

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia

Titin Hargyatni¹, Robby Andika Kusumajaya², Yuni Dwi Purwanti³

¹STIE Studi Ekonomi Modern, Email : titin@stekom.ac.id

²Universitas Sains Dan Teknologi Komputer, Email : robby@stekom.ac.id

³STIE Studi Ekonomi Modern, Email : yunidwipurwanti91@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 Maret 2022

Received in revised form 10 April 2022

Accepted 30 April 2022

Available online 30 Mei 2022

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of transformational leadership style, non-physical work environment and motivation on employee performance at PT. Hanil Indonesia Boyolali. The population of this study is employees of the administrative department which amounts to 60 people, taking into account the characteristics of the population according to the theme of the study. The sample method used by population sampling, namely all populations are sampled by 60 employees with the data collection method is a census. Data collection using questionnaires. The analytical tools used include research instrument tests, namely validity and reliability tests, then classical assumption tests include multicollinearity tests, heteroskedasticity tests and data normality tests.

Based on the data that has been tested, the results are obtained that the question item has passed validity and reliability. Furthermore, the data used did not contain multicollinearity, heteroskedasticity and normality so that it could be continued with regression tests. The results of the multiple regression test showed that the three variables, namely transformational leadership style, non-physical environment and motivation have a positive and significant effect on employee performance, with an order of magnitude of influence being transformational leadership, motivation and finally a non-physical work environment. The results of the F test show that the three variables together have an effect on building employee performance, and the determination test results show that employee performance at PT. Hanil Indonesia Boyolali is supported by transformational leadership style, non-physical work environment and work motivation by 61%, the rest are built other variables that are not included in this research model.

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Hanil Indonesia Boyolali. Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian administrasi yang berjumlah 60 orang, dengan pertimbangan karakteristik populasi sesuai tema penelitian. Metode sampel yang digunakan population sampling, yaitu semua populasi dijadikan sampel sebanyak 60 karyawan dengan metode pengumpulan data adalah sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Alat analisis yang digunakan meliputi uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas, kemudian uji asumsi klasik meliputi uji multikolenieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas data.

Berdasar data yang telah diujikan diperoleh hasil bahwa item pertanyaan telah lolos validitas dan reliabilitas. Selanjutnya data yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas sehingga dapat dilanjutkan dengan uji regresi. Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan non fisik dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan urutan besarnya pengaruh adalah kepemimpinan transformasional, motivasi dan terakhir adalah lingkungan kerja non fisik. Hasil uji F menunjukkan ketiga variabel secara bersama berpengaruh membangun kinerja karyawan, dan hasil uji determinasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT.Hanil Indonesia Boyolali di support oleh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik serta motivasi kerja sebesar 61 %, sisanya dibangun variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Hutan belantara bisnis menunjukkan kemajuan yang sangat pesat, ditandai dengan munculnya berbagai perusahaan-perusahaan baru yang bergerak di berbagai bidang baik skala besar maupun kecil.. Perusahaan-perusahaan yang ada berusaha untuk mendapatkan posisi maupun kondisi yang tentunya menguntungkan. Kondisi seperti ini akan menimbulkan suatu persaingan yang sangat ketat antar perusahaan yang ada. Persaingan juga semakin ketat dengan pesatnya perkembangan sistem informasi serta canggihnya teknologi yang mengakibatkan persaingan secara global. Namun, sehebat apapun teknologi yang diadopsi perusahaan, peran manusia tetap mendominasi dan menentukan perkembangan perusahaan.

Peran sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang andil yang sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Perusahaan dan karyawan merupakan dua sisi yang saling membutuhkan dan saling tergantung.. Jika karyawan berhasil membawa kemajuan bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Sedangkan bagi karyawan prestasi kerja yang dicapai merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Serupa bagi perusahaan, keberhasilan atau capaian merupakan sarana menuju pertumbuhan, perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya faktor produksi yang memiliki akal perasaan, keinginan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya, karyawan merupakan investasi paling berharga didalam organisasi. Karyawan adalah aset utama yang bernilai dan harus diakui akan keberadaannya sebagai kunci utama serta menjadi faktor penentu atas keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan visi, misi dan tujuan organisasi. Tanpa unsur manusia yang hakekatnya sebagai perencana, pelaksana dan pengawas dalam organisasi maupun perusahaan, sudah tentu tujuan yang sudah ditetapkan tidak akan tercapai. Itulah sebabnya mengapa peran manusia sangat besar yaitu sebagai motor penggerak) dan sebagai agen perubahan.

