



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI PADA
SEMANGAT KERJA KARYAWAN BAGIAN SEWING PT.
PANTJA TUNGGAL KNITTING MILL SEMARANG**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Ade Rinaldi

NIM 7311413186

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI**

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Jum'at
Tanggal : 26 Januari 2018

Disetujui oleh :

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Pembimbing



Rini Setyo Witiastuti S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002

Dr. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : *Senin*

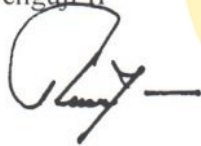
Tanggal : *26 Februari 2018*

Penguji I



Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP. 195211151978031002

Penguji II



Dra. Palupiningdyah, M.Si
NIP. 195208042017092258

Penguji III




Dr. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mengetahui,

Dean Fakultas Ekonomi




Dr. Wahyono, M.M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ade Rinaldi
NIM : 7311413186
Tempat Tanggal Lahir : Cirebon, 02 April 1995
Alamat : Komplek Sunan Gunung Jati Blok
Pekauman RT 03 RW 01 No 76 Cirebon

menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 26 Januari 2018

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Ade Rinaldi
NIM. 7311413186

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

1. “Sukses berjalan dari kegagalan satu menuju kegagalan lain tanpa kehilangan semangat dan antusiasme”.(Winston Churchill)

PERSEMBAHAN:

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua yang selalu memberikan kasih sayang, semangat, dukungan, motivasi serta doa yang tiada hentihentinya.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan akhir penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Kompensasi pada Semangat Kerja Karyawan Bagian Sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang”. Segenap usaha dan kerja penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak-Nya.

Penyusunan skripsi ini sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang sangat berarti. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan menyelesaikan skripsi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah membantu dalam hal administrasi, bimbingan, pengarahan, motivasi, dan saran dalam penyusunan laporan akhir penelitian ini.
4. Dr. S. Martono. M.Si., sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan banyak ilmu dalam penyusunan skripsi ini.

5. Segenap dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam hal administrasi maupun sarana prasarana dalam mempermudah penyusunan skripsi.
6. Bapak Supriyadi dan seluruh karyawan PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang yang telah memberikan izin penelitian.
7. Bapak Zaenal Abidin, Ibu Sania dan segenap keluarga tercinta yang selalu mendoakan dan memberi semangat demi terselesaikannya skripsi ini.
8. Agazeta Valderama, Hasan Faqih, Ade Romadoni, Dewi Anggraeni dan Saiful Amri yang selalu membantu dan memberikan dukungan sekaligus telah menjadi keluarga kedua saya selama menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
9. Firmansyah, Fauzi Annur, Amaliatus Soliha, Vinda Anjani, Aning, Hajar Ulfa, Wiwit dan rekan-rekan seperjuangan yang saling membantu dalam segala urusan yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang menjadi bagian dari setiap peristiwa yang penulis alami.

Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala memberikan balasan atas segala kebaikannya dan tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang budiman.



Semarang, Januari 2018

Penulis

SARI

Rinaldi, Ade. 2018. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Kompensasi pada Semangat Kerja Karyawan Bagian Sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Dr. S. Martono, M.Si.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Semangat Kerja.

Semangat kerja merupakan perilaku individu yang menimbulkan suasana senang untuk beraktivitas dalam melakukan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai prestasi, hasil kerja dan tujuan perusahaan secara maksimal. Semangat kerja merupakan salah satu hal penting yang mempengaruhi tercapainya tujuan PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang. Semangat kerja karyawan PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi pada semangat kerja secara langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang yang berjumlah 620 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 86 responden. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Metode analisis data meliputi uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi berganda, dan koefisien determinasi menggunakan *SPSS for Windows versi 21*.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja itu artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan dalam perusahaan maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja itu artinya semakin baik lingkungan kerja yang di terapkan dalam perusahaan maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja itu artinya semakin tinggi kompensasi yang di berikan oleh perusahaan maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Simpulan dalam penelitian ini adalah semakin baik kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi maka dapat meningkatkan semangat kerja dari karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang. Disarankan kepada pihak manajemen untuk memberikan motivasi yang lebih bagi karyawan, mengadakan kegiatan kegiatan bersama karyawan, dan memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab karyawan.

ABSTRACT

Rinaldi, Ade. 2018. "The influence of transformational leadership, work environment and compensation on spirit at work of PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang's Employees Sewing Division". Final Project. Management Department. Faculty of Economics. State University of Semarang. Advisor Dr. S. Martono, M.Si.

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Compensation, and Spirit at Work.

Spirit at work is the behavior of individuals that creates an atmosphere of pleasure to do job very well so they can reach the achievement of the work, the result of the work and the company goals maximally. The spirit at work is one of the important things that affect the achievement of company goals. The spirit at work of the employees PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang can be influenced by several things such as transformational leadership, work environment and good compensation. The purpose of this research is to determine the influence of transformational leadership, work environment and compensation on spirit at work.

Population in this study was 620 employees of sewing division in PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang. The sampling technique in this study using simple random sampling and sample that used is 86 respondents. Data were collected by interview and questionnaire that shared to the respondents. The analysis method in this study are instruments test (validity and reliability test), descriptive analysis, classical assumption test, multiple regression test, and coefficients determination using SPSS for Windows version 21.

The results showed that transformational leadership has positive and significant effect on spirit at work that means the better the transformational leadership shown by the leadership in the company can increase spirit at work of the employees. Work environment has positive and significant effect on spirit at work that means the better working environment that is applied in the company can increase spirit at work of the employees. Compensation has positive and significant effect on spirit at work that means the higher the compensation provided by the company can increase spirit at work of the employees.

