
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Lingkungan Kerja Non Fisik

Ni Kadek Lilis Hariyanti¹
Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat²
I Made Suasti Puja³

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia,
e-mail: lilishariyanti13051999@gmail.com

ABSTRACT

Spirit of work is a feeling of being serious in doing work in order to achieve the best results. The purpose of this study was to determine how transformational leadership influences the non-physical work environment and Spirit of work. The research was conducted at PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. The number of samples taken were 44 respondents. The research instrument test uses validity and reliability tests. The data analysis technique is path analysis and Sobel test. The test results show that transformational leadership has a positive and significant effect on Spirit of work at PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Transformational leadership has a positive and significant effect on the non-physical work environment at PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. The non-physical work environment has a positive and significant effect on Spirit of work at PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. The non-physical work environment is able to mediate the influence of transformational leadership on Spirit of work at PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. It is hoped that this research will lead to more frequent teaching or sharing of experiences so that employees have better insight. The company should pay attention to how leaders should establish better communication with their employees.

Keyword : *transformational leadership, non-physical work environment, spirit of work*

ABSTRAK

Semangat kerja merupakan perasaan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan demi mencapai hasil terbaik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja non fisik dan semangat kerja. Penelitian dilakukan di PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 44 responden. Teknik datanya adalah dengan *path analisis* dan uji sobel. Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Lingkungan kerja non fisik mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Penelitian ini diharapkan pimpinan lebih sering memberikan pengajaran ataupun berbagi pengalamannya agar karyawan memiliki wawasan yang lebih baik. Pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan bagaimana pimpinan sebaiknya menjalin komunikasi yang lebih baik dengan karyawannya.

Kata kunci : *kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja*

Pendahuluan

Keberhasilan dan kelangsungan kegiatan suatu organisasi, sangat dipengaruhi oleh tenaga kerja yang dimiliki. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam setiap perusahaan, dimana dalam melakukan kegiatannya seluruh bagian yang ada dalam perusahaan selalu memerlukan tenaga kerja. Perusahaan dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja karyawannya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dan bermutu. Daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya (Ramadhan, 2020).

Karyawan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dan sebagai unsur terpenting penyelenggara perusahaan sering pula menimbulkan masalah. Hal ini disebabkan setiap manusia mempunyai tingkat kebutuhan, harapan dan latar belakang sosial dan masalah yang berbeda. Salah satu masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah menurunnya semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang optimal dari sebuah program kerja mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang dan organisasinya. Tingkat efektivitas kinerja karyawan yang tinggi, tujuan dan sasaran organisasi akan dapat tercapai (Cahyarini, 2018).

Adanya semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Semangat kerja yang rendah mengakibatkan tujuan perusahaan sulit atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan memiliki semangat kerja yang rendah. Masih banyak organisasi atau perusahaan mengalami kendala untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan seperti faktor internal. Kendala – kendala tersebut muncul diakibatkan ketidakmampuan organisasi untuk mengatasi faktor – faktor tersebut. Banyak faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan sehingga sulit untuk menentukan dan mencari solusi satu persatu. Menurut Sudana (2021) dan Winahyu (2019) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan diantaranya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik.

Penelitian ini dilakukan di PT. Kembar Putra Makmur. PT. Kembar Putra Makmur merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distributor. PT. Kembar Putra Makmur merupakan cabang dari PT. Indofood Sukses Makmur Tbk yang didirikan pada tahun 2000 dan merupakan cabang terbesar dari produk Indofood Sukses Makmur Tbk, khususnya produk mie instant (Indomie), Potakrez, Produk Indofood Asahi, dan lainnya di wilayah Bali. Meningkatnya persaingan memicu perusahaan untuk memperbaiki manajemen dan

meningkatkan mutu manajemen agar dapat bertahan dalam persaingan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang terbaik.

Permasalahan sumber daya manusia yang terjadi di perusahaan salah satunya terletak pada semangat kerja karyawan. Karyawan yang ada untuk saat ini dirasa memiliki semangat kerja yang kurang optimal. Salah satu cara yang dilakukan untuk mengukur semangat kerja karyawan adalah dengan melihat absensi karyawan. Berdasarkan hasil observasi, diketahui terdapat permasalahan terkait dengan semangat kerja karyawan pada PT Kembar Putra Makmur. Menurut Wibowo (2018:201) memberikan ukuran/kriteria absensi karyawan sebagai berikut : Bilamana tingkat absensi atau ketidakhadiran perbulan mencapai 2–3 %, maka dikatakan karyawan mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi. Bilamana tingkat absensi mencapai 15-20 % perbulan, maka dikatakan tingkat kehadiran karyawan rendah, dan apabila berada di antara kedua ketentuan di atas, maka tingkat kehadiran karyawan dapat dikatakan sedang.

