

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Novika Damayanti

Damayantinovika2012@gmail.com

Dewi Urip Wahyuni

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

In the globalization era within the Company, the turnover of money is not only very fast, but the alignment between human resources (HR) planning in which it can develop its organization performance and it can adapt in their environment. This research is to analyze the influence of transformational leadership, transactional leadership, and work environment to the employee performance. The analysis technique which has been performed to analyze the influence of variables in this research i.e. multiple regression analysis, and t test. The population is all employees at PD Garuda Surabaya with the numbers of samples are 44 respondents. The result of the research is the data which has been obtained and met the validity test, reliability test, and classic assumption test. The hypothesis test has been done by using model feasibility test in which it has been found that the significance value is smaller than the significance level. Therefore, it means that the transformational leadership, transactional leadership, and work environment give significant influence to the employee performance at PD Garuda Surabaya. The result of the t test shows that the independent variables which have been studied is proven to give significant influence to the employee performance at PD Garuda Surabaya.

Keywords: *transformational leadership, transactional leadership, work environment, employee performance.*

ABSTRAK

Era globalisasi bukan hanya perputaran uang yang cepat, tetapi keselarasan antara perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang dapat membangun kinerja organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan itu sendiri dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik analisa yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda, dan uji t. Adapun populasi digunakan adalah karyawan PD Garuda Surabaya dengan sampel sebesar 44 responden. Hasil penelitian ini adalah data yang diambil telah memenuhi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Pengujian hipotesis menggunakan uji Kelayakan Model diketahui nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi maka hal ini berarti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya. Pengujian dengan uji t menunjukkan bahwa variabel independen yang diteliti terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan PD Garuda Surabaya.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini aktivitas perdagangan baik produk dan jasa sangat pesat sekali sehingga menimbulkan persaingan dunia usaha yang tampaknya semakin penuh tantangan. Hal ini didasarkan suatu pemikiran bahwa organisasi bisnis saat ini dihadapkan pada suatu

perubahan kondisi lingkungan yang semakin cepat. Bukan hanya perputaran uang yang cepat, tetapi keselarasan antara perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang dapat membangun kinerja organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan itu sendiri. Persaingan ini memaksa perusahaan menggunakan strategi yang tepat dalam menjalankan bisnisnya agar memiliki keunggulan dalam persaingan dimana setiap perusahaan bersiap-siap diri untuk memasuki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi, artinya setiap perusahaan harus memiliki nilai lebih agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya disamping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Pimpinan dan karyawan untuk menjalin kerjasama yang baik harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Seorang pimpinan yang menjalankan kepemimpinan yang baik dan sesuai, maka akan mengalami kemudahan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan di dalam perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:49), menyatakan bahwa organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal. Kepemimpinan sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan dan sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah perusahaan merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Menurut Usman (2009:334), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan. Pemimpin yang mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru dan pemimpin yang mampu mengurangi tekanan kerja karyawan akan mampu meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin harus mampu mengenali apa yang diinginkan oleh karyawannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Menurut Aprilita (2012:32) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan terkait apa yang dibutuhkan bawahan serta spesifikasi atau syarat yang ditentukan oleh pimpinan dalam suatu hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan yaitu dengan cara mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan senang ditempat kerjanya dan melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Menurut Sedarmayanti, (2009:26) menyatakan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan yang bekerja dengan lingkungan dan suasana nyaman maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Pemimpin perusahaan yang memiliki tingkat keadilan serta mampu memahami kinerja karyawannya sangat berpengaruh dalam perusahaan. Karyawan yang bermutu secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009:9) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut: Apakah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? Sedangkan tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam mempengaruhi orang lain secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak dilepaskan dari peranan manusia yang dihadapkan pada berbagai masalah hidupnya untuk diselesaikan. Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang penting bahkan menjadi inti dalam kepemimpinan. Menurut Gilley *et al.* (2009) menyatakan kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu keperibadian seseorang yang memancarkan keinginan pada sekelompok orang-orang tertentu dan sanggup mengajak serta mendorong mereka sehingga mau bekerjasama dalam rangka pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan sekelompok orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat sehingga mereka tanpa ada rasa takut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yang terus menerus berubah. Menurut Muenjohn *et al.*, (2008:6) mendefinisikan *transformational leadership* sebagai suatu proses dimana pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang apa yang benar dan penting dan untuk memotivasi pengikut untuk menunjukkan harapan-harapan yang lebih besar. Seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi dan motivasi terhadap bawahannya. Pemimpin yang mampu mengatur organisasi dengan baik akan memberikan keuntungan bagi perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi

kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Kepemimpinan transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Gaya kepemimpinan transformasional ini mampu mempengaruhi karyawan dalam memunculkan suatu pemikiran-pemikiran yang produktif.

Menurut Usman (2009:334), berpendapat kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Pemimpin transformasional membujuk para karyawannya untuk bekerja keras mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Yukl (2010:305) menyatakan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen yaitu: (1) Karisma (2) Pertimbangan Individual. (3) Stimulasi Intelektual. (4) Inspirasional.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkan. Menurut Suwanto dan Prinsa (2011:157) menyatakan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Seorang pemimpin transaksional harus menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para pengikut atau bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbins (2008:472) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Menurut Robbin dan Judge (2008:90) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kegiatan membimbing atau memotivasi pengikut mereka untuk memberi kata tujuan yang telah ditentukan dengan cara mengkonfirmasi peran dan tugas mereka. Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan memberikan tugas atau peran yang jelas kepada karyawannya dan mampu memotivasi karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin transaksional juga menjanjikan imbalan kepada karyawannya yang mampu bekerja melebihi target yang telah di targetkan oleh perusahaan. Hal ini mampu memberikan motivasi bekerja pada karyawannya.

Kepemimpinan transaksional memiliki proses yaitu memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan memikirkan apa yang akan bawahannya peroleh jika hasil kerjanya bagus. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri. Menurut Robbins dalam Wahyuni, *et al* (2014) menyatakan bahwa ada beberapa tuntutan dalam

kepemimpinan transaksional, yaitu: (1) Imbalan bersyarat (*Conditional reward*). (2) Manajemen dengan pengecualian aktif (*Management by exception active*). (3) Manajemen dengan pengecualian pasif (*Management by exception passive*). (4) Memberikan kebebasan (*Laissez-Faire*)

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Menurut (Sunyoto, 2012:43) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan dipengaruhi banyak faktor, di antaranya lingkungan kerja. Pada umumnya, lingkungan kerja mempunyai peranan yang cukup penting bagi para karyawan terutama dalam menciptakan kondisi kerja yang baik. Menurut Sunyoto (2015: 38) beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi atau perusahaan adalah hubungan antar karyawan, kebisingan ruang kerja, peraturan kerja, penerangan, sirkulasi udara, dan keamanan. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Hubungan karyawan. (2) Tingkat kebisingan lingkungan kerja. (3) Peraturan kerja. (4) Penerangan. (5) Sirkulasi udara. (6) Keamanan. Menurut Sedarmayanti (2009:21) menyatakan lingkungan kerja fisik memiliki beberapa indikator diantaranya adalah penerangan di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, tata warna ditempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja dan keamanan di tempat kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Menurut Rivai (2011:554) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri dari pribadi masing-masing individu. Seorang pemimpin memerlukan karyawan yang kinerjanya tinggi guna mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hal yang melekat pada karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang bagus atau prestasi kerja akan membawa dampak yang baik bagi diri karyawan dan juga bagi perusahaan tempat bekerja. Adapun faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2009:16-17) adalah sebagai berikut: (1) Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka

individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam kinerjanya mencapai tujuan organisasi. (2) Faktor Lingkungan Organisasi, faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Kinerja merupakan bagian hasil dari suatu proses pekerjaan. Setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang benar untuk mengajak anggotanya agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Nugroho (2006) menyatakan pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Menurut Hartanto (2009:512) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai. Menurut Maulizar *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan pemimpin dalam memberikan motivasi menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang baik kepada karyawan akan membantu proses kerja menuju target yang diinginkan. Seorang karyawan harus bisa bekerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan didalam perusahaan. Perusahaan yang dapat bekerjasama secara baik akan meningkatkan kualitas perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008:90), menyatakan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Menurut Suwanto dan Prinsa (2011:157) menyatakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Hasil penelitian Menurut Maulizar *et al.*, (2012) menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan pemimpin lebih memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan.

Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan yang aman dan nyaman akan membuat pekerjaan dapat dengan mudah dilakukan serta mendapat hasil yang baik dan memuaskan. Lingkungan kerja sangatlah memerlukan perhatian yang khusus karena di sana dapat menentukan hasil produksi yang

akan di dapatkan. Jika lingkungan tidak teratur dan tidak membuat nyaman para pekerjanya akan mengalami kebosanan dan ketidaknyamanan yang berdampak kepada perusahaan yang di kelolanya. Menurut Sutrisno (2012:118) menyatakan lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Nitisemito (2008:183), mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Hasil penelitian menurut Saputra dan Farida (2014) menunjukkan lingkungan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial.

Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODA PENELITIAN

Jenis dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2011:8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik atau kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditunjuk oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditambah kesimpulan (Sugiyono, 2011:80). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PD Garuda Surabaya yang berjumlah 50 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak. Sedangkan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin yang dikutip oleh Umar (2005:146) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya (10%)

Berdasarkan rumus di atas dapat diperoleh jumlah sampel (n), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} = \frac{50}{1 + (50) \times (0,05)^2} = \frac{50}{1,1} = 44,4 = 44$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 44 responden.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:38).

Kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan suatu tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan, indikator yang digunakan yaitu: (1) Toleransi. (2) Adil. (3) Pemberdayaan. (4) Demokratif. (5) Partisipatif.

Kepemimpinan Transaksional, kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas, indikator yang digunakan yaitu: (1) Imbalan bersyarat (*Conditional reward*). (2) Manajemen dengan pengecualian aktif (*Management by exception active*). (3) Manajemen dengan pengecualian pasif (*Management by exception passive*). (4) Memberikan kebebasan (*Laissez-Faire*)

Lingkungan Kerja, merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar PD Garuda Surabaya yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, indikator yang digunakan yaitu: (1) Penerangan (Cahaya) (2) Temperatur dan Kelembaban (3) Kebisingan (Suara) (4) Getaran mekanisme (5) Bau tidak sedap. (6) Penggunaan warna (7) Dekorasi ruangan (8) Musik (9) Keamanan.

Kinerja Karyawan, merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang mampu dicapai oleh karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Kualitas yang dihasilkan (2) Kuantitas yang dihasilkan (3) Waktu kerja. (4) Kerjasama.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini yang menjadi data subjek adalah tanggapan dari responden mengenai tentang kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan yang ada di PD Garuda Surabaya. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Pilihan jawaban kuesioner yang disediakan dalam penelitian ini adalah dalam bentuk skala yaitu skala likert. Terkait dengan jenis data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data subjek (*self report data*) merupakan jenis data penelitian berupa opini, pengalaman kerja, sikap, dan karakteristik seseorang atau sekumpulan orang yang menjadi subjek penelitian (*responden*).

Uji Validitas

Menurut Ghazali (2011:45) bahwa untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Suatu instrument dikatakan valid jika mempunyai validitas tinggi yaitu *correlation r* hitung $> r$ tabel, sebaliknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah dengan nilai *correlation r* hitung $< r$ tabel (Ghozali, 2011:48).