The conclusion on this research is the better of the transformational leadership, work environment and compensation, then the spirit at work of the employees sewing division PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang will increase. Suggestions for the management of PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang are to provide more motivation for employees, organize activities with employees, and provide salary in accordance with the responsibilities of employees.

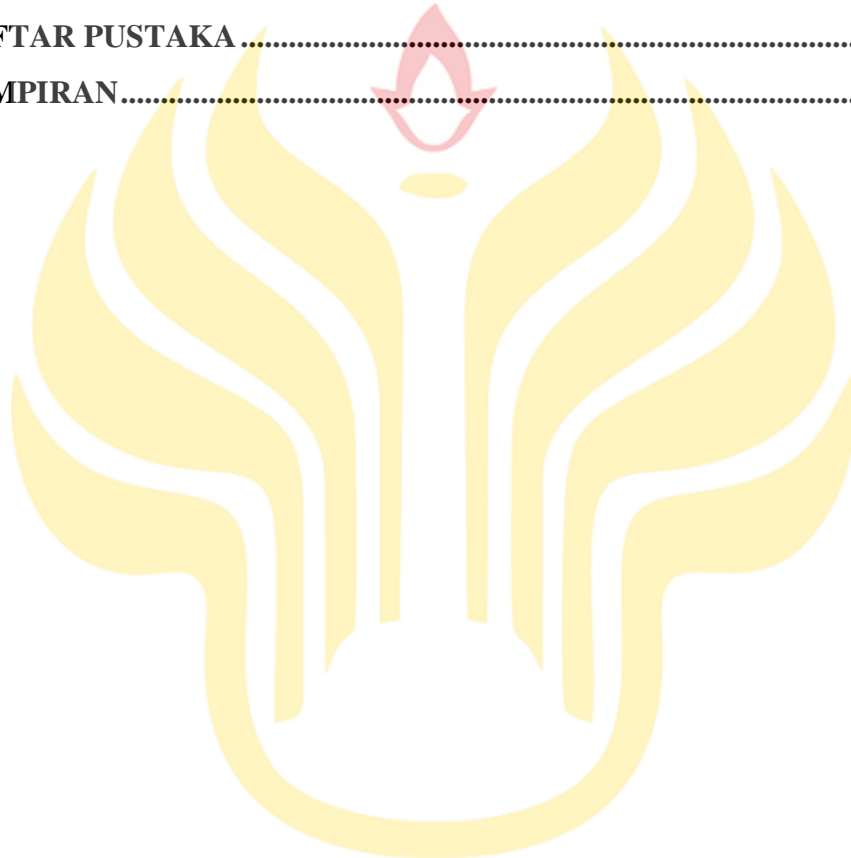
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELUUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
1.1. Semangat Kerja.....	12
1.1.1. Pengertian Semangat Kerja.....	12
1.1.2. Indikasi Turunnya Semangat Kerja.....	13
1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja.....	15
1.1.4. Indikator Semangat Kerja	18
1.2. Kepemimpinan Transformasional.....	19
1.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	19

1.2.2.	Indikator Kepemimpinan Transformasional	21
1.3.	Lingkungan Kerja	22
1.3.1.	Pengertian Lingkungan Kerja	22
1.3.2.	Jenis-Jenis Lingkungan Kerja	24
1.3.3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	24
1.3.4.	Indikator Lingkungan Kerja	26
1.4.	Kompensasi	27
1.4.1.	Pengertian Kompensasi	27
1.4.2.	Jenis-Jenis Kompensasi	28
1.4.3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	29
1.4.4.	Indikator Kompensasi	30
1.5.	Penelitian Terdahulu	31
1.6.	Kerangka Berpikir	33
1.6.1.	Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja	33
1.6.2.	Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja	34
1.6.3.	Kompensasi dan Semangat Kerja	35
1.7.	Hipotesis Penelitian	37
BAB III	METODE PENELITIAN	38
3.1.	Jenis dan Desain Penelitian	38
3.2.	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	39
3.2.1.	Populasi	39
3.2.2.	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	39
3.3.	Variabel Penelitian	41
3.4.	Metode Pengumpulan Data	43
3.4.1.	Metode Wawancara	43
3.4.2.	Metode Kuesioner	44
3.5.	Uji Instrumen Penelitian	44
3.5.1.	Uji Validitas	44
3.5.2.	Uji Reliabilitas	47
3.6.	Metode Analisis Data	47
3.6.1.	Analisis Deskriptif	48

3.6.2.	Uji Asumsi Klasik	49
3.6.2.1.	Uji Normalitas	49
3.6.2.2.	Uji Multikolinearitas	49
3.6.2.3.	Uji Heterokedastisitas	50
3.6.3.	Uji Hipotesis	50
3.6.3.1.	Uji Regresi Berganda	50
3.6.3.2.	Uji Statistik	51
3.6.3.3.	Uji Determinasi	52
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1.	Hasil Penelitian	53
4.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.1.2.	Karakteristik Responden penelitian	53
4.1.2.1.	Deskripsi Usia dan jenis Kelamin Responden	54
4.1.2.2.	Deskripsi Lama kerja dan Jenis Kelamin Responden .	55
4.1.2.3.	Deskripsi Pendidikan dan Jenis Kelamin Responden .	56
4.1.3.	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
4.1.3.1.	Deskripsi Variabel Semangat Kerja	57
4.1.3.2.	Deskripsi Variabel Kep Transformasional.....	59
4.1.3.3.	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja.....	61
4.1.3.4.	Deskripsi Variabel Kompensasi	63
4.1.4.	Uji Asumsi Klasik	65
4.1.4.1.	Uji Normalitas	65
4.1.4.2.	Uji Multikolinearitas	66
4.1.4.3.	Uji Heterokedastisitas	67
4.1.5.	Uji Hipotesis	68
4.1.5.1.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	68
4.1.5.2.	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	70
4.2.	Pembahasan.....	71
4.2.1.	Pengaruh Kep Transformasional pada Semangat Kerja.....	71
4.2.2.	Pengaruh Lingkungan Kerja pada Semangat Kerja	72
4.2.3.	Pengaruh Kompensasi pada Semangat Kerja.....	73

