

**PERSEPSI KARYAWAN PADA GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP SEMANGAT KERJA, DENGAN IKLIM  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
KARYAWAN UD. UTAMA RAYA SITUBONDO**

**Ayu Siti Munawaroh<sup>1</sup>, Toni Herlambang, Hisyam Zaini**

<sup>1</sup>Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

E-mail: [ayusiti@gmail.com](mailto:ayusiti@gmail.com)

**ABSTRAK**

Telah banyak dilakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan iklim Organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut walaupun sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan semangat kerja karyawan, namun didapatkan hasil yang berbeda-beda. Maka dari pada itu perlu diadakan penelitian lagi sebagai pembandingan dengan penelitian yang sudah-sudah. Hipotesis dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi secara simultan maupun secara parsial. Objek penelitian ini adalah karyawan UD Utama Raya Situbondo yang memiliki jumlah populasi 105 karyawan dengan jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah 60 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner dan alat analisis data menggunakan analisis regresi moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan secara simultan, dan secara parsial. Didapatkan fakta bahwa iklim organisasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan semangat kerja karyawan

**ABSTRACT**

*Many of research doing about influence transformational leadership and organization climate toward employee work spirit. That research's although use the same transformational leadership, organization climate and employee work spirit but founded different conclude version. This research it necessary to reexamine and comparison with other research in the past. Hypothesis in this research is transformational leadership and organization climate influential toward employee work spirit according to simultaneous or partial. This research object it's Utama Raya Company has population 105 employees with quantity of sample 60 respondent with use sampling technique is purposive sampling. Technique has been selected as a using Observation, interview, and questionnaire were used as a tool in data collection method and data analysis technique in this study is regression moderate analysis. The result from this research extended that transformational leadership and organization climate has simultaneous or partial significance influential toward employee work spirit. And then, organization climate to not moderating of influential transformational leadership toward employee work spirit.*

**Key words:** *transformational leadership, organization climate and employee work spirit*

## PENDAHULUAN

Di lingkungan masyarakat maupun di dalam sebuah lembaga organisasi selalu ada seseorang yang dianggap memiliki kemampuan lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat dan ditunjuk untuk mengatur atau membimbing orang lain dan biasanya itulah yang disebut dengan pemimpin atau manajer. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dan dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Nawawi, 2000).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga merupakan penggerak, pengarah, dan yang dapat mempengaruhi aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan merupakan upaya seseorang yang mencoba mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku kelompok. Biasanya pemimpin adalah orang mampu mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan bawahannya dalam melakukan aktivitasnya agar tercapainya tujuan lembaga atau organisasi dengan efektif dan efisien. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama (Rivai, 2002).

Dalam sebuah organisasi sangat diperlukan sekali figur pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan agar mampu membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Disamping itu, dalam memimpin seseorang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, karena pada dasarnya seni memimpin seseorang tidak mungkin sama antara satu individu dengan individu lainnya (Rivai, 2002).

Gaya kepemimpinan artinya sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Rivai (2002) dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Selain kepemimpinan, hal yang sangat diperlukan dalam suatu organisasi adalah ketenangan dan kenyamanan serta keamanan dalam melaksanakan tugas di lingkungan organisasi. Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik bila ia ditunjang oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada organisasi itu sendiri, atau yang sering disebut dengan iklim kerja. Iklim kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja, Sastrohadiwiryono (2003) menjelaskan bahwa iklim kerja yang kurang baik berpengaruh negatif bagi pegawai dan sebaliknya iklim kerja yang positif akan memberikan pengaruh yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di lembaga tersebut.

Selain itu, iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Wahjosumijo (1999), mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerjasama dan sikap gotong royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi. Iklim kerja suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

UD Utama Raya berdiri tahun 2003, berlokasi di Jl. Raya Banyu Glugur, Kecamatan Besuki. Usaha ini berbentuk Usaha Dagang (UD). Saat ini UD Utama Raya telah memiliki beberapa unit usaha yaitu SPBU, restoran, minimarket, vila, hotel, *supermarket*, *mini café*. Secara fisik dapat dilihat bahwa UD Utama Raya sangat berbeda dengan usaha SPBU lainnya karena memberikan fasilitas yang sangat lengkap dan nyaman bagi pengendara. Berkembangnya usaha ini tentunya sangat dipengaruhi keberhasilan pemimpin dalam menjalankan organisasinya serta memimpin karyawan-karyawannya. Kondisi di lapangan tentang *turn over* karyawan di UD Utama Raya menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan yang keluar atau berhenti bekerja serta karyawan baru yang menggantikannya. Dari data yang ada diketahui jumlah karyawan