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2011:41), reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau

handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jika jawaban terhadap semua indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja, disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban dan pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Analisis Regresi Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Rumus matematis dari regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$KKR = \alpha + \beta_1 KTF + \beta_2 KTS + \beta_3 LKR + e_i$$

Keterangan:

KKR	= Kinerja karyawan
α	= Konstanta
$\beta_{1,2,3}$	= Koefisien Regresi Variabel Bebas
KTF	= Kepemimpinan transformasional
KTS	= Kepemimpinan transaksional
LKR	= Lingkungan kerja
e_i	= kesalahan pengganggu

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi data telah memenuhi persyaratan distribusi normal dan apakah residual dalam model regresi sudah terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011). Untuk menguji apakah terdapat disrtibusi yang normal atau tidak dalam model regresi maka digunakanlah analisis grafik (*normal probability plot*). Dalam grafik yang dihasilkan jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas data, sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel dependen. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2011). Pengujian multikolonieritas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerancenya* yang dapat mengidentifikasi ada tidaknya masalah multikolonieritas. Apabila nilai VIF < 10 atau nilai *Tolerancenya* > 0,10, maka model regresi yang digunakan pada penelitian ini dianggap tidak memiliki masalah multikolonieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi

Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:69). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu, maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Merupakan uji model yang menunjukkan apakah model regresi fit untuk diolah lebih lanjut. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2007:98). Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (a). Jika nilai signifikansi $f > 0,05$ maka hipotesis diterima, ini berarti bahwa keempat variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, (b). Jika nilai signifikansi $f \leq 0,05$ maka hipotesis ditolak, ini berarti keempat variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Apabila Nilai R^2 kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan bila Nilai R^2 besar atau mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan kontribusi yang kuat untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:83).

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas dalam menerangkan variabel-variabel terikat (Kuncoro, 2007:97). Uji t digunakan untuk menilai hubungan seberapa jauh pengaruh variabel independen dan variabel dependen memiliki pengaruh satu sama lainnya dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance* level 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (a). Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak. Ini berarti bahwa variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen, (b). Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima. Ini berarti variabel independen tersebut mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Berdasarkan hasil uji validitas, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang berjumlah 22 item, mempunyai nilai $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Dari hasil uji reliabilitas didapat nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara linier. Hasil dari analisis regresi berganda, yang nampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.880	3.603		1.077	.288
KTF	.335	.088	.473	3.816	.000
KTS	.506	.154	.413	3.295	.002
LKR	.561	.169	.112	2.890	.019

a. Dependent Variable: KKR

Sumber: Data Primer diolah, 2017.

Dari data Tabel 1, persamaan regresi yang didapat adalah:

$$KKR = 3,880 + 0,335 KTF + 0,506 KTS + 0,561 LKR$$

Berdasarkan pada model persamaan regresi, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut: (1) Konstanta, konstanta merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas = 0, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 3,880 menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja = 0 atau konstan, maka variabel kinerja karyawan akan sebesar 3,880. (2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional, besarnya nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,335, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada pada PD Garuda Surabaya, maka kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. (3) Koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional, besarnya nilai koefisien regresi kepemimpinan transaksional sebesar 0,506, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada pada PD Garuda

Surabaya, maka kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. (4) Koefisien regresi variabel lingkungan kerja, besarnya nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,561, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada pada PD Garuda Surabaya, maka kinerja karyawan tersebut semakin meningkat.

Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov, berdasarkan hasil Uji Normalitas yang nampak pada Tabel 2

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Unstandardized Residual</i>
N		44
<i>Normal Parameters^a</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.07418970
<i>Most Extreme Differences Absolute</i>	<i>Positive</i>	.099
	<i>Negative</i>	-.084
	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	.654
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.786

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer diolah, 2017.