BAB V PENUTUP	75
5.1. Simpulan	75
5.2. Saran	76
3.2.1. Bagi PT Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang	76
3.2.2. Bagi Penelitian Selanjutnya	77
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	81



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Karyawan Bagian Sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang Tahun 2016.....	8
Tabel 2.1 Imbalan Ekstrinsik Langsung.....	28
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 Data karyawan PT Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang	39
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Y.....	45
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas X1	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas X2.....	46
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas X3.....	46
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	47
Tabel 3.7 Kriteria Nilai Indeks.....	49
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja dan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Semangat Kerja.....	57
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Kep Transformasional	59
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Lingkungan Kerja	61
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Kompensasi.....	63
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	65
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	66
Tabel 4.10 Hasil Uji Glejser	67
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Berganda	68
Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinasi	70

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Berpikir	36
-----------------------------	----



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	81
Lampiran 2 Surat Balasan Ijin Penelitian.....	82
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	83
Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian.....	89
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	101
Lampiran 6 Analisis Deskripsi Variabel.....	105
Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik	113
Lampiran 8 Uji Regresi Berganda.....	116
Lampiran 9 Dokumentasi.....	117



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi merupakan salah satu faktor yang memicu sebuah perubahan. Setiap organisasi baik lembaga publik maupun lembaga bisnis dituntut untuk mampu melakukan perubahan sebagai salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi dapat bertahan dan berkelanjutan (Sudarmanto, 2009:1). Hal tersebut dapat ditempuh dengan cara meningkatkan kemampuan sumber daya yang baik dan berkualitas, untuk menghadapi tantangan agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia (Ghonyah & Masurip, 2011:119).

Sumber daya manusia dalam hal ini yaitu karyawan yang menjadi faktor utama dalam menunjang keberhasilan perusahaan dan dituntut untuk memiliki semangat kerja, sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Karyawan mempunyai peran yang penting didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan (Permansari, 2013:2). Perusahaan dan karyawan pada hakekatnya adalah dua elemen yang saling membutuhkan, karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat penting karena tanpa adanya karyawan maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang

kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah (Ramadhany dkk., 2011:1).

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh semangat kerja karyawannya. Menurut Moekijat dalam Arwani (2009:216) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan (Multi dkk., 2013:29). Untuk itu, semangat kerja karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk terus ditingkatkan. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak pada kinerja karyawan yang optimal, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai. Semangat kerja karyawan yang rendah akan membawa dampak pada kinerja karyawan yang rendah, sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan sulit dicapai. Jika semangat kerja rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan. Sebaliknya, adanya semangat tinggi mencerminkan bahwa individu akan berpartisipasi dengan antusias dan penuh komitmen. Semangat kerja karyawan ditunjukkan melalui pola kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Jaya dkk., 2017:534).

Perusahaan yang mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan mereka akan banyak memperoleh keuntungan. Karyawan yang memiliki semangat dan gairah kerja yang tinggi akan lebih cepat dapat

menyelesaikan pekerjaan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari dan pemogokan dapat dihindarkan. Semangat kerja yang tinggi di kalangan karyawan akan menyebabkan kegembiraan karyawan dalam melaksanakan tugas. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan perusahaan memperoleh keuntungan yang sangat besar sehingga dapat menjaga kelangsungan hidup usahanya (Nitisemito, 2002:56).

Semangat kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: kesadaran anggota akan tujuan organisasi, kepemimpinan, hubungan antar manusia dalam organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkatkan atau promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, perasaan diterima dalam kelompok, lingkungan kerja, dan kepribadian (Danim, 2004:52).

Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau berkerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Ramadhani, 2013:2). Kepemimpinan di era modern saat ini berbeda dengan kepemimpinan di era sebelumnya, saat ini pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang semakin berkembang (Tatilu, Lengkong, & Sendow, 2014:29). Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Menurut Sunarsih dalam Suastika dkk (2012:235) kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan dimana pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu, bawahan merasa

percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, agar dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya (Suastika dkk., 2012:245).

Selain faktor kepemimpinan transformasional, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Jaya dkk (2017:536) semangat kerja karyawan sangat tergantung pada keadaan lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Ramadhani, 2013:2). Perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerjanya, karena kenyamanan karyawan untuk melakukan aktivitas bekerja ada pada lingkungan yang baik meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam perusahaan (Aspiyah, 2016:340). Karyawan yang memiliki lingkungan kerja positif maka mereka akan merasa senang pergi bekerja, rasa nyaman dalam organisasi, dan fokus pada pekerjaan mereka dapat memupuk semangat kerja di tempat kerja (Kinjerski *et al*, 2004:27).

