 0,108$$
 kepemimpinan tranformasional (X2) sebesar 0,108 maka disimpulkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil analisis jalur dapat digambarkan secara keseluruhan yang menjelaskan pengaruh antara lingkungan kerja (X1) dan kepemimpinan tranformasional (X2) terhadap semangat kerja (Y1) dan kinerja pegawai (Y2), yang ditunjukkan gambar 4.2.



Gambar 4.2. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama, bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangatkerja pegawai, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X1) terhadap variabel semangat kerja (Y1) adalah sebesar 0,538 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti semakin berkurang lingkungan kerja dalam memahami masalah-masalah yang dihadapi di lingkungan pekerjaan maka semangat kerja pegawai dalam bekerja akan semakin baik.
2. Hipotesis kedua, bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel kepemimpinan tranformasional (X2) terhadap variabel semangat kerja (Y1) adalah sebesar 0,191 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti semakin baik kepemimpinan tranformasional yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan maka semangat kerja akan semakin baik.
3. Hipotesis ketiga, bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur semangat kerja (Y1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah

- 2 sebesar 0,566 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti semakin tinggi semangat kerja pegawai yang diharapkan bisa membantu dalam pelaksanaan pekerjaan maka pencapaian kinerja pegawai akan semakin tinggi.
4. Hipotesis keempat, bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,381 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti semakin berkurang lingkungan kerja yang dimiliki pegawai terhadap masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan maka pencapaian kinerja pegawai yang diharapkan organisasi akan semakin baik.
 5. Hipotesis kelima, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,400 dengan signifikansi 0,000. Ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang terjadi di dalam organisasi maupun sumber-sumber masalah lain yang dihadapi bawahan dalam bekerja maka pencapaian kinerja pegawai yang diharapkan organisasi akan semakin baik.
 6. Hipotesis keenam, bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) memiliki pengaruh tidak langsung melalui semangat kerja sebesar 0,305. Ini berarti semakin berkurang lingkungan kerja yang dihadapi bawahan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang berdampak dari semangat kerja yang diharapkan organisasi semakin lebih baik.
 7. Hipotesis ketujuh, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) memiliki pengaruh tidak langsung melalui semangat kerja sebesar 0,108. Ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai yang berdampak dari semangat kerja, memacu semangat kerja pegawai dalam bekerja dapat ditingkatkan dengan lebih baik.

4.3. Pembahasan

Hasil analisis penelitian yang dilakukan secara individual menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan

nilai standar koefisien (Beta) = 0,381, artinya lingkungan kerja mampu masih mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Karena harapan pegawai jika pimpinan organisasi memperhatikan peningkatan kinerja pegawai maka dapat dilakukan melalui perhatian maupun pendekatan persuasif pada pegawai agar pegawai tidak mengalami peningkatan untuk lingkungan kerja yang dihadapi dalam bekerja. Hal ini dipandang perlu bahwa pengaruh positif lingkungan kerja bisa merubah perilaku atau tampilan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya. Tanpa adanya perhatian serius dari pimpinan organisasi maka aktivitas yang dilakukan pegawai kurang kondusif, pegawai sering lelah, pegawai sering jenuh dan mudah bosan, selain itu perhatian pimpinan terhadap bawahan harus lebih dekat dengan bawahan tatkala terdapat masalah-masalah baru yang dihadapi pada pekerjaan yang dilakukan, tetapi bisa juga berupa penghormatan pada bawahan karena merasa mendapat pengawasan maupun dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan kajian teori bahwa lingkungan kerja memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila lingkungan kerja yang kurang mendukung pada pegawai maka kecenderungan lingkungan kerja menjadi kurang baik dan sangat meresahkan pegawai itu sendiri, sehingga bisa menurunkan kinerja pegawai dalam melakukan aktivitas, sebaliknya semakin rendah lingkungan kerja pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang dilakukan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri semakin baik. Secara teoritis, menyebutkan bahwa lingkungan kerja pegawai adalah suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula (Sarwoto, 2004). Karena itu, faktor pendorong penting dari lingkungan kerja pegawai adalah dapat menyebabkan pegawai lebih biasa bekerja dengan tanggung jawab yang tinggi untuk kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Di dalam tujuan yang tidak langsung itu orang bekerja juga untuk mendapatkan balas jasa dari hasil kerjanya baik karena terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Semakin baik kondisi lingkungan kerja pegawai, semakin baik terciptanya kondisi atau suasana lingkungan yang lebih nyaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai adalah negatif.