Berdasarkan pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Asymp sig (2-tailed)* sebesar 0,786 > 0,050, hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Hasil dari Uji Multikolinieritas nampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a	Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	KTF	.979	1.021	Bebas Multikolinearitas
	KTS	.959	1.043	Bebas Multikolinearitas
	LKR	.944	1.060	Bebas Multikolinearitas

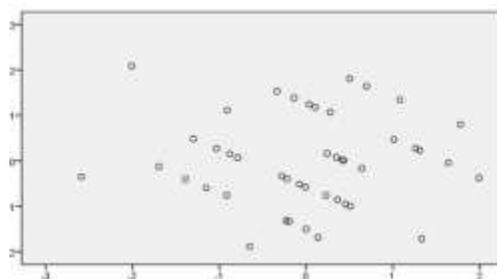
a. Dependent Variable: KKR

Sumber: Data Primer diolah, 2017.

Berdasarkan pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel baik kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hasil dari Uji Heteroskedastisitas nampak pada Gambar 1.



Sumber: Data Primer diolah, 2017

Gambar 1

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian pada Gambar 1, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan

variabel-variabel dependen amat terbatas. Hasil dari Uji Koefisien Determinasi nampak pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Model Summary^b				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.631 ^a	.398	.353	1.11374

a. *Predictors: (Constant), LKR, KTF, KTS*
b. *Dependent Variable: KKR*

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Melihat hasil pada Tabel 4, maka diketahui *R square* (R²) sebesar 0,398 atau 39,8% yang menunjukkan kontribusi dari variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya, sedangkan sisanya 60,2% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,631 atau 63,1% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya memiliki hubungan yang cukup kuat.

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji Kelayakan Model yaitu untuk menguji pengaruh dari variabel-variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya, digunakan Uji F dengan menggunakan taraf signifikan 5%. Adapun kriteria pengujian secara simultan dengan tingkat *level of signifikan* $\alpha = 5\%$. Hasil dari Uji F nampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji F

ANOVA^b						
<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	32.815	3	10.938	8.818	.000 ^a
	<i>Residual</i>	49.617	40	1.240		
	<i>Total</i>	82.432	43			

a. *Predictors: (Constant), LKR, KTF, KTS*
b. *Dependent Variable: KKR*

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Dari hasil pada Tabel 5, didapat tingkat signifikan uji kelayakan model = $0,000 < 0,05$ (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2009:97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* $0,05$ ($\alpha=5\%$). Hasil pengujian dari Uji t nampak pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	t	Sig.	Keterangan
1 (Constant)	1.077	.288	
KTF	3.816	.000	Signifikan
KTS	3.295	.002	Signifikan
LKR	2.890	.019	Signifikan

a. Dependent Variable: KKR

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil Uji t pada Tabel 6, dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi $0,000$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Pengujian pengaruh harga terhadap kepemimpinan transaksional menghasilkan nilai signifikansi $0,002$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi $0,019$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang pertama dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang ada pada PD Garuda Surabaya akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulizar *et al.*, (2012), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal

ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam memberikan motivasi menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang benar untuk mengajak anggotanya agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Pemimpin harus memenuhi kebutuhan karyawan didalam perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Lingkungan didalam perusahaan adalah salah satu kebutuhan karyawan agar dapat bekerja dengan nyaman. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Pemimpin transformasional terutama diukur dalam hubungan efek kepemimpinan terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang kedua dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dengan adanya kepemimpinan transaksional, karyawan akan mengarahkan dan mengawasi diri-sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Farida (2014), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin lebih memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Seorang karyawan harus bisa bekerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan didalam perusahaan. Perusahaan yang dapat bekerjasama secara baik akan meningkatkan kualitas perusahaan. Kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara membina, mengarahkan serta memberi petunjuk guna kelancaran karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya. Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan memberikan tugas atau peran yang jelas kepada karyawannya dan mampu memotivasi karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin transaksional juga menjanjikan imbalan kepada karyawannya yang mampu bekerja melebihi target yang telah di targetkan oleh perusahaan. Hal ini mampu memberikan motivasi bekerja pada karyawannya. Pemimpin yang memotivasi para karyawan dengan menunjukkan pada kepentingan diri