Dalam menciptakan lingkungan kerja perusahaan yang baik bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja memang tidak mudah. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja dalam bentuk fisik dan

non fisik. Lingkungan kerja fisik berupa fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawan, bentuk tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih dan asri, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu (Hasanah, 2016:2). Dengan kondisi lingkungan kerja yang seperti itu akan meningkatkan semangat dalam bekerja (Ramadhani, 2013:2). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Biberman (1997:130) tentang faktor faktor yang menimbulkan semangat kerja pada karyawan, lingkungan kerja menjadi faktor utama yang harus diperhatikan oleh para pemimpin perusahaan. Hal tersebut di dukung oleh hasil penelitian dari Jaya dkk (2017); Hasanah (2016); dan Ramadhani (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif terhadap semangat kerja karyawan, artinya semakin baik lingkungan kerja maka semangat kerja karyawan semakin meningkat.

Selain faktor kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, salah satu faktor yang berhubungan dengan tinggi rendahnya semangat kerja karyawan adalah pemberian kompensasi (Wiryanto, 2004:11). Handoko (2001:155) menyatakan dalam suatu perusahaan, kompensasi merupakan salah satu bentuk motivasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, seperti yang diketahui kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka di perusahaan dalam

bentuk finansial atau non finansial dan menjadi tujuan utama karyawan (Danti dkk., 2014:2).

Menurut Nitisemito (2002:92) kompensasi mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan, dengan kata lain kompensasi memiliki hubungan positif dengan semangat kerja karena tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diterima. Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi, sebaliknya bila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kecil maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin rendah. Hal tersebut di dukung oleh hasil penelitian dari Suastika (2012), Danti dkk (2014) dan Jaya dkk (2017) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang. PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur industri dengan jenis usaha *garment*. Perusahaan *garment* ini terletak di Jl. Mpu Tantular No. 67B Bandarharjo Semarang Utara dan telah berdiri sejak tahun 1975. Produk yang dihasilkan oleh PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang yaitu celana, kaos, dan jaket. Produk tersebut didistribusikan secara *ekspor* ke luar negeri, sehingga selama ini PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang telah membantu perekonomian negara. Selain itu, perusahaan ini berdiri di lingkungan padat penduduk sehingga menyerap tenaga kerja dari lingkungan sekitar dan membantu

mengurangi tingkat pengangguran. Berdasarkan hasil wawancara awal peneliti dengan kepala bagian HRD pada kenyataannya perusahaan sangat memperhatikan karyawannya seperti melakukan kegiatan *briefing* dipagi hari untuk mempererat hubungan antara atasan-bawahan dan sebagai sarana bertukar pikir dan memberikan pendapat selain itu perusahaan juga memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran dengan menyediakan kotak suara. Demi kenyamanan karyawan, perusahaan sangat memperhatikan lingkungan kerja seperti kondisi lingkungan kerja yang bersih, ventilasi udara yang baik dan peralatan yang memadai. Pihak HRD juga selalu memantau langsung karyawannya agar tertib dalam bekerja. Namun walaupun sudah banyak upaya yang dilakukan perusahaan kepada karyawan, mereka tetap saja melakukan pelanggaran pada absensi. Absensi berarti karyawan tidak masuk dalam bekerja, hal ini berdampak buruk bagi perusahaan, karena semakin banyak karyawan yang tidak masuk bekerja maka produktivitas perusahaan akan terhambat dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Pelanggaran absensi dapat terjadi karena karyawan merasa kurang semangat untuk bekerja, karena tanpa adanya semangat berarti karyawan tidak memiliki niat untuk menjalankan tugasnya di perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari adanya data pendukung mengenai tingkat absensi karyawan bagian sewing pada beberapa bulan terakhir. Adapun data disajikan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 : Rekapitulasi Absensi Karyawan Bagian Sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang Tahun 2016

Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi	Tingkat absensi (%)
			14
			9,8

Sumber: PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang, 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rekapitulasi absensi karyawan bagian sewing PT Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang mengalami fluktuasi. Dimana setiap bulannya jumlah absensi karyawan tidak menentu seperti pada bulan Juli presentase absensi mencapai 6,4%, kemudian bulan Agustus presentase absensi menurun menjadi 4,5% lalu meningkat menjadi 14% pada bulan September. Bulan Oktober presentase absensi turun menjadi 7%, namun presentase absensi semakin meningkat menjadi 8,3% pada bulan November dan 9,8% pada bulan Desember. Tingkat absensi paling tinggi ditunjukkan pada bulan September 2016 mencapai 14%. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat fluktuasi absensi karyawan, hal ini tentu saja menjadi sebuah permasalahan besar bagi perusahaan karena apabila tidak diantisipasi maka tingkat absensi karyawan akan semakin tinggi, sehingga dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Ketidakhadiran karyawan mengindikasikan bahwa semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang masih cukup rendah.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, membuat peneliti merasa perlu melakukan penelitian mengenai apakah faktor kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, serta kompensasi dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill, sehingga peneliti mengambil judul penelitian, **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Kompensasi pada Semangat Kerja Karyawan Bagian Sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang. Dari rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang?
2. Apakah lingkungan kerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang?
3. Apakah kompensasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang.
2. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang.
3. Untuk menguji pengaruh kompensasi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sewing PT. Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian yang diharapkan yaitu:

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen SDM, terutama mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi pada semangat kerja karyawan.
- b. Bagi kalangan pembaca diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, sumbangan pemikiran dan kajian mengenai variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan meningkatnya semangat kerja maka dapat meminimalisir peningkatan absensi yang telah terjadi karena karyawan memiliki keinginan untuk berangkat bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu sebagai evaluasi perusahaan mengenai semangat kerja karyawan.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi yang berguna bagi karyawan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan. Karena dampak kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi di perusahaan sangat penting diketahui karyawan untuk meningkatkan semangat kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Semangat Kerja

2.1.1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan salah satu faktor pendukung berhasil tidaknya mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan, selain itu semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi karyawan dalam bekerja. Semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karena para karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih giat, dimana karyawan melakukan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh sehingga dengan demikian pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1992:159).