Organisasi atau perusahaan merupakan sebuah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk bekerja sama, terkendali atau dipimpin untuk tujuan tertentu. Organisasi biasanya memanfaatkan sumber daya tertentu misalnya lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Didalam organisasi manusia sebagai motor penggerak utama dalam suatu organisasi, dengan ini memberikan penjelasan bahwa manusia merupakan unsur yang penting yang harus diperhatikan. Perusahaan menyusun prosedur kerja yang baik, membangun struktur organisasi yang

sesuai dengan visi, misi, tujuan serta ukuran organisasi. Teknologi yang diadopsi perusahaan dikandung maksud sebagai media komunikasi dan penyelesaian pekerjaan. Usaha perusahaan dari uraian diatas bertujuan agar karyawan bekerja dengan optimal sehingga perusahaan berkinerja baik.

Namun kenyataannya, karyawan akan berkinerja baik tidak cukup hanya didorong oleh peraturan yang dibuat, bentuk struktur organisasi dan tujuan yang akan dicapai. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan mengetahui kinerja karyawan yang dibangun dari variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dipilih menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena dari pemimpin ini akan diketahui bagaimana pemimpin mengarahkan organisasi pada pencapaian tujuan, berdasar visi dan misi yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang dipilih adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya ini dipandang cukup ideal di masa kini. Dimana lingkungan berubah dengan cepat dan menggglobal, dibutuhkan adaptasi dengan cepat dan inovatif. Tanpa inovasi perusahaan akan tertinggal dan kelangsungan hidup terancam, karena hakikat inovasi adalah bertahan eksis ditengah persaingan.

Faktor lingkungan non fisik menjadi pilihan kedua yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik secara vertikal maupun horisontal. Hubungan kerja ini akan membentuk perilaku karyawan yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel terakhir yang dipilih akan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, motivasi adalah dorongan dari dalam diri manusia yang akan menggerakkan melakukan kegiatan atau usaha demi mencapai cita cita atau tujuan yang telah ditetapkan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja didefinisikan oleh [1] sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi [2]. Menurut pendapat dari [3] kinerja adalah suatu perilaku nyata yang akan menghasilkan kinerjanya sesuai kemampuan yang dimiliki.

Kinerja karyawan umumnya merupakan tolak ukur yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi di dalam melakukan penilaian terhadap karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau bahkan mampu melebihi akan diberikan penghargaan begitupun sebaliknya, bagi yang belum bisa mencapai standar yang ditentukan akan mendapatkan konsekuensi. Sejalan dengan yang disampaikan oleh [4] Nisyak, Nisyak mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Bangun juga menambahkan bahwa kinerja karyawan diukur melalui jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaannya, ketepatan waktu di dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kehadiran dan kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim kerja.

Penilaian kinerja menurut [5] bermanfaat untuk :

1. perbaikan prestasi dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan,
2. sebagai dasar dalam proses keputusan penempatan karyawan,
3. membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya
4. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah sarana dan prasarana, lingkungan kerja, visi dan misi perusahaan, gaya pemimpin, beban kerja, kemampuan individu, jenjang karir serta besaran gaji atau bonus yang diterima karyawan. Tugas manajer untuk mengelola faktor – faktor pendorong tersebut agar optimal dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Masduki Asbari, dkk [6] tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan [7]. Dukungan yang sama dari penelitian yang dilakukan Saputra, dkk [8], mengkonfirmasi pengaruh positif dari kepuasan kerja dan loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson [9] pada umumnya terdapat beberapa elemen atau indikator kinerja karyawan antara lain:

- 1) Kuantitas dari hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya

- 2) Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- 4) Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Keempat indikator kinerja karyawan ini yang diadopsi dalam penelitian ini.