Disimpulkan disini tingkat kehadiran karyawan adalah sedang karena besarnya absensi karyawan adalah 7,23 persen. Sejak tahun 2017 hingga 2019 tingkat absensi karyawan rata rata berkisar 3 – 4 persen tiap tahunnya. Pada tahun 2020 tingkat absensi karyawan meningkat hingga 7,23 persen pada tahun tersebut. Kurang maksimalnya tingkat kehadiran karyawan diduga diakibatkan oleh semangat kerja karyawan yang kurang maksimal.

Informasi yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan sebanyak 15 orang karyawan, diketahui bahwa semangat kerja karyawan yang menurun dikarenakan perombakan yang dilakukan pihak perusahaan dengan melakukan pengurangan jumlah karyawan yang mana sebanyak 53 orang pada tahun 2019 menjadi tinggal 44 orang di tahun 2020 dengan alasan efisiensi. Banyak karyawan yang merasa takut jika sewaktu-waktu diberhentikan oleh perusahaan. Kurangnya semangat kerja karyawan juga terlihat dari disiplin karyawan yang tidak maksimal dimana beberapa kali karyawan melanggar standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Permasalahan disiplin ini diutarakan oleh pimpinan terkait pengecekan dan pengiriman produk. Karyawan yang seharusnya melakukan pengecekan dua kali yaitu saat mengeluarkan barang dari gudang dan saat akan dinaikkan ke kendaraan pengiriman seringkali hanya melakukan pengecekan barang saat mengeluarkan dari gudang saja. Semangat kerja karyawan yang tidak maksimal juga diakibatkan kurang puasnya karyawan dengan pengurangan karyawan yang dilakukan perusahaan dalam setahun terakhir.

Hasil observasi juga menunjukkan permasalahan semangat kerja juga terkait dengan kepemimpinan yang ada di perusahaan dimana pemimpin yang ada terlalu berfokus pada hasil

yang dicapai. Pimpinan tertinggi dipegang oleh direktur utama yang membawahi langsung semua bagian. Pada tahun 2020 permintaan akan stok makanan sangat tinggi yang mana hal ini menyebabkan pimpinan selalu mendorong karyawan untuk terus bekerja memenuhi pesanan tanpa turut berpartisipasi membantu. Pengurangan karyawan ditengah tingginya permintaan membuat karyawan kurang percaya dengan tindakan yang diambil oleh pimpinan. Karyawan juga beranggapan pimpinan kurang memberikan motivasi dan semangat kepada bawahannya. Direktur utama sebagai pimpinan tertinggi seringkali melakukan penyampaian perintah yang dirasa kurang baik dimana karyawan tidak boleh memberikan pendapat atas keputusan pimpinan. Salah satunya yang mendorong berkurangnya semangat kerja yang dimiliki karyawannya dimana karyawan sesungguhnya berharap memiliki pimpinan yang mampu memotivasi dan memberikan dorongan serta menjadi panutan bagi bawahannya.

Tidak hanya pemimpin, lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja non fisik juga menjadi salah satu permasalahan yang mengikis semangat kerja karyawan. Tidak maksimalnya kerjasama antar kelompok dan kurangnya dukungan pimpinan membuat karyawan menjadi bingung tentang apa yang dapat mereka kerjakan. Tanggung jawab besar yang dibebankan perusahaan kepada tiap karyawan membuat karyawan terlalu merasa dibebani dan kesulitan untuk mencapai target yang ditetapkan sehingga kehilangan semangat untuk bekerja yang maksimal karena merasa tidak akan mampu mencapai target sejak awal. Terkait struktur kerja, meskipun karyawan sudah memiliki *jobdesk* masing masing sesuai bagiannya, namun tak jarang pimpinan menugaskan karyawan diluar tanggung jawab pekerjaan yang dimilikinya.

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* yang ada maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Lingkungan Kerja Non Fisik Pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Dari permasalahan diatas didapatkan rumusan masalah 1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung? 2) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja non fisik pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung? 3) Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung? 4) Bagaimanakah peran lingkungan kerja non fisik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung?. Terdapat sejumlah kajian teoritik yang digunakan yang relevan dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai,

keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Callow, dkk. (2019:346) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam dan rinci. Arifin (2018:3) menyatakan pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan mengakibatkan aktivitas kinerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki (Budi dkk, 2020).