Pendapat lain mengatakan bahwa semangat kerja merupakan perilaku individu yang menimbulkan suasana senang dan bahagia yang akan mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaannya secara baik (Marpaung, 2013:2). Menurut Hasibuan (2013:94) Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai hasil yang maksimal. Disiplin merupakan ketaatan karyawan pada tanggung jawabnya sehingga menghasilkan hasil kerja yang terbaik. Menurut Tanjung (2015:5) semangat kerja adalah kemauan atau kesediaan dari setiap individu atau kelompok untuk bekerjasama dengan giat atau bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan akan bekerja lebih giat, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerjaan akan cepat terselesaikan, selain itu semangat yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.1.2. Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1992:97-99) Semangat kerja karyawan yang rendah dapat dilihat dari beberapa faktor seperti produktivitas yang rendah, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan.

1. Produktivitas kerja yang rendah

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik dan tinggi

Melalui tingkat absensi dapat diketahui semangat kerja karyawan itu sendiri, jika absensi rendah maka semangat kerja karyawan tinggi dan sebaliknya jika absensi tinggi maka semangat kerja karyawan rendah. Tingkat absensi yang tinggi sering terjadi bila semangat kerja turun, maka karyawan akan

malas untuk setiap hari datang bekerja. Hal ini mengindikasikan jika semangat kerja karyawan turun.

3. Labour turn over atau tingkat keluar karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat atau bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

Organisasi harus mewaspadaai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.

7. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya.

Jika hal ini terus berlanjut maka akan berakhir dengan munculnya tuntutan dan pemogokan.

2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1992:160) ada sebelas faktor untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Faktor tersebut bersifat materi maupun non materi, meliputi:

1. Pemberian gaji yang cukup

Pemberian gaji yang cukup adalah faktor yang mempengaruhi munculnya semangat kerja. Setiap perusahaan harus dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Gaji yang cukup adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut dan gaji yang diberikan tersebut mampu memberikan semangat kerja pada para karyawan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Setiap perusahaan harus memperhatikan kebutuhan rohani karyawannya. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya. Lebih luas lagi yaitu kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan dan sebagainya, kebutuhan tentang ketentraman jiwa dan sebagainya.

3. Sesekali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawan. Cara untuk menghilangkan kebosanan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan rekreasi atau piknik bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan dan sebagainya.

4. Harga diri perlu mendapat perhatian

Memperhatikan harga diri karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan, pujian kepada karyawan.

5. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan ketrampilan. Ketidaktepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal sehingga semangat kerja akan menurun.

6. Adanya kesempatan untuk maju

Semangat kerja karyawan akan timbul apabila karyawan memiliki harapan untuk maju. Perusahaan hendaknya memberikan penghargaan kepada karyawannya berprestasi yang dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan ke posisi yang lebih sesuai dan sebagainya.

7. Adanya perasaan aman untuk menghadapi masa depan

Semangat kerja karyawan akan terpupuk jika mereka merasa aman dalam menghadapi masa depan. Untuk menciptakan rasa aman perusahaan perlu mengadakan program pensiun bagi karyawan.

8. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah faktor yang memberikan dampak timbulnya tanggung jawab terhadap perusahaan. Tanggung jawab dapat menciptakan semangat kerja. Agar timbul loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka pihak manajemen harus mengusahakan agar para karyawan merasa satu tujuan dengan perusahaan.

9. Sesekali mengajak karyawan berdiskusi

Dengan mengikut sertakan karyawan berdiskusi, maka perasaan bertanggung jawab akan timbul sehingga mereka akan lebih baik dalam melaksanakan kebijakan baru yang diterapkan oleh perusahaan.

10. Pemberian insentif yang terarah

Insentif diberikan sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai maka akan berpengaruh terhadap semangat kerja.

11. Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Fasilitas yang diberikan bukan hanya dalam arti yang sempit seperti tempat olahraga dan café, namun dalam arti luas seperti tempat ibadah, balai pengobatan, kamar kecil yang bersih.

2.1.4. Indikator Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1992) ada beberapa faktor untuk mengukur semangat kerja yaitu absensi, kerjasama, kepuasan dan kedisiplinan.

1. Absensi

Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur, atau pemberhentian kerja adalah hal yang tidak diperhitungkan sebagai absensi.

2. Kerjasama

Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan kerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam praktiknya bila suatu

organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah ditegakkan.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya demi mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu setiap pemimpin memiliki gaya (*style*) yang berbeda-beda dalam memimpin sebuah perusahaan (Leblebici, 2012:40). Pradana dan Hamid (2013:2) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Martono, 2013:33). Pemimpin akan bergerak lebih awal, mengambil langkah pertama, mengarahkan pikiran, pendapat, dan tindakan orang lain melalui pengaruhnya (Parashakti dkk., 2016:83).