dari tahun 2010 sampai 2013 mengalami peningkatan. Jumlah karyawan pada tahun 2010 adalah 90 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 3 orang karyawan. Tahun 2011 jumlah karyawan adalah 100 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 4 orang karyawan. Jumlah karyawan pada tahun 2012 adalah 100 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 2 orang karyawan. Jumlah karyawan pada tahun 2013 adalah 105 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 6 orang karyawan. Berdasarkan uraian permasalahan diatas, mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul, “Persepsi Karyawan Pada Gaya Kepemimpinan Transormasional Terhadap Semangat Kerja, Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana dengan maksimal sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Sementara Wahjosumidjo (1999) mengatakan bahwa memimpin merupakan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Rivai, 2002).

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan artinya sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Rivai (2002) dalam bukunya Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga

pola dasar yaitu: 1) Mementingkan pelaksanaan tugas, 2) Mementingkan hubungan kerjasama, 3) Mementingkan hasil yang dicapai.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

### **Teori Iklim Kerja Organisasi**

Dalam sebuah organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam sebuah wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik, agar tugas dan fungsinya tersebut dapat berjalan dengan baik tentunya tidak dapat dilepaskan dari situasi dan kondisi yang ada dan terjadi didalam organisasi tersebut. Iklim kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja. Menurut Sastrohadiwiryono (2003) iklim kerja yang kurang baik berpengaruh negatif bagi pegawai dan sebaliknya iklim kerja yang positif akan memberikan pengaruh yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di lembaga tersebut. Menurut Wahjosumijo (1999) iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerjasama dan sikap gotong royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas mengatakan bahwa iklim kerja merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh

pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu.

### **Teori Semangat Kerja**

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang, maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja rendah. Dengan kata lain bahwa individu ataupun kelompok dapat bekerjasama secara menyeluruh. Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Gairah kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja, tetapi kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Oleh karena itu, antara semangat kerja dan kegairahan kerja sulit dipisahkan. Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

## **METODE PENELITIAN**

### **Identifikasi Variabel Penelitian**

Sugiyono (2012) menyatakan bahwa sesudah masalah penelitian dirumuskan dan studi kepustakaan dilakukan, maka peneliti harus menentukan variabel-variabel yang diidentifikasi dan diklasifikasi. Sehingga supaya konsep yang masih bersifat umum tersebut dapat diukur dan diketahui karakternya harus terlebih dahulu dikonkritisasi sejelas dan sesederhana mungkin. Berangkat dari permasalahan yang ingin diteliti, maka variabel penelitian pada tesis ini meliputi :

a. Variabel independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Adapun variabel independen dalam penelitian ini ialah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

b. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain (Ghozali, 2013). Variabel *moderating* dalam penelitian ini adalah variabel Iklim Organisasi (Z).

c. Variabel dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Semangat Kerja (Y).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan tetap dan tidak tetap Utama Raya Besuki Situbondo sebanyak 105 karyawan sebagai responden. Menurut Sugiyono (2012) sampel adalah sebagian dari populasi itu. Populasi itu misalnya penduduk di wilayah tertentu, jumlah pegawai pada organisasi tertentu, jumlah guru dan murid di sekolah tertentu dan sebagainya. Penelitian ini akan menggunakan 3 variabel bebas, maka dari itu sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 60 responden (3x20). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling Methode*. Adapun *Purposive Sampling Methode* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Kriteria yang ditentukan adalah sebagai berikut: Karyawan telah bekerja lebih dari 6 bulan dengan pertimbangan agar supaya karyawan yang mengisi kuesioner dapat memahami permasalahan yang ditanyakan dalam kuesioner.

## Analisis Data

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya satu kuesioner (Ghozali, 2013). Satu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai *r hitung* (*correlation item total correlation*) dengan nilai *r tabel* dengan ketentuan untuk *defree of freedom* ( $df = n - k$ ), dimana  $n$  adalah jumlah sampel yang digunakan dan  $k$  adalah jumlah variabel independennya (Ghozali, 2013).

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$  (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2013).

### Analisis Regresi Moderating

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Di dalam uji residual variabel moderating dapat di uji dengan 3 uji yaitu :

- a. Uji Interaksi.
- b. Uji Nilai Selisih Mutlak.
- c. Uji Residual.