Menurut Sedarmayanti (2019) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan menurut Wursanto (2019), lingkungan kerja non fisik ini didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis.

Nitisemino (2018:130) menyatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan beban pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan – keliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang diharapkan. Moekijat dan Tohardi, (2018:427) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.

Berdasarkan kajian teoritik dan penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan kearah tujuan organisasi. Sedangkan semangat kerja merupakan perasaan karyawan yang sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan yang mampu memberikan dorongan serta memotivasi karyawan untuk terus maju tentu akan mampu menumbuhkan semangat karyawan dalam mencapai hasil yang terbaik. Penelitian yang dilakukan Sudana (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Utama (2019) menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian Winahyu (2019) yang menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan kearah tujuan organisasi. Lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan yang menyangkut keadaan psikis terkait pekerjaan yang dilakukan. Pimpinan yang mampu menjadi contoh dan panutan bagi karyawannya akan membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja dan membuat lingkungan kerja non fisik menjadi kondusif. Pimpinan yang mampu memberikan dorongan dan semangat pada bawahannya akan membuat tingkat stres yang mungkin muncul berkurang dan lingkungan kerja akan berjalan semakin baik. Penelitian yang dilakukan Winahyu (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan keadaan psikis terkait pekerjaan yang dilakukan. Semangat kerja merupakan perasaan karyawan yang sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja non fisik sangat erat kaitanya dengan mental dan psikis karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang sudah kondusif akan menambah semangat kerja yang dimiliki karyawan. Penelitian yang dilakukan Dewi (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Cahyarini (2018) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Winahyu (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung.

4. Lingkungan Kerja Non Fisik Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

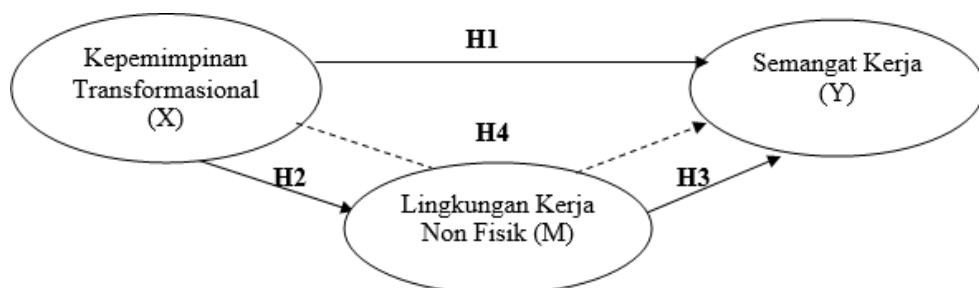
Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan kearah tujuan organisasi dan lingkungan kerja non fisik adalah segala

sesuatu yang berkaitan dengan keadaan psikis terkait pekerjaan yang dilakukan. Semangat kerja merupakan perasaan karyawan yang sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Pimpinan yang menjadi panutan bawahannya akan memberikan dampak positif pada suasana lingkungan kerja terutama bagi mental karyawan. Karyawan yang percaya pada pemimpinnya akan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian yang dilakukan Winahyu (2019) menunjukkan lingkungan kerja non fisik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H4 : Lingkungan kerja non fisik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dimana pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisisioner penelitian. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber : Winahyu (2019)

Penelitian ini mengambil jumlah populasi yaitu karyawan sebanyak 44 orang karyawan. Pengambilan sampel penelitian menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah sampel 44 orang. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut dikumpulkan dengan wawancara langsung melalui kuesioner yang didesain untuk memperoleh data. Disamping itu, dipergunakan pula sejumlah data sekunder yang dikumpulkan melalui hasil observasi dan kepustakaan untuk mendukung ataupun memperkaya hasil analisis dalam penelitian ini. Data penelitian dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada responden. Instrumen penelitian yang digunakan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analisis dan uji sobel.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji validitas dan uji reliabilitas, menunjukkan bahwa bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel yang digunakan adalah valid dan reliabel, karena memiliki r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,3 dan koefisien reliabilitas (*alpha cronbach*) lebih besar dari 0,6. Dengan demikian seluruh variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut.