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya atau tipe pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan[10]. Pendapat lain mengatakan kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka [11]. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang mentransfer energi yang sama kepada karyawannya. Lebih lanjut pimpinan dengan gaya transformasional mengubah dan memotivasi anggotanya dengan membuat anggotanya lebih sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong anggotanya untuk mengedepankan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan anggotanya pada yang lebih tinggi [12].

Gaya kepemimpinan ini penting jika diterapkan di jaman yang selalu berubah ini, karena salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah visioner yang selalu mencari kondisi ideal untuk perusahaan di waktu yang akan datang dan berusaha merealisasikan. Pemimpin tipe ini menginspirasi para pegawai dengan memberikan teladan yang etis, empatik, tulus, optimis, serta berwibawa. Hal ini yang memudahkan untuk proses perubahan sebagai reaksi terhadap lingkungan yang dinamis. Pemimpin transformasional dituntut berpikiran terbuka dan tidak konservatif, bersedia menerima saran dan kritik dari pegawai serta berani mencoba metode baru demi kemajuan perusahaan. Tidak hanya berorientasi perubahan namun pemimpin transformasional juga harus bersifat progresif, artinya perubahan yang di lakukan harus menunjukkan peningkatan terhadap berjalannya perusahaan.

Umumnya terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional [10] antara lain :

- a) Visi / Karisma
Visi adalah dimensi kepemimpinan yang penting dan diangkat dari konstruk yang lebih luas yaitu karisma. Temuan – temuan empiris mendukung pernyataan ini. Hasil metaanalisis menunjukkan bahwa karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Dengan demikian visi adalah gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai – nilai organisasional.
- b) Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)
Pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan mentransendikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Karisma dan inspirasi motivasional dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang diinginkan mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan.
- c) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)
Supportive leadership behavior adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.
- d) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditunjukkan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

2.3. Lingkungan Kerja Non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan [5]. Menurut Norianggono,

dkk [13] lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. organisasi. Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis” [5]. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa. Termasuk juga serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal [5].

Adapun unsur-unsur lingkungan non fisik pada perusahaan adalah [13] :

- a. Hubungan Atasan dengan Bawahan
Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan munculnya perubahan-perubahan kebijakan. Lingkungan kerja yang nyaman akan tercipta apabila terbangun komunikasi yang efektif efisien sehingga membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling bekerja sama pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
- b. Hubungan antar karyawan
Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dihindari, sehingga dibutuhkan saling mengerti, memahami, merasakan satu dengan yang lain. Ketika hubungan antar karyawan ini terbangun dengan harmonis tentu akan menciptakan kepuasan kerja serta mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik lebih diarahkan pada pembentukan sikap, yaitu sikap kerja yang positif sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi [13]. Lingkungan kerja non fisik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut [5]:

- a) Hubungan dengan rekan kerja. Hubungan harmonis dengan rekan kerja tentunya akan memberikan kondisi psikis yang akan positif bagi karyawan.
- b) Standar kerja. Meliputi persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh karyawan. Semakin berat standar yang ditetapkan, kondisi psikis akan semakin buruk.
- c) Prosedur kerja adalah serangkaian peraturan kerja yang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Tingkat kesulitan prosedur akan mempengaruhi kondisi psikis karyawan.
- d) Kejelasan tugas yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut penyelesaian secara utuh dan dapat dikenali karyawan. Semakin baik kejelasan tugas, semakin baik pula kondisi psikis karyawan.
- e) Sistem penghargaan (*reward system*) adalah sebuah program yang digunakan untuk menghargai pencapaian sasaran atau proyek oleh karyawan. Adanya sistem penghargaan yang tidak adil akan memperburuk kondisi psikis karyawan.

2.4. Motivasi kerja

Mangkunegara [1] menjelaskan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi atau tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan [11]. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan [4].