Ghozali( 2013) menyatakan bahwa model regresi yang agak berbeda untuk menguji pengaruh moderasi yaitu dengan model nilai selisih mutlak dari variabel independen dengan rumus persamaan regresi : Persamaan Regresi Moderating :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3|X_1 - X_2|$ .

### Uji Asumsi Klasik

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2006). Multikolonieritas akan menyebabkan koefisien regresi bernilai kecil dan standar error regresi bernilai besar sehingga pengujian variabel bebas secara individu akan menjadi tidak signifikan (Ghozali, 2006).

Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal atau tidak, karena model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal. Pembuktian apakah data tersebut memiliki distribusi normal atau tidak, dapat dilihat pada bentuk distribusi datanya, yaitu pada histogram maupun *normal probability plot* (Ghozali, 2006).

### Uji Hipotesis

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh masing-masing variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Menentukan F tabel dan F hitung dengan kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikan sebesar 5% (0,05).

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sejarah Singkat Perusahaan

Banyaknya pengangguran di daerah Situbondo pada umumnya, dan daerah kecamatan Paiton khususnya membuat Pak Haji Taufik berfikir untuk menciptakan suatu bentuk usaha yang nantinya akan membantu pengangguran tersebut agar lebih mudah untuk mendapatkan modal usaha. Pada awalnya, Pak Haji Taufik berencan untuk mendirikan lembaga keuangan dengan tujuan agar dapat memberikan pinjaman tunai kepada pengangguran-pengangguran tersebut guna membantu mereka untuk merintis usaha menurut keinginan mereka masing-masing. Namun, setelah dirapatkan secara keluarga rencana tersebut dibatalakn karena khawatir nantinya akan terjadi kredit macet pada saat waktu pengembalian pinjaman. Keputusan selanjutnya yang diambil oleh Pak Haji Taufik adalah mendirikan usaha yang nantinya juga akan membantu pengangguran-pengangguran tersebut. Usaha ini diharapkan nantinya akan menyerap pengangguran-pengangguran sebagai tenaga kerja di usaha tersebut. Untuk itulah pada tahun 2003 didirikan multi usaha namun terdapat dalam satu lokasi yang membutuhkan karyawan dalam jumlah yang banyak dengan nama UD Utama Raya. Multi usaha ini terdiri dari beberapa unit usaha diantaranya: SPBU, Restoran, Villa, Hotel, *Supermarket*, dan *Mini Coffe*. Jumlah karyawan UD Utama Raya adalah 205 karyawan yang terdiri dari 105 karyawan wanita dan 100 orang karyawan pria dengan latar belakang pendidikan SMP dan SMA. Dengan lokasi ideal di kawasan bisnis Kecamatan Situbondo, Utama Raya Villa & Hotel menyediakan akses mudah menuju SPBU, supermarket dan kedai kopi. Hotel menawarkan parkir umum gratis dan akses Wi-Fi gratis di area parker umumnya. Hotel ini berjarak 15 menit berkendara dari Golf Paiton Driving Range dan 10 menit berkendara dari pembangkit listrik tenaga uap. Dalam 45 menit berkendara dari hotel, akan tiba di Pantai Pasir Putih, di mana Anda dapat melakukan aktivitas memancing dan olahraga air seperti selancar angin dan kano. Kamar-kamar ber-AC-nya dilengkapi dengan lemari, minibar, dan TV kabel. Masing-masing memiliki kamar mandi pribadi dengan fasilitas shower dan perlengkapan mandi gratis. Pengunjung dapat menikmati makanan Indonesia dan Cina di Utama Raya Restaurant, atau mengunjungi

bar kudapan untuk makanan ringan. Layanan kamar juga tersedia. Utama Raya menyediakan meja depan 24 jam dan menawarkan fasilitas rapat/perjamuan dan layanan binatu. ATM/mesin Anjungan Tunai Mandiri juga tersedia di hotel.

