



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GICI BUSINESS SCHOOL

Aldi Friyatna Dira¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok.

Aldydira70@gmail.com

Abstrak

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Pendekatan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif dengan tujuan untuk melihat gambaran umum. Statistik inferensial dengan tujuan untuk pengujian hipotesis dan pengambilan kesimpulan. Hasil analisis menunjukkan : (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 26,765 + 0,615X_1$. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 34,1%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional rendah maka kinerja karyawan juga rendah, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 10,834 + 0,812X_2$. Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 60,8%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika lingkungan kerja rendah maka kinerja karyawan juga rendah, dan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 24,210 + 0,309X_1 + 0,675X_2$. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 67,6%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama rendah maka kinerja karyawan juga rendah.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

The research method used was a survey method. The analytical approach used is descriptive analysis and inferential statistical analysis. Descriptive analysis with the aim of seeing the general picture. Inferential statistics with the aim of testing hypotheses and drawing conclusions. The analysis shows: (1) There is a positive and significant influence of transformational leadership on employee performance with a regression equation $\hat{Y} = 26.765 + 0.615X_1$. The magnitude of the effect of transformational leadership on employee performance was 34.1%. This means that employee performance is determined by transformational leadership. Good transformational leadership will improve employee

performance, and vice versa if transformational leadership is low then employee performance is also low, (2) There is a positive and significant influence of the work environment on employee performance with a regression equation $\hat{Y} = 10.834 + 0.812X_2$. The amount of influence of the work environment on employee performance by 60.8%. This means that employee performance is determined by the work environment. A good work environment will improve employee performance, and vice versa if the work environment is low then employee performance is also low, and (3) There is a positive and significant influence of transformational leadership and work environment together on employee performance with a regression equation $\hat{Y} = 24.210 + 0.309 X_1 + 0.675X_2$. The magnitude of the effect of transformational leadership and work environment together on employee performance of 67.6%. This means that employee performance is determined by transformational leadership and the work environment together. Good transformational leadership and work environment will improve employee performance, and vice versa if transformational leadership and work environment together are low then employee performance is also low

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Employee Performance

(*) Corresponding Author : Aldi Friyatna Dira, aldydira70@gmail.com, 081287029875

INTRODUCTION

Sektor pendidikan pada umumnya melibatkan manusia sebagai faktor penggerak atau sebagai sumber daya dari organisasi. Mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi khususnya di sektor pendidikan bukanlah hal yang mudah. Berbagai hal yang perlu dicapai bagi karyawan untuk memenuhi standar, misi serta tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Setiap organisasi termasuk sektor pendidikan tentu ingin mewujudkan pertumbuhan serta kelangsungan hidup organisasinya dalam jangka waktu yang panjang. Demikian pula halnya dengan GICI *Business School* yang merupakan lembaga pendidikan tinggi. Menandai mulai beroperasinya sistem Pendidikan Tinggi yang berorientasi pada konsep sukses dan *Survival* seperti yang selama ini menjadi ciri khas GICI *Business School*. Pihak manajemen GICI *Business School* memfokuskan diri pada pendidikan yang konsepnya berbasis *Competency* yang berkombinasikan pola kuliah sambil bekerja (*Learning By Doing System/LBD System*). Kini GICI *Business School* lebih dikenal dengan nama GICI *Business School* saja atau disingkat dengan GBS.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan penulis kepada 30 orang karyawan GICI *Business School* menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kinerja karyawan, yaitu belum tercapainya kinerja karyawan sesuai dengan target. Hasil survei pendahuluan selengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Terdapat 59% karyawan belum memenuhi efisiensi kerja yang diharapkan, khususnya dalam hal menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan melakukan penghematan dalam menggunakan bahan kerja.
2. Terdapat 64,7% karyawan belum memenuhi efektivitas kerja, khususnya dalam hal menepati menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana dan memahami sistem kerja yang berlaku.
3. Terdapat 60,3% karyawan belum memenuhi standar kualitas pekerjaan, khususnya dalam hal melaksanakan pekerjaan yang berkualitas dan berorientasi kepada standar pekerjaan.