Dalam definisi motivasi dapat di sarikan karakteristik yang diringkas sebagai berikut [4] :

- a. Usaha: karakteristik pertama dari motivasi yaitu usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kesat mata.

- b. Kemauan keras: kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
- c. Arah atau tujuan: arah tujuan yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut [4]:

- a) Upah atau gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standart mutu hidup.
- b) Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja.
- c) Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, memperhatikan Pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.
- d) Menimbulkan rasa aman di masa depan seperti indikator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan.
- e) Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya.
- f) Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.

3. METODOLOGIPENELITIAN

Jenis penelitian ini deskriptif akan digambarkan mengenai karakteristik dari suatu populasi atau sebuah fenomena yang menjadi objek penelitian. Metode penelitian deskriptif lebih fokus pada menjelaskan objek penelitiannya, sehingga penelitian ini akan menghasilkan jawaban dari sebuah peristiwa yang terjadi. Adapun tujuan utama dari jenis penelitian ini adalah untuk memberi penjelasan dan menggambarkan fenomena atau peristiwa yang diteliti.

Sampel yang diambil adalah seluruh karyawan bagian administrasi sebanyak 60 orang, sampel ini diambil dengan kriteria yang memenuhi tujuan penelitian. Sehingga metode sampling dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria-kriteria tertentu [14]. Adapun kriteria yang dimaksud adalah karyawan yang mendapatkan supervisi dari atasan untuk mewakili variabel gaya kepemimpinan transformasional, kemudian karyawan yang merasakan lingkungan non fisik baik vertikal maupun horisontal. Terakhir adalah yang memenuhi kriteria variabel ketiga tentang motivasi diri. Karyawan bagian administrasi dianggap sesuai dengan tema penelitian yang dipilih.

Adapun alat analisa yang digunakan adalah analisa instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas, kemudian uji asumsi klasik untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik meliputi uji heteroskedastisitas, multikoleniaritas dan normalitas. Sedangkan untuk menguji kebenaran hipotesis digunakan alat uji yaitu dengan analisis regresi berganda, uji t untuk mengetahui atau menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis yang menyatakan bahwa diantara dua buah mean sampel yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan yang signifikan [15]. Dilanjutkan dengan uji F, uji F dilakukan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Yang terakhir adalah uji koefisien determinasi atau R square. merupakan uji dimana hasil berupa angka yang berkisar antara 0 sampai 1 yang mengindikasikan besarnya kombinasi variabel independen secara bersama – sama mempengaruhi nilai variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi responden

Hasil dari penyebaran kuesioner terhadap 60 karyawan bagian administrasi diketahui dari 60 responden dapat dijabarkan usia responden antara berusia 21 – 30 tahun sebanyak 31 orang atau 51,7%, responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 16 orang atau 26,6%. Responden yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 13 orang atau 21,7%.. Sedangkan berdasar jenis kelamin di ketahui responden laki-laki sebanyak 29 orang atau 48,3% . Sedangkan responden perempuan sebanyak 31 orang atau 51,7%.

4.2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Hasil uji validitas di dapat hasil bahwa semua item pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja dan kinerja dinyatakan valid dengan ketentuan nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, sehingga dan kuesioner dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

Tabel 1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Butir Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,946	0,254	Valid
2	0,923	0,254	Valid
3	0,947	0,254	Valid
4	0,938	0,254	Valid

Tabel 2. Uji Validitas Lingkungan Kerja Non Fisik

Butir Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,672	0,254	Valid
2	0,789	0,254	Valid
3	0,843	0,254	Valid
4	0,797	0,254	Valid

Tabel 3. Uji Validitas Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,953	0,254	Valid
2	0,953	0,254	Valid
3	0,881	0,254	Valid
4	0,923	0,254	Valid

Tabel 4. Uji Validitas Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,891	0,254	Valid
2	0,871	0,254	Valid
3	0,913	0,254	Valid
4	0,911	0,254	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan non fisik, motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam model penelitian ini lolos dengan nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,6.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batas Minimal	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,848	0,6	Reliabel
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,806	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja	0,847	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,840	0,6	Reliabel