Demikian halnya dengan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat merubah perilaku untuk lebih berprestasi terhadap tugas-tugas yang diselesaikan. Karena dari hasil penelitian juga menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai untuk kebutuhan peningkatan atas kemampuan pegawai dalam bekerja makin lebih baik dan lebih nyaman tanpa ada rasa membosankan karena lingkungan kerja yang dihadapi bisa membawa suasana bekerja

lebih nyaman. Karena itu, untuk bisa mewujudkan diri seseorang perlu mendapat perhatian pimpinan agar semangat kerja pegawai dapat menunjukkan prestasinya dengan melalui kemampuan yang dimiliki sehingga membantu perubahan perilaku pegawai untuk bekerja tanpa harus menyesuaikan dengan lingkungan yang ada.

Selanjutnya lingkungan kerja juga berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hasil signifikan pengaruh lingkungan kerja menunjukkan kurangnya semangat kerja pegawai yang tinggi dengan dibuktikan dari nilai standar koefisien 0,538. Berarti lingkungan kerja memiliki peran yang kurang baik didalam merubah perilaku pegawai untuk lebih aktif dan bisa menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. Tentu keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang tinggi akan dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja juga mampu membawa perubahan semangat kerja. Artinya, semangat kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini tergantung kepemimpinan organisasi maupun kerjasama pimpinan dengan bawahan.

Hasil signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari pimpinan dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak dalam organisasi mampu membawa arah pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan jelas tetapi harus memiliki dukungan dan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya terutama terkait di dalam peningkatan dan pengelola masalah pensiunan PNS di lingkungan Regional II BKN Surabaya. Tanpa lingkungan kerja yang tinggi maka kinerja pegawai dapat meningkat signifikan, sebaliknya dengan semangat kerja yang menyenangkan mampu merubah sikap perilaku pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dalam mengelola asset pensiunan PNS dalam Regional II Surabaya sehingga semangat kerja maupun kinerja pegawai semakin lebih baik mendukung pelaksanaan di dalam penanganan pensiunan bisa berjalan lebih baik.

Keberhasilan semangat kerja yang menyenangkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai karena terdapat dukungan dan dorongan dari pimpinan organisasi dan mampu memperkuat peningkatan kinerja pegawai tentu bisa membawa perubahan signifikan bagi para pegawai bagian unit pensiunan PNS dari asset Kantor Regional II BKN Surabaya.

5.1. Kesimpulan

Hasil uji analisis yang telah dilakukan dihalaman sebelumnya dengan menggunakan teknik analisis path, maka dapat menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X1) terhadap variabel semangat kerja (Y1) adalah sebesar 0,538 dengan signifikansi 0,000.
2. Kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel Kepemimpinan transformational (X2) terhadap variabel semangat kerja (Y1) adalah sebesar 0,191 dengan signifikansi 0,000.
3. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur semangat kerja (Y1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,566 dengan signifikansi 0,000.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel Lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,381 dengan signifikansi 0,000.
5. Kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel Kepemimpinan transformational (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,400 dengan signifikansi 0,000.
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel Lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) memiliki pengaruh tidak langsung melalui semangat kerja sebesar 0,305.
7. Kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja dapat diterima. Hasil analisis ini sesuai dengan besarnya nilai koefisien jalur variabel Kepemimpinan transformational (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) memiliki pengaruh tidak langsung melalui semangat kerja sebesar 0,108.