4. Terdapat 51,7% karyawan belum memenuhi target kuantitas pekerjaan, khususnya dalam hal mencapai jumlah pekerjaannya yang ditetapkan organisasi dan belum menuruti perintah dari atasan.
5. Terdapat 64% karyawan belum memenuhi kontribusi terhadap organisasi, khususnya dalam hal berkomunikasi dalam menjalin kerjasama dalam tim kerja dan jarang hadir dalam pertemuan tim kerja.
6. Terdapat 57,7% karyawan belum memenuhi waktu penyelesaian hasil kerja, khususnya dalam hal menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai waktu dan belum sepenuhnya melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya.

Terjadinya permasalahan kinerja karyawan GICI *Business School* diduga dipengaruhi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional meliputi : (a) *Idealized influence*: pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan, (b) *Inspirational motivation*: pemimpin menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis, (c) *Intellectual stimulation*: pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif, dan (d) *Individualized consideration*: pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan yang mendukung belum sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan seharusnya mengarahkan dan mengendalikan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan transformasional, bahwa pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan transformasional adalah upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah penting hubungannya dengan kinerja karyawan, karena kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang sangat ideal, yang semestinya diterapkan oleh para pemimpin. Dalam kepemimpinan transformasional, selain memikirkan bagaimana cara mencapai tujuan yang diharapkan pemimpinnya juga memikirkan kesejahteraan karyawannya dan pemimpin memiliki pengaruh yang kuat yang mampu mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mendorong karyawan untuk mengejar visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Selain kepemimpinan transformasional yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di dekat karyawan ketika bekerja, baik yang berbentuk jasmani maupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memprovokasi dirinya dan pekerjaannya ketika bekerja. Lingkungan kerja meliputi : (a) Penataan ruang kerja, (b) Tersedianya kemudahan dan perlengkapan kerja, (c) Hubungan kerja dengan pimpinan, dan (d) Tersedianya sistem kerja.

METHODS

Jenis penelitian yang digunakan adalah survei dengan pendekatan korelasional, yaitu metode penelitian yang dirancang untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh antara

variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sejumlah karyawan dalam jangka waktu yang bersamaan.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif berkaitan dengan pencatatan dan peringkasan data dengan tujuan menggambarkan hal-hal yang penting pada sekelompok data. Sedangkan analisis statistik inferensial berkaitan dengan pengambilan kesimpulan dari data yang telah dicatat dan diringkaskan.

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Colquitt dan M. Wesson (2013:488) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized influence (charisma)*/ karisma
2. *Intellectual stimulation*/ stimulasi intelektual
3. *Individualized consideration*/ perhatian yang diindividualisasi
4. *Inspirational motivation*/ motivasi inspirasional

Menurut Kinicki dan K. Williams (2008:44) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional akan berusaha untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengembangkan kepemimpinannya kepada orang lain. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized Influenced* (Pengaruh terhadap pola pikir bawahan),
2. *Inspirational Motivation* (Inspirasi yang memotivasi),
3. *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual),
4. *Individualized Consideration* (Perhatian terhadap bawahan secara individual), dan Charisma (Karisma).

Bass dan E. Riggio (2006:6) kepemimpinan transformasional merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized influence*: pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan.
2. *Inspirational motivation*: pemimpin menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis.
3. *Intellectual stimulation*: pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif.
4. *Individualized consideration*: pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan cuaca pendukung.

Menurut Hasibuan (2008:122) kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Pertimbangan adalah segala hal yang diperhitungkan dalam mengambil keputusan
2. Rangsangan intelektual adalah dorongan terhadap kemampuan berpikir.
3. Memiliki kharisma adalah daya tarik yang dimiliki.

Menurut O'Leary dalam Andy Pradana (2013:3) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized influence* adalah pemimpin bertindak sebagai panutan.
2. *Inspirational motivation* adalah pemimpin menciptakan kondisi mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis.
3. *Intellectual stimulation* adalah pemimpin menstimulasi atau mendorong orang agar kreatif dan inovatif.
4. *Individualized consideration* adalah pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan yang mendukung.