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya serta kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2007:473). Kepemimpinan transformasional oleh Bass (1999:11) didefinisikan sebagai bentuk kepemimpinan dimana pemimpin berperan sebagai

seorang agen pengubah yang mentransformasikan kepercayaan, perilaku, dan motivasi kepada pengikutnya. Pemimpin membentuk visi dan mengembangkan hubungan emosional dengan pengikutnya untuk meningkatkan kesadaran dan kepercayaan yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama di atas kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional akan berfokus pada hasil pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan anggota organisasi. Menurut Ivancevich *et al* (2007:213), pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan organisasi dan untuk mencapai prestasi serta aktualisasi diri. Pemimpin transformasional yang memotivasi pengikutnya dapat memberikan dampak positif dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang disebabkan oleh adanya perubahan pada individu dan sistem sosial melalui peningkatan motivasi, moral dan kinerja dari para bawahan (Damirch *et al*, 2011:119). Para pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa dengan menginspirasi para pengikutnya untuk melakukan hal-hal tertentu demi mencapai kesuksesan organisasi (Robbins dan Judge, 2015:261). Pemimpin mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi pengikutnya melalui perilaku-perilaku yang ditunjukkan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan dimana seorang pemimpin dapat mentransformasikan nilai, tujuan, dan visi organisasi kepada

anggota organisasi melalui pemberian motivasi dan inspirasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1999:11), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat indikator yang meliputi:

1. Pengaruh Yang Ideal (Karisma)

Karisma merupakan karakter pemimpin yang dijadikan panutan oleh para pengikutnya. Karisma menunjukkan kemampuan untuk membangun kepercayaan dan pemahaman dari pemimpin pada pengikutnya. Tanpa kepercayaan dan keberanian dari pengikut, pencapaian tujuan organisasi akan terhambat. Dalam prosesnya, kepemimpinan transformasional menerapkan nilai kemanusiaan dan moral yang tinggi serta tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan pribadi. Karisma merujuk pada seseorang yang spesial dan mampu menstimulasi orang lain untuk mengikuti perspektifnya. Pemimpin transformasional mampu menunjukkan visi dan misi, menanamkan nilai, meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan pada pengikut.

2. Motivasi Inspirasional

Motivasi inspirasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk merasa optimis pada tujuan masa depan. Pemimpin mendukung pengikutnya untuk mewujudkan ekspektasi yang tinggi, meningkatkan kualitas,

menciptakan kinerja yang baik, dan melakukan kerjasama antar karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin transformasional untuk memainkan peran penting dalam membuat keberagaman proses organisasional. Stimulasi intelektual akan mendorong peningkatan inteligen, rasionalitas, penghargaan akan kinerja yang baik, dan prestasi kerja. Pemimpin transformasional dapat membantu para pengikutnya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

4. Perhatian Individual

Memberi perhatian kepada orang lain merupakan aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan perhatian secara individual kepada setiap pengikutnya secara personal. Dengan berperan sebagai mentor atau pelatih, pemimpin bertujuan untuk mengembangkan potensi masing-masing pengikut secara penuh.

2.3. Lingkungan Kerja

2.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002:183). Lingkungan kerja mempunyai peran penting

dalam mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, namun banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan hal ini. Seperti, musik yang merdu meskipun kelihatannya remeh, tapi ternyata besar pengaruhnya terhadap efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar perusahaan yang mempengaruhi cara kerja dan produktivitas kerja karyawan (Nasution, 2013:3). Menurut Damayanti (2015:37) lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberikan kepuasan serta rasa aman memiliki kecenderungan mempengaruhi peningkatan semangat kerja, karena karyawan tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga mereka lebih tenang, aktif, tekun dan serius menghadapi tugas-tugasnya.

Sedangkan menurut Utamajaya (2015:5) lingkungan kerja tempat suatu perusahaan berada menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja karyawan. Semangat kerja karyawan sangat tergantung pada keadaan lingkungan kerja. Tingkat semangat kerja karyawan secara individu akan berbeda tergantung pada persepsi masing-masing karyawan akan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di perusahaan yang berada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi cara kerja dan produktivitas para karyawan.

2.3.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2001) menyatakan secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung dalam melakukan pekerjaannya (cahaya, peralatan kerja, warna, meja, kursi dan lain-lain).

2. Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik antara atasan dan bawahan ataupun hubungan antar karyawan.

2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992:184) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu :

1. Pewarnaan

Warna dapat mempengaruhi dalam diri manusia. Komposisi warna yang salah akan dapat mengganggu pemandangan sehingga dapat menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi mereka yang memandangnya.

2. Kebersihan

Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya.

3. Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila dalam ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kebugaran fisik dari para karyawan.

4. Penerangan

Dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

5. Musik

Musik dalam lingkungan kerja dapat membantu semangat dan gairah seseorang untuk melakukan aktifitas, karena musik yang sesuai dapat mengurangi kebosanan karyawan diruang kerja.

6. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan mendorong semangat kerja karyawan. Rasa aman yang dimaksud adalah keamanan ketika di lingkungan kerja dan aman di masa depan. Keamanan dimasa depan dapat berupa pemberian uang pensiun.

7. Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian.

2.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992) indikator lingkungan kerja yaitu meliputi suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan fasilitas kerja.

1. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik (penyebaran kabar bohong yang sengaja untuk menjatuhkan lawan) diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.4. Kompensasi

2.4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Mondy, 2008:4). Kemudian menurut Hasibuan (2009:118) mendefinisikan kompensasi sebagai pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan mendapat kompensasi tidak hanya berupa uang tetapi barang langsung seperti makan siang dan barang tidak langsung seperti layanan kesehatan yang diberikan selama karyawan bekerja di perusahaan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap (Nitisemito, 1992:149). Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja karyawan, sudah barang tentu bahwa prestasi kerja yang diberikan karyawan harus lebih besar daripada kompensasi yang dikeluarkan perusahaan (Sofyandi, 2008:159). Pada definisi ini, kompensasi diberikan kepada karyawan agar seluruh karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan semakin berkembang, apabila karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tentu akan memberikan manfaat lebih terhadap perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang telah diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002: 118) kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga mereupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik.

Sedangkan Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non-moneter. Imbalan ini berwujud lagsung dan tidak langsung. Penjelasan mengenai imbalan langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Langsung	Tidak Langsung
Gaji Pokok	Tunjangan
a. Upah	a. Asuransi Kesehatan
b. Gaji	b. Libur Pengganti
Gaji Variabel	c. Dana Pensiun
a. Bonus	d. Kompensasi Pekerja
b. Insentif	
c. Kepemilikan Saham	

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002:118)

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi (Hasibuan, 2009:127), yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif kecil.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar.

3. Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki posisi atau jabatan lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi lebih besar.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balasan jasanya lebih besar.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi semakin besar.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian dalam mengerjakannya.

2.4.4. Indikator Kompensasi

Hasibuan (2009:118) menyebutkan bahwa pengukuran kompensasi melalui, sebagai berikut:

1. Gaji dan Upah

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan secara langsung kepada karyawan secara periodik (mingguan, bulanan, atau caturwulan). Sedangkan

Upah merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati membayarnya.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

3. *Benefit* (Manfaat) dan *Service* (Pelayanan)

Benefit (Manfaat) dan *Service* (Pelayanan) adalah kompensasi tambahan (finansial dan non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian kantor, kafeteria, tempat ibadah, olahraga dan darmawisata.

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah melakukan penelitian yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap semangat kerja. Tabel di bawah ini menunjukkan rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar dan pedoman penulis dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Triaya & Wibawa (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Insentif Finansial dan Komitmen Organisasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan The Stones Legian Bali Hotel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Insentif Finansial 3. Komitmen Organisasional 4. Semangat Kerja 	Gaya kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasional secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan
2.	Suastika dkk.(2012)	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional 3. Komunikasi 4. Kepuasan Kerja 5. Semangat Kerja 	Kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi masing-masing secara linier memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan
3.	Jerry Bibermen (1997)	<i>A Postmodern Spiritual Future for Work</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat Kerja 2. Lingkungan Kerja 	Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor semangat kerja
4.	Kinjersik Berna et al. (2004)	<i>Defining spirit at work: finding common ground</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat Kerja 2. Lingkungan Kerja 	Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja

5.	Ramadhani (2013)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Lembah Karet Padang	1. Kepemimpinan 2. Lingkungan Kerja Fisik 3. Semangat Kerja	Kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
6.	Hasanah (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Service Pada Pt. United Tractor Tbk Pekanbaru	1. Lingkungan Kerja 2. Semangat Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja karyawan
7.	Jaya dkk. (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi serta Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan	1. Lingkungan Kerja 2. Motivasi 3. Kompensasi 4. Semangat Kerja	Lingkungan kerja, Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai
8.	Danti dkk. (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang)	1. Kompensasi Langsung 2. Kompensasi Tidak Langsung 3. Semangat Kerja	Secara bersama-sama kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.6. Kerangka Berpikir

2.6.1. Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja

Menurut Nurtjahjani (2008) Sikap dan kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dimana kepemimpinan yang baik akan

menciptakan lingkungan kerja yang baik dan akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Suastika dkk (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada semangat kerja karyawan (Rahardy, 2009; Marpaung, 2013; Triaya & Wibawa, 2014).

2.6.2. Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi dambaan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Ramadhani, 2013:3). Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja pada kondisi yang menyenangkan atau bersemangat dan akan menyebabkan pekerjaan dapat terselesaikan secara memuaskan dan tepat pada waktunya. Hal ini berarti lingkungan kerja menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

Beberapa peneliti telah membahas hubungan antara lingkungan kerja dengan semangat kerja, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2016) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja karyawan, dimana lingkungan yang nyaman nantinya akan meningkatkan rasa semangat kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Sejalan dengan penelitian Jaya dkk (2017) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

semangat kerja karyawan, hal ini bermakna bahwa semakin baik lingkungan kerja maka semangat kerja karyawan semakin meningkat.

2.6.3. Kompensasi dan Semangat Kerja

Menurut Danti dkk (2014:4) Pemberian kompensasi yang baik kepada para karyawan yang berprestasi akan berdampak pada semangat kerja yang tinggi dari para karyawan itu sendiri sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan akan merasa antusias dalam bekerja apabila perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada karyawannya yang dapat bekerja dengan baik, pada dasarnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada karyawan sehingga karyawan memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Beberapa peneliti telah membahas hubungan antara kompensasi dengan semangat kerja, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suastika dkk (2012) menemukan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Jaya dkk (2017) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, hal ini bermakna bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan karyawan, maka semangat kerja karyawan semakin meningkat.