Tabel 1. Path Analisis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.430	5.326		.081	.936
	Kepemimpinan transformasional	1.070	.150	.717	6.670	.000

a. Dependent Variable: lingkungan kerja non fisik

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.570	1.659		10.589	.000
	Kepemimpinan transformasional	.193	.072	.280	2.687	.010
	Lingkungan kerja non fisik	.306	.048	.663	6.372	.000

a. Dependent Variable: semangat kerja

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak langsung Melalui lingkungan kerja non fisik	Pengaruh Total
Kepemimpinan transformasional → Lingkungan kerja non fisik	0,717	-	0,717
Kepemimpinan transformasional → Semangat kerja	0,280	0,185	0,465
Lingkungan kerja non fisik → Semangat kerja	0,663	-	0,663

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

Diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap lingkungan kerja non fisik sebesar 0,717 dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung terhadap semangat kerja sebesar 0,663. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap semangat kerja sebesar 0,280 dan ketika melalui variabel mediasi (lingkungan kerja non fisik) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja menjadi 0,465 atau meningkat sebesar 0,185.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan sebesar $0,010 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis pertama penelitian ini.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang tercipta maka semakin meningkat pula semangat kerja karyawan. Jika pihak PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung mampu meningkatkan dan mengembangkan kepemimpinan transformasional yang selama ini ada maka akan lebih mudah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Pimpinan yang mampu memberikan dorongan serta memotivasi karyawan untuk terus maju tentu akan mampu menumbuhkan semangat karyawan dalam mencapai hasil yang terbaik. Hasil ini sesuai dengan Sudana (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Utama (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Winahyu (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja non fisik sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis kedua penelitian ini.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat pula lingkungan kerja non fisik. Jika pihak PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung mampu menciptakan kepemimpinan transformasional yang baik maka lingkungan kerja non fisik yang terbangun akan semakin meningkat. Pimpinan yang mampu menjadi contoh dan panutan bagi karyawannya akan membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja

dan membuat lingkungan kerja non fisik menjadi kondusif. Pimpinan yang mampu memberikan dorongan dan semangat pada bawahannya akan membuat tingkat stres yang mungkin muncul berkurang dan lingkungan kerja akan berjalan semakin baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winahyu (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis ketiga penelitian ini.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya lingkungan kerja non fisik maka semakin meningkat pula semangat kerja karyawan. Artinya jika pihak PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung mampu meningkatkan lingkungan kerja non fisik yang dimiliki maka hal itu akan berdampak pada peningkatan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik sangat erat kaitanya dengan mental dan psikis karyawan. Oleh karena itu lingkungan kerja non fisik yang sudah kondusif akan menambah semangat kerja yang dimiliki karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Cahyarini (2018) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Winahyu (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

4. Lingkungan Kerja Non Fisik Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $Z_{hitung} (2,03) > Z_{tabel} (1,98)$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain lingkungan kerja non fisik merupakan variabel mediasi (*intervening*) yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan.

Analisis peran mediasi dalam penelitian ini atas konstruk atribut lingkungan kerja non fisik terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan semangat kerja karyawan

menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan variabel mediasi karena hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai dari variabel mediasi (lingkungan kerja non fisik) memiliki pengaruh yang signifikan sehingga dapat dikatakan dalam hal ini lingkungan kerja non fisik merupakan variabel mediasi. Artinya lingkungan kerja non fisik dapat membantu meningkatkan semangat kerja yang diakibatkan kepemimpinan transformasional. Pimpinan yang menjadi panutan bawahannya akan memberikan dampak positif pada suasana lingkungan kerja terutama bagi mental karyawan. Karyawan yang percaya pada pimpinannya akan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Winahyu (2019) menunjukkan lingkungan kerja non fisik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan.

Simpulan

Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung. Lingkungan kerja non fisik mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pada PT. Kembar Putra Makmur Mengwi Badung.

Dari hasil penelitian diharapkan pimpinan lebih sering memberikan pengajaran ataupun berbagi pengalamannya agar karyawan memiliki wawasan yang lebih baik. Pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan bagaimana pimpinan sebaiknya menjalin komunikasi yang lebih baik dengan karyawannya.

Daftar Pustaka

- Arifin J. 2018. SPSS 24 Untuk Penelitian dan Skripsi. Jakarta; PT Elex Media Komputindo.
- Avolio B.J., & Sivasubramaniam, N. 2018. *Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, hal 261-295.
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 46-53.
- Callow, dkk. 2019. *Performance improvements from imagery: evidence that internal visual imagery is superior to external visual imagery for slalom performance. Frontiers in human neuroscience*, 7, 697-2019.
- Cahyarini, Dwi Ratna. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Pegawai di UPTD Puskesmas Kartoharjo Magetan Tahun 2018. Skripsi Stikes Bhakti Usada Madiun.

-
- Chang, H., & Wang, H. W. 2018. *The moderating effect of customer perceived value on online shopping behaviour*. *Online Information Review* (Vol. 35).
- Dewi, Dewa Ayu Istri Indra. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Hotel