5.2. Saran



Bab 5

Penutup

Hasil analisis penelitian yang dilakukan serta keterkaitan dengan kesimpulan yang disusun maka untuk menjadi suatu pertimbangan bagi organisasi di Kantor Regional II BKN Surabaya adalah sebagai berikut:

Berkaitan dengan kuatnya (dilihat dari nilai koefisien beta) pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan transformational terhadap Kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai intervening, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan semangat kerja, dengan cara memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sendiri, memberi kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu, memberi kesempatan untuk menjadi orang penting dalam komunitas, memberi kesempatan kepada pegawai untuk melakukan sesuatu hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani responden, organisasi menjamin kepastian kerja, dan organisasi menjamin kesempatan untuk maju pada pekerjaan ini. Selain itu masalah Lingkungan kerja dan Kepemimpinan transformational juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai maupun semangat kerja. Kedua variable tersebut jika mengalami penurunan sebagai beban kerja yang dilakukan maka tidak akan terjadi peningkatan terhadap kinerja maupun semangat kerja pegawai dapat lebih menyenangkan. Oleh karena itu pimpinan perlu lebih serius memperhatikan kondisi pegawai agar tidak mengalami penurunan dalam melakukan aktivitasnya, juga pimpinan harus peduli dengan bawahannya agar yang diinginkan oleh organisasi dapat tercapai tujuannya terutama masalah pengelolaan pensiunan PNS di Kantor Regional II BKN Surabaya.

- As ad, M. 2006. *Psikologi Industri*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty.
- Ghozali, Imam. 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John. M., & Donelly, James Jr. 2006. *Organization*. Jilid I (ahli bahasa oleh Drs Djakarsih, MPA). Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Andi.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.
- Khoiriyah, Lilik. 2009. “Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jaya Wijaya Surakarta”. Skripsi S1, (8). Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta dipublikasikan,
- Luthans, F., 2006, *Organizational Behavior*, 6th edition, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiana, Tri dan Muafi. 2001, “Studi empiris pengaruh stressor terhadap kinerja”, *Jurnal Siasat Bisnis*, No.6, Vol.1.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai. *EKOBIS*, Vol.7, No. 2, Juni 2006, 197-209.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Mathis L. Robert and Jackson John H, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Jimmy Sadeli, Jakarta: Salemba Empat.
- Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon dan Paul E. Spector. 1999. Stress in workplace. *Journal Of Organizational Behaviour*. Jan, 20, pp.63-73.



Daftar Pustaka

- Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan. 2009. *Organisational Stressor*. Singapore Management Review, Vol. 27, No.2.
- Nitisemito, Alex. S. 2008. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rachman, Mochammad Munir, 2018, *Metodologi Penelitian*, Cetakan Ketiga, Surabaya: Penerbit UNIPRESS – Universitas PGRI Adi Buana.
- Rachman, Mochammad Munir, 2019, *Maplikasi Komputer Statistik*, Cetakan Ketiga, Surabaya: Penerbit UNIPRESS – Universitas PGRI Adi Buana.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Robbins, Stephen P., 2012. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 9. Jakarta: PT Indeks kelompok Gramedia.
- Saydam, Gouzali. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayati, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, Sherry E, Rabi S. Bhagat, 1992, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", *Journal Of Management*, Vol.18, No.2,353-374.
- Yukl, Gary. 2014. *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

TENTANG PENULIS



Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra.Ec. M.Si, lahir di Boyolali, tanggal 23 September 1957. Pendidikan dari tingkat SD sampai SMA di Kota Boyolali Jawa Tengah. Pada Tahun 1977 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga lulus Tahun 1982. Kemudian Menempuh Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya lulus pada Tahun 2004. Pada Tahun 2011 menyelesaikan pendidikan Doktoralnya. Pendidikan Doktorat diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini menjadi Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.

Pada Tahun 1983 Menikah dengan Dr. H. Baksoro Winardi, Sp Og. (K). Dikaruniai soerang putri dr. Hanifa Erlin D. SpOG., MM menikah dengan dr. Robby Nurhariansyah. Sp. A dan dua orang putra dr. Mohammad Erstda T., MH. yang menikah dengan dr. Fardiana Rasyidi. Dan Mohammad Ersha Widyantara, SE. menikah dengan Herlin Aulia R., SE. serta dikaruniai dua cucu : Muhammad Archiello Kamarra dan Rakhsandriana Shakila Farzana.

Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya Penulis juga aktif melakukan penelitian-penelitian dan pengabdian serta diskusi ilmiah.

MONOGRAF: PERAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN UNTUK MERUBAH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: Dampaknya Pada Kinerja

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

2%

2

www.pps.unud.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%