sendiri dan mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang ada pada perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat yang ditandai dengan lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas peralatan kerja yang lengkap. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Farida (2014), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial. Salah satu keluaran tercermin dari kinerja karyawan, dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang baik adalah faktor lingkungan kerja misalnya sistem penerangan, sirkulasi udara, warna, musik, kebersihan, jalinan komunikasi antara pimpinan karyawan, kesempatan untuk berkreaitivitas dan kerja sama antar karyawan, perlu mendapatkan perhatian agar karyawan merasa betah berada dalam lingkungan kerja, harus benar-benar diperhatikan oleh pihak manajemen. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. PD Garuda Surabaya juga lingkungan kerja memberi pengaruh positif dalam kepuasan kerja faktor lingkungan kerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Mulai dari ruang kerja yang bersih dari debu dan kotoran sehingga menjadi nyaman untuk ditempati, pemilihan warna cat yang sesuai sehingga menimbulkan rasa nyaman serta bebas dari suara-suara bising yang mengganggu pekerjaan. Selain itu sebagian besar sarana dan prasarana baik medis dan non medis sudah lengkap dan memenuhi standar dan penataannya sudah rapi dan sistematis. Hubungan kerja antar sesama karyawan juga berpengaruh positif karena karyawan saling berinteraksi sebagai tim untuk mencapai tujuan kerja serta apabila ada kesulitan dalam hal pekerjaan maka akan saling membantu sesama karyawan

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ditarik beberapa simpulan pada pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya, sebagai berikut: (1) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PD Garuda Surabaya, yang artinya pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. (2) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap karyawan PD Garuda Surabaya, yang artinya pemimpin transaksional akan mengarahkan dan mengawasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan. (3) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap PD Garuda Surabaya, yang artinya semakin kondusif

lingkungan kerja yang ada pada perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat yang ditandai dengan lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas peralatan kerja yang lengkap.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka penulis dapat memberikan saran - saran sebagai berikut: (1) Dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya kepemimpinan yang ada selalu memberikan pengarahan, pengawasan dan memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, agar dapat mendorong kinerja karyawan. (2) Hendaknya PD Garuda Surabaya untuk tetap menjaga lingkungan kerja yang telah ada, karena dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif, produktivitas dan nyaman maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (3) Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini ataupun menambahkan variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 60,2% dari variabel lain di luar penelitian yaitu komitmen organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, karakteristik individu dan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilita, B. 2012. Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio menurut Persepsi Karyawan dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang Efektif (Studi pada Bank BRI Cabang Wates). *Tesis*. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gilley, A., J. W. Gilley, dan H. S. McMillan. 2009. Organizational Change: Motivation Communication Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. Hoboken 21(4): 20-75.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hartanto, F. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia, Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan dan Potensi Insani*. PT Mizan Pustaka. Bandung.
- Kuncoro, M. 2007. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Bagaimana Meneliti dan Menulis Skripsi dan Tesis*. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Maulizar., S. Musnaidi., M. Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1):58-56.
- Muenjohn, N., A. Armstrong. dan T. Rosnani. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Komunikasi*. 3(1):1-28.
- Nugroho, R., 2006. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero),Cabang Bandung). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Rivai, V. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Teori Kepraktek*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Indeks. Jakarta.

- _____. dan T. A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi Duabelas. Salemba Empat. Jakarta.
- Santoso, S. 2009. *Pelatihan SPSS Statistik Parametrik*. Elek Media Komputindo. Jakarta.
- Saputra, W, A, dan I. Farida. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis* 1(1).
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service (CAPS). Yogyakarta.
- Sutrisno, E. 2010. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwanto dan D. J, Prinsa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Umar, H. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Ketiga. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wahyuni, D.U, B. Christiananta dan A. Eliyana. 2014. Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to The Work Motivation, Work Satisfatction and Work Performanceof Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Jurnal Education Research International*. 3(2): April 2014.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. Indeks. Jakarta.