4.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menggunakan Uji Glejser dengan meregresikan nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika nilai signifikan hitung lebih besar dari $\alpha = 5\%$, maka tidak ada masalah heteroskedastisitas. Tetapi jika nilai signifikan hitung kurang dari $\alpha = 5\%$ maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terjadi Heteroskedastisitas. Dari hasil olah data dapat diketahui Uji Glejser sebagai berikut:

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.062	.747		2.759	.008
Kepemimpinan Transformational	-.012	.039	-.047	-.306	.761
Lingkungan Kerja Non Fisik	-.148	.033	-.512	-1.427	.102
Motivasi Kerja	.081	.048	.260	1.695	.096

a. Dependent Variable: ABS

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional nilai signifikasinya sebesar 0,761, Lingkungan Kerja Non Fisik sebesar 0,102 dan Motivasi Kerja sebesar 0,096. dari hasil tersebut, karena nilai signifikan lebih besar dari 5%, maka tidak ada masalah heteroskedastisitas.

b. Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai VIF pada model regresi. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih kecil dari 0,1 atau nilai VIF yang lebih besar dari 10. Jika nilai *tolerance* > dari 0,1 atau nilai VIF < dari 10 maka tidak terdapat multikolinearitas.

Dari hasil analisis data dapat diperoleh nilai uji Multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.698	1.415			
Kepemimpinan Transformational	.318	.073	.482	.538	1.857
Lingkungan Kerja Non Fisik	.169	.063	.223	.949	1.054
Motivasi Kerja	.294	.090	.359	.541	1.848

Nilai tolerance Kepemimpinan Transformasional sebesar 1,857, Lingkungan Kerja Non Fisik 1,054 dan Motivasi Kerja 1,848. Karena nilai *tolerance* > dari 0,1 atau nilai VIF < dari 10 maka tidak terdapat multikolinearitas.

c. Normalitas

Uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan p-value lebih besar dari 0,05, maka data berdistribusi normal dan sebaliknya, jika p-value lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi tidak normal.

Dari hasil olah data SPSS dapat diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1.06918924
Most Extreme	Absolute	.116
Differences	Positive	.073

Negative	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z	.898
Asymp. Sig. (2-tailed)	.396

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh nilai 0,396. Karena nilainya > 0,05 maka variabel tersebut berdistribusi normal.

4.4. Uji Regresi Berganda

Hasil analisis ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linear berganda adalah model regresi linear dengan melibatkan lebih dari satu variabel bebas atau prediktor. Adapun persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 2,698 + 0,318X_1 + 0,169X_2 + 0,294X_3$$

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel9, hasil pengolahan data SPSS

Tabel 9. Hasil Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.698	1.415		1.907	.062
Kepemimpinan Transformatif	.318	.073	.482	4.350	.000
Lingkungan Kerja Non Fisik	.169	.063	.223	2.672	.010
Motivasi Kerja	.294	.090	.359	3.249	.002

Nilai koefisien a = 2,698, yang berarti, apabila faktor kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja dianggap konstan, maka akan mengakibatkan kinerja karyawan PT. Hanil Indonesia di Boyolali meningkat sebesar 2,698. Sedangkan dari persamaan tersebut diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 0,318 terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 0,000, dimana jika tingkat signifikansi < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan lingkungan non fisik berpengaruh sebesar 0,169 dengan tingkat signifikansinya 0,010, dimana jika tingkat signifikansi < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan.

Variabel motivasi kerja berpengaruh sebesar 0,294 dengan tingkat signifikansi 0,002, dimana jika tingkat signifikansi < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan. Artinya faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan di PT.Hanil adalah kepemimpinan transformasional, disusul motivasi dan terakhir adalah lingkungan non fisik.