### **Diskripsi Statistik Responden**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa total responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 28 orang dan responden wanita 32 orang. Responden pria yang berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 5 orang atau 17,8%, usia 21 sampai 25 tahun berjumlah 14 orang atau 50,0%, usia 26 sampai 30 tahun berjumlah 4 orang atau 14,4%, dan usia di atas 31 tahun berjumlah 5 orang atau 17,8% dari total responden pria yang berjumlah 28 orang karyawan. Responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 32 orang. Responden wanita yang berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 11 orang atau 34,3%, usia 21 sampai 25 tahun berjumlah 17 orang atau 53,1%, usia 26 sampai 30 tahun berjumlah 3 orang atau 9,4%, dan usia lebih dari 31 tahun berjumlah 1 orang atau 3,3% dari total responden wanita yang berjumlah 32 orang karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMP berjumlah 21 orang, dan lulusan SMA 39 orang. Responden dengan tingkat pendidikan SMP dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 4 orang atau 19,0%, masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 13 orang atau 61,9%, dan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 4 orang atau 19,1% dari total responden pendidikan SMP yang berjumlah 21 orang karyawan. Responden dengan tingkat pendidikan SMA dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 12 orang atau 30,7%, masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 25 orang atau 64,1%, dan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 2 orang atau 5,2% dari total responden pendidikan SMA yang berjumlah 39 orang karyawan.

### **Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data**

Hasil uji validitas data yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang valid, karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup atau memenuhi kriteria untuk dikatakan reliabel yaitu di atas 0,700, sehingga untuk

selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

### Analisis Regresi Moderating

Model persamaan regresi moderating yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinearitas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi moderating digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui Variabel moderating. Berdasarkan estimasi regresi moderating dengan program IBM SPSS versi 20,0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1: Hasil Analisis Regresi Moderating

No	Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi
1	Konstanta	0.438	0,822	0,415
2	Gaya kepemimpinan Transformasional (X)	0.395	4,815	0,000
3	Iklim Organisasi (Z)	0,523	5,546	0,000
4	Moderat (XZ)	-0,099	-0,976	0,333

Berdasarkan tabel 1 yaitu hasil analisis regresi moderating dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = a + b_1 X + b_2 Z + b_3 (X-Z)$$

$$Y = 0,438 + 0,395X + 0,523Z - 0,099(X-Z) + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 0.438 menunjukkan besarnya semangat kerja karyawan pada saat gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan moderasi sama dengan nol.  $b_1X = 0,395$  artinya apabila, iklim organisasi dan moderat sama dengan nol, maka meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan akan meningkatkan semangat kerja karyawan sebesar 0,395 satuan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan yang berarti semakin turungaya kepemimpinan

transformasional akan berdampak pada semakin baiknya semangat kerja karyawan dengan asumsi iklim organisasi dan moderat konstan.

Nilai koefisien  $b_2Z = 0,523$  artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional dan moderatsama dengan nol, maka meningkatnya iklim organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan semangat kerja karyawan sebesar 0,523 satuan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan yang berarti semakin turun iklim organisasi akan berdampak pada semakin baiknya semangat kerja karyawan dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan moderatkonstan.

Nilai koefisien  $b_2 X-Z = -0,099$  artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sama dengan nol, maka meningkatnya variable moderat akan menurunkan semangat kerja karyawan. Nilai signifikan variabel moderating sebesar 0,333 (kurang dari 5%) mengindikasikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan tidak dimoderasi oleh iklim organisasi.

### **Pengujian Asumsi Klasik**

Setelah dilakukan pengujian maka dapat diketahui bahwa semua data terdistribusi secara normal, sebaran data membentuk kurva melengkung ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Hasil penelitian untuk uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% yang berarti tidak terjadi kolerasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat bahwa titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

## Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik pada tabel 4.10 yaitu hasil uji t, uji f, koefisien determinan menunjukkan nilai Signifikansi hitung = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, signifikansi hitung lebih kecil dari taraf signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan secara simultan diterima. Hipotesis pertama dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 2: Hasil Uji t, Uji F dan Koefisien Determinasi

No	Variabel	Taraf Signifikansi	Signifikansi Hitung	Uji F	Koefisien Determinasi
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,05	0,000		
2	Iklim Organisasi (Z)	0,05	0,000	0,000	0,611
3	Moderasi	0,05	0,333		

Dari table 2, perbandingan antara taraf signifikansi dengan signifikansi hitung adalah sebagai berikut:

- Hasil uji parsial gaya kepemimpinan transformasional mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan diterima.
- Hasil uji parsial iklim organisasi mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan diterima.
- Hasil uji parsial moderasi mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,333 dan lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis moderasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan ditolak.

## Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa hasil uji t, uji f, koefisien determinan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,611. Hal ini berarti 61,1% variasi semangat kerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, sedangkan sisanya sebesar 38,9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini seperti gaji, tanggung jawab kerja dan lainnya.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial, semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi maka mengakibatkan semakin tinggi semangat kerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya.