Menurut Sudarwan (2004:54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional terdiri dari indikator-indikator:

1. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Menurut Avolio dan Bass (2004:67) kepemimpinan transformasional adalah mencakup perilaku/tindakan perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)* adalah pengaruh ideal.
2. *Inspirational motivation* adalah motivasi inspirasional
3. *Intellectual stimulation* adalah stimulasi intelektual.
4. *Individualized consideration* adalah pertimbangan individual)

Robbins dan Judge (2008:91) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan

dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) adalah memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Idealized influence*: pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan.
2. *Inspirational motivation*: pemimpin menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis.
3. *Intellectual stimulation*: pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif.
4. *Individualized consideration*: pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan yang mendukung.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:110). Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat kerja dan emosi para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Kadang-kadang peningkatan suhu menghasilkan kenaikan prestasi kerja, tetapi kadang-kadang malah menurunkan. Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan *arousal* yang merangsang prestasi kerja, tetapi setelah melewati ambang batas tertentu, kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pula prestasi kerja. Lingkungan kerja fisik ini juga merupakan faktor penyebab stress kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan (Sarwono, 2002:145).

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu (Robbins, 2003:187). Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana semua pegawai mengemban tugas dan keharusan sehari-hari yang meliputi sejumlah bagian, yakni pelayanan pegawai, situasi tempat kerja, dan hubungan pegawai didalam perusahaan yang terkait (Anoraga, 2001:88-89). Indikator mencakup : (1) Pelayanan pegawai, (2) Kondisi lokasi kerja, dan (3) Hubungan pegawai.

Lingkungan kerja adalah keadaan di lokasi kerja baik jasmani maupun sosial yang memprovokasi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya keseharian (Hanafi, 2002:76). Indikator dunia kerja meliputi: (1) Lingkungan jasmani dan (2) Lingkungan *non*-fisik. Lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang terdapat disekitar karyawan dan dapat memprovokasi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya contohnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang mencukupi dan sebagainya (Nitisemito, 2002:56).

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang terdapat di lingkungan semua pekerja yang bisa mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas laksana temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kesucian tempat kerja dan mencukupi tidaknya alat-alat perangkat kerja (Ivancevich, 2010:259). Lingkungan kerja dapat ditafsirkan sebagai borongan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, cara kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kumpulan (Simanjuntak, 2005:136). Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai mengerjakan pekerjaannya keseharian (Mardiana, 2005:124). Lingkungan kerja atau tempat kerja ialah segala sesuatu yang ada di dekat para pekerja dan yang dapat memprovokasi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Robbins, 2003:144).

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di dekat karyawan yang sedang mengerjakan pekerjaan tersebut sendiri. Lingkungan kerja ini akan mencakup tempat kerja, kemudahan dan alat tolong kerja, kebersihan, penyinaran dan ketenangan (Rivai, 2006:89).

Berdasarkan sejumlah teori diatas, maka bisa disintesis bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di dekat pegawai ketika bekerja, baik yang berbentuk jasmani maupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memprovokasi dirinya dan pekerjaannya ketika bekerja. Dimensi lingkungan kerja meliputi: (1) Penataan ruang kerja; (2) Tersedianya kemudahan dan perlengkapan kerja, (3) Hubungan kerja dengan pimpinan, (4) Tersedianya sistem kerja.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin (2013:222) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Indikator kinerjanya meliputi : (1) Kualitas, yaitu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati sempurna, (2) Kuantitas, yaitu produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, (3) Efektivitas biaya, yaitu tingkatan dimana sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

Menurut Ivancevich dan Matteson, (2008:170) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Inti dari manajemen kinerja adalah pengukuran aktual kinerja individu atau kelompok. Indikator kinerjanya meliputi : (1) Kuantitas kerja, yaitu jumlah volume kerja yang dikerjakan dalam kondisi normal, (2) Kualitas kerja, yaitu ketelitian, kerapian dan ketepatan dalam bekerja, (3) Kualitas personal, yaitu meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.

Menurut Mathis dan H. Jackson (2011:324-326) mengemukakan bahwa kinerja diartikan informasi berbasis hasil yang menitikberatkan pada pencapaian pekerja. Dalam jenis pekerjaan dimana ukuran (kuantitatif) terlihat secara jelas, pendekatan melalui informasi berbasis hasil dapat lebih dianggap berhasil. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kuantitas dari hasil, yaitu pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam persentase atau indeks, (2) Kualitas dari hasil, yaitu kualitas bersifat relatif, sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera individu. Kualitas dapat dirasakan, dilihat, atau diraba, (3) Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, (4) Efisiensi/Ketepatan waktu dari hasil, yaitu setiap pelaksanaan tugas selalu membutuhkan waktu sebagai masukan.