4.5. Uji F

Tabel 10. Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	110.747	3	36.916	30.634	.000 ^a
Residual	55.433	46	1.205		
Total	166.180	49			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepemimpinan Transformatif

Dari hasil perhitungan maka diperoleh hasil $F_{hitung} = 31,755 > F_{tabel} = 2,77$, yang berarti terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel independent yang berupa Kepemimpinan Transformatif (X_1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2), Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Hanil Indonesia di Boyolali.

4.6. Uji Determinasi

Tabel 11. Uji Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.630	.610	1.097

Diperoleh untuk R^2 sebesar 0,610 atau 61%, artinya bahwa Kinerja karyawan di PT. Hanil Indonesia Boyolali dibangun oleh variabel kepemimpinan transformatif, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja, sisanya 39 % dipenuhi variabel lain diluar model penelitian ini.

5. Kesimpulan

Kinerja karyawan PT. Hanil Boyolali lebih didominasi karena peran serta pimpinan memiliki karisma yang dapat menjadi inspirasi bawahan, menjalin komunikasi dua arah berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru. Serta perhatian yang bersifat individual selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawan secara individual, serta melatih dan menasehati. Pimpinan mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

Karyawan juga termotivasi berkinerja lebih baik karena adanya upah atau gaji yang layak, Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja, Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang riwayat pendidikan. Ditambah adanya jaminan hari tua, dana pensiun atau tabungan perumahan. Karyawan juga termotivasi adanya sistem pengembangan karier yang jelas dan transparan di PT. Hanil Indonesia Boyolali

Variabel terakhir yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hanil Indonesia adalah lingkungan non fisik, meliputi rasa kekeluargaan antar karyawan yang harmonis. Standar kerja dan prosedur kerja yang jelas, terukur serta disosialisasikan sampai tingkat bawah. Kejelasan tugas juga menyumbang lingkungan non fisik yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut penyelesaian secara utuh dan dapat dikenali karyawan. Serta sistem penghargaan (*reward system*) yang jelas dan digunakan untuk menghargai pencapaian sasaran atau proyek oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, vol. 53, no. 9. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [2] J. L. Gibson, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, 5th ed. Jakarta: Erlangga, 2010.
- [3] T. H. Trixie Aulia Wardhani, Anggie Sari Lubis, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian SDM DI PTPN III (PERSERO) Medan," *Prosiding Semin. Has. kerjasama antara Univ. Pemb. Masy. Indones. dan Sekol. Tinggi Olahraga dan Kesehatan Bina Guna*, 2019.
- [4] I. R. Nisyak, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 5, no. 4, 2016.
- [5] N. A. Pangestuti, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Serta Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Suka Rasa Bakery," *J. Manaj.*, vol. 10, no. 2, p. 79, 2020, doi: 10.26460/jm.v10i2.1407.
- [6] E. T. P. Masduki Asbari, Dewiana Novitasari, Gazali, Nelson Silitonga, "Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid – 19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan," *J. Ekon. Manaj. Univ. Bina Sarana Inform.*, 2020.

-
- [7] A. P. Nella Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)," *J. Adm. Bisnis*, vol. 8, no. 2, 2014.
 - [8] A. T. Saputra, I. W. Bagia, and N. N. Yulianthini, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan," *JMI*, vol. 4, no. 1, 2016.
 - [9] M. R. L. ; J. H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
 - [10] M. H. Senny, L. Wijayaningsih, and M. Kurniawan, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga," *Sch. J. Pendidik. dan Kebud.*, vol. 8, no. 2, pp. 197–209, 2018, doi: 10.24246/j.js.2018.v8.i2.p197-209.
 - [11] I. Ernawati, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Graha Indah Furniture Jepara," p. 117, 2011.
 - [12] F. D. Rizqika, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Self Efficacy Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Royal Korindah," *Media Ekon.*, vol. 19, no. 02, p. 286, 2020, doi: 10.30595/medek.v19i02.7297.
 - [13] Y. C. P. Norianggono, D. Hamid, and I. Ruhana, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya)," *J. Adm. Bisnis*, vol. 8, no. 2, pp. 1–10, 2014.
 - [14] M. Prof. Dr. Sugiyono. S.Pd, *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
 - [15] P. D. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2020.