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi secara Simultan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap semangat kerja karyawan di UD Utama Raya. Hasil ini mendukung teori Westra (1980) yang menyatakan, semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Secara Parsial Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi gaya kepemimpinan sebesar 0,000, iklim organisasi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara parsial terhadap semangat kerja karyawan di UD Utama Raya. Hasil ini mendukung teori Westra (1980) yang menyatakan, semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

## **Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa iklim organisasi tidak memoderasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,333 dan lebih besar dari 0,05 yang berarti hipotesis ditolak. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa iklim organisasi tidak memoderasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa Iklim organisasi tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini tidak mendukung teori (Westra, 1980) tinggi rendahnya semangat kerja karyawan suatu organisasi adalah melalui presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

- a. Hasil penelitian terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara simultan terhadap semangat kerja karyawan yang dilihat dari perhitungan yang telah diperoleh signifikansi hasil sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih

- kecil dari 0,05 yang berarti hasil penelitian ini menerima hipotesis gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.
- b. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara parsial terhadap semangat kerja karyawan yang dilihat dari perhitungan yang telah diperoleh nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional 0,395 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi iklim organisasi 0,523 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil penelitian ini menerima hipotesis gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.
- c. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa iklim organisasi tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan yang dilihat dari perhitungan yang telah diperoleh nilai koefisien regresi moderat- 0,099 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,333, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti hasil penelitian ini menolak hipotesis iklim organisasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka saran yang dapat diberikan kepada UD Utama Raya dari penelitian ini, yaitu: hendaknya perusahaan dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawan lebih melalui mempertahankan dan meningkatkan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada saat ini, karena kedua variabel ini terbukti berpengaruh secara positif langsung terhadap semangat kerja karyawan UD Utama Raya. Sehingga dengan lebih memerhatikan dan meningkatkan iklim organisasi yang kondusif diharapkan akhirnya akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga diharapkan perusahaan akan memperoleh hasil kerja karyawan yang lebih baik lagi.

Adapun yang perlu diperhatikan oleh UD Utama Raya terkait aspek-aspek iklim organisasi yang mengacu pengisian kuesioner oleh karyawan UD Utama Raya yang meliputi:

- a. Karyawan paham peran dan tugasnya masing-masing. Peran dan tugas setiap karyawan tidaklah sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Pemahaman akan tugas sangatlah penting agar pada saat proses kerja tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan dan tidak teraturnya pembagian beban kerja. Dengan pemahamannya akan tugas dan perannya masing-masing diharapkan karyawan bersemangat dalam bekerja karena merasa pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak memberatkan.
- b. Karyawan senang karena seringkali dipercaya untuk mengemban tanggung jawab secara mandiri dalam menyelesaikan tugas. Pimpinan hendaknya lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kepercayaan pimpinan akan kemampuan karyawan akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan bahwa dirinya mampu untuk menyelesaikan tugas yang diembankan kepadanya. Hali ini juga akan memunculkan kreatifitas karyawan ketika menemui kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
- c. Kompensasi diberikan tepat waktu. Tidak tertundanya pemeberian kompensasi baik itu berupa uang lembur, gaji, insentif maupun honor yang berhak diberikan perusahaan kepada karyawan akan menimbulkan kesan positif bahwa jerih payah mereka terbayar sesuai waktu yang ditetapkan. Kompensasi ini merupakan timbal balik atas usaha mereka yang nantinya akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan mereka. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan tertunda maka karyawan tentu akan kesulitan untuk memenuhi kebutuhan mereka.
- d. Karyawan memiliki rasa saling percaya dan saling mendukung antar rekan kerja. Keharmonisan hubungan antar rekan kerja sangat penting dalam menjalankan roda perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan perpaduan atau kombinasi kerja seluruh penyelenggara perusahaan termasuk di dalamnya seluruh karyawan. Saling percaya dan saling mendukung antar rekan kerja juga akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman sehingga kinerja perusahaan akan positif.

## Rekomendasi

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dengan judul yang sama dengan yang dipakai peneliti berusaha melakukan kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan dengan variabel moderating Iklim organisasi. Tetapi penelitian-penelitian sebelumnya memperoleh hasil yang berbeda-beda, sehingga perlu adanya penelitian kembali yang mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan dengan variabel moderating Iklim organisasi. Hasil uji koefisien determinasi juga menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat memengaruhi semangat kerja karyawan, karena masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nawawi, H. 2000. *Kepemimpinan mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Rivai, Vertrizal. 2002. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kiat kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. PT Harapan Masa, Jakarta.