Menurut Colquitt dan J. Wesson. (2013:38-42) kinerja adalah sejumlah perilaku dan kontribusi anggota organisasi untuk ketercapaian tujuan organisasi. Kinerja tercermin dari hasil kerja yang ditunjukkan karyawan. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kinerja atas tugas adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai tugasnya, (2) Perilaku kewargaan adalah tindakan yang dilakukan selaku anggota organisasi, (3) Perilaku kontra-produktif adalah perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan yang secara sengaja menyimpang dari aturan organisasi.

Menurut Soetrisno (2010:87) prestasi atau kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dapat dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kualitas pekerjaan adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (2) Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target dalam periode tertentu, (3) Waktu kerja adalah ketepatan penyelesaian suatu pekerjaan sesuai dengan waktunya, (4) Kerjasama adalah kerjasama sesama rekan kerja.

Menurut Mangkunegara (2007:67) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kualitas kerja adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (2) Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target dalam periode tertentu, (3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat.

Menurut Robbins (2006:258) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kualitas kerja adalah persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, (2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, (3) Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, (4) Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya, (5) Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, (6) Komitmen kerja adalah tingkatan dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Wirawan (2012:113) kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Kualitas pekerjaan adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (2) Kuantitas pekerjaan adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) Waktu penyelesaian kerja adalah ketepatan penyelesaian suatu pekerjaan sesuai dengan waktunya.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disintesis bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator kinerjanya meliputi: (1) Efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya, (2) Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, (3) Kualitas pekerjaan adalah kualitas

kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kualitas pekerjaan diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian, (4) Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target dalam periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, (5) Kontribusi terhadap organisasi adalah sumbangan tenaga dan pikiran pegawai yang diberikan kepada organisasi sesuai tanggung jawabnya. Pengertian kontribusi terhadap organisasi bukan sekedar merujuk pada kemampuan pegawai menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya yang sesuai dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi, (6) Waktu penyelesaian hasil kerja adalah ketepatan penyelesaian suatu pekerjaan sesuai dengan waktunya

RESULTS & DISCUSSION

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment (Pearson)* diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar $r_{y,1} = 0,584$. Artinya terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dalam kategori “sedang” karena nilai $r_{y,1} = 0,584$ berada diantara nilai 0,400 – 0,599 (sedang).

Untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan yang terjadi maka digunakan uji t. Dari Tabel 5.38. diperoleh nilai t hitung = 7,471 dan nilai t tabel = 1,99 pada tingkat Sig = 0,05 dan N – 1 atau 110 – 1 = 109. Ternyata bahwa nilai thitung > ttabel atau 7,471 > 1,99, berarti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dihitung berdasarkan nilai koefisien determinasinya yaitu $r^2 = (r_{y,1})^2 = (0,584)^2 \times 100\% = 34,1\%$. Berarti variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 34,1% terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dihitung menggunakan teknik analisis regresi $\hat{Y} = 26,765 + 0,615X_1$. Konstanta sebesar 26,765 menyatakan bahwa jika tidak ada kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan = 26,765. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,615 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau tambahan (karena tanda +) satu satuan kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,615 satu satuan. Berarti variabel kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment (Pearson)* diperoleh koefisien korelasi $r_{y,2} = 0,779$. Artinya terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Kekuatan hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dalam kategori “kuat” karena nilai $r_{y,2} = 0,779$ berada diantara nilai 0,600 – 0,799 (kuat).

Untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan yang terjadi maka digunakan uji t. Nilai $t_{hitung} = 12,930$ dan nilai $t_{tabel} = 1,99$ pada tingkat Sig = 0,05 dan N – 1 atau 110 – 1 =

109. Ternyata bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $12,930 > 1,99$, berarti hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dihitung berdasarkan nilai koefisien determinasinya yaitu $r^2 = (r_{y.2})^2 = (0,779)^2 \times 100\% = 60,8\%$. Berarti variabel lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 60,8% terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dihitung menggunakan teknik analisis regresi $\hat{Y} = 10,834 + 0,812X_2$. Konstanta sebesar 10,834 menyatakan bahwa jika tidak ada lingkungan kerja maka kinerja karyawan = 10,834. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,812 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau tambahan (karena tanda +) satu satuan lingkungan kerja (X_2) maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,812 satu satuan. Berarti variabel lingkungan kerja dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan dengan menggunakan teknik korelasi berganda diperoleh koefisien korelasi berganda $R = 0,822$. Artinya terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan dalam kategori "sangat kuat" karena nilai $R = 0,822$ berada diantara nilai 0,800 – 1,00 (sangat kuat).

Untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan digunakan uji F. Nilai $F_{hitung} = 111,725$, dan nilai $F_{tabel} = 3,08$ pada $\alpha = 0,05$. Ternyata bahwa nilai $F_{hitung} = 111,725 > F_{tabel} (F_{tabel} = 3,08 \text{ pada } \alpha = 0,05)$, berarti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan.

Kontribusi kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan mengandung makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama maka semakin baik kinerja karyawan. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi yaitu $R^2 = (0,822)^2 \times 100\% = 67,6\%$. Berarti variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 67,6% terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah $\hat{Y} = 24,210 + 0,309X_1 + 0,675X_2$. Konstanta sebesar 24,210 menyatakan bahwa jika tidak ada kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja maka kinerja karyawan (Y) = 24,210. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,309 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau tambahan (karena tanda +) satu satuan kepemimpinan transformasional (X_1) maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,112 satu satuan. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,675 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau tambahan (karena tanda +) satu satuan lingkungan kerja (X_2) maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,675

satu satuan. Berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 26,765 + 0,615X_1$. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 34,1%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional rendah maka kinerja karyawan juga rendah.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 10,834 + 0,812X_2$. Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 60,8%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika lingkungan kerja rendah maka kinerja karyawan juga rendah.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 24,210 + 0,309X_1 + 0,675X_2$. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 67,6%. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama rendah maka kinerja karyawan juga rendah.

REFERENCES

- Ali Osman Uymaz. 2015. "Transformational Leadership Influence on Follower Performance through Upward Knowledge Management and Organizational Learning". *International Journal of Business and Social Research*, Volume 05, Issue 06, p 18.
- Ana Sri Ekaningsih. 2014. "The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction". *European Journal of Business and Management*, Volume 6, No. 22, pp 114-115.
- Andy Pradana, Martha. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan: studi kasus pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya". *E-Journal Manajemen Universitas Brawijaya*, Volume 12, No. 1, p 3.
- Avolio, B. J., dan Bass, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. 3rd Ed.. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M and R.E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Bernardin, H.J. 2013. *Human Resources Management: An Experimental Approach Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. 2013. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Third Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta Utama.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resources Management*. New York: Pearson Education.
- Elizabeth Landa. 2018. "Influence of Training on Employees Performance in Public Institutions in Tanzania". *International Journal of Business and Social Research*, Volume 09, Issue 08, p 15.
- Faiza Manzoor. 2019. "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SME. Understanding Transformational Leadership – Employee Performance Links: The Role of Trust and Commitment". *European Journal of Business and Management*, Volume 11, No.3, p 14.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- J.G.P. Sandamali. 2018. "The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations". *International Invention of Scientific Journal*, Volume 02, Issue 01, p 16.
- J.M. Ivancevich. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- J.M. Ivancevich, R. Konopaske, and Matteson, M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kinicki, Angelo and Brian K. Williams. 2008. *Management A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Ling Yuan. 2017. "Understanding Transformational Leadership – Employee Performance Links: The Role of Trust and Commitment". *European Journal of Business and Management*, Volume 9, No. 3, p 19.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mathis, R.L., and Jackson, J.H. 2011. *Human Resource Management Thirteenth Edition*. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Erlangga.
- Robbins and Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. (Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Soetrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPFE.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Depok: Rajawali Pers.
- Wilson, J.P. 2004. *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organization*. London: Kogan Page Limited.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Depok PT Raja Grafindo Persada.