Berdasarkan deskripsi diatas mengenai hubungan antar variabel motivasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap semangat kerja, maka dapat diperoleh gambaran penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana perumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2012:96). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.
- H2 : Semakin baik kondisi lingkungan kerja maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.
- H3 : Semakin tinggi kompensasi maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi pada semangat kerja karyawan PT Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada semangat kerja. Semangat yang tinggi pada karyawan tercipta ketika karyawan memiliki sosok pemimpin yang memiliki keteladanan, mampu memberikan motivasi dalam bekerja, dan menunjukkan ide-ide kreatif yang dijadikan panutan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan semangat kerja dalam diri karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif pada semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi pada karyawan tercipta ketika karyawan bekerja pada lingkungan yang memiliki suasana tempat kerja yang membuat nyaman dalam bekerja, adanya hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai dalam menunjang kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja yang ada dalam diri karyawan.

3. Kompensasi berpengaruh positif pada semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi pada karyawan tercipta ketika gaji/upah sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan hidup karyawan, pemberian bonus pada karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tunjangan kesehatan dan tunjangan lainnya yang menjanjikan bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan semangat kerja yang ada dalam diri karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil simpulan, maka saran yang dapat penulis berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.2.1. Bagi PT Pantja Tunggal Knitting Mill Semarang

- a) Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada karyawan sangat baik, hal ini perlu dipertahankan. Namun tetap saja ada hal yang harus diperhatikan pimpinan perusahaan seperti meningkatkan pemberian motivasi kepada karyawan dan penyampaian ide-ide kreatif untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.
- b) Perusahaan masih perlu untuk meningkatkan dan memperbaiki lingkungan kerja terutama hubungan antara sesama karyawan yang dapat dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan kegiatan bersama karena dengan adanya hubungan rekan kerja yang baik diharapkan karyawan akan merasakan adanya keterikatan satu sama lain dan akan merasa lebih bersemangat dalam bekerja.

- c) Perusahaan diharapkan dapat memberikan kompensasi yang cukup bagi karyawan, berupa gaji/upah yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta memperbaiki ketepatan waktu dalam pemberian gaji/upah agar karyawan tetap merasa bersemangat dalam bekerja.

5.2.2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya hendaknya dapat melakukan penelitian yang sama pada objek lain dan mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain seperti motivasi, budaya organisasi, disiplin kerja agar menambah wawasan penelitian dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwani dan Ashari. (2009). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang. *Jurnal Analisis Manajemen*, 3(2). 215-232.
- Aspiyah, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(4), 339–346.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Biberman, Jerry & Michael Whitty, (1997). A postmodern spiritual future for work, *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 130-138.
- Damayanti, F. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Investasi Fakultas Ekonomi Unwir*, 1(1), 36-53.
- Damirch, Q. V., Rahimi, G., & Seyyedi, M. H. (2011). Transformational Leadership Style And Innovative Behavior On Innovative Climate At Smes In Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(4), 119–127.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta : PT. Rieneka Cipta.
- Danti, Fajarrini P., Hakam, M. S., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(2), 1–9.
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen* (Edisi Ketiga). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (Edisi Kelima). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghonyah, N. & M. (2011). Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118–129.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 19 Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasanah, Riyunita. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Service pada Pt. United Tracktor Tbk Pekanbaru. *Jom FISIP*, 3(1), 1–15.
- Hasibuan, P. Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, P. Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Edisi Ketujuh). Jakarta: Erlangga.

- Jaya, I Gde Made K., Sudibya, I Gde A., & Sudharma, I Nyoman. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi serta Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(2), 533–564.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42.
- Leblebici, Demet. (2012). Impact of workplace quality on employees productivity: case study of bank in turkey. *Journal of business, economics and finance*, 1(1), 38-49.
- Marpaung, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak. *Jurnal Ekonomi*, 21(2), 1–16.
- Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30–45.
- Mathis, Robert L. & John H Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Multi, R. P., & Suryalena. (2013). Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Produksi Pengolahan CPO PT. ASMJ Kuansing. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 4(1), 28-39.
- Nasution, Wendi Amsuri. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Karya Deli Stelindo Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 20(2), 1–13.
- Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen Personalian*. Jakarta: Penerbit Ghalia. Cetakan Delapan.
- Nitisemito, Alex S. (2002). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nurtjahjani, Fullchis. (2008). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (PERSERO) APJ Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 2(1). 1–14.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT.Bank Danamon Indonesia), *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 9(2), 81–96.
- Permansari, R. (2013). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 2(2), 1–9.
- Pradana, M. A., & Hamid, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang). *Skripsi*. Universitas Brawijaya Malang.
- Rahardy, Randy. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Lembaga Bimbingan Belajar Neutron Yogyakarta Cabang Malang). *Skripsi*. Universitas Negeri Malang.

- Ramadhani, Sri. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Lembah Karet Padang. *eJurnal UNP*, 2(2), 1–7.
- Ramadhany, M., Habsji, T. Al, & Mukzam, M. D. (2011). Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Kompartemen SDM PT. Petrokimia Gresik). *Skripsi*. Universitas Brawijaya Malang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suastika Ari, Komang & Made Surya Putra. (2012). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 1(4), 17-31.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta .
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanjung, D. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Kerja, Insentif dan Kecerdasan Emosional terhadap Semangat Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Karyawan PT. Viebies Sinar Pelita Ujung Batu Rokan Hulu, Riau. *JOM FEKON*, 2(2), 1–14.
- Tatilu, J., Lengkong, V. P. ., & Sendow, G. M. (2014). Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galeson Pratama Manado. *Emba*, 2(1), 295–304.
- Triyana, I Nyoman Yudi & I Made Artha Wibawa. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Insentif Finansial dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan The Stones Legian Bali Hotel. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(11), 3435-3454.
- Utamajaya, I. gede A. P., & Sriathi, A. (2015). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Fuji Jaya Motor Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6), 1504-1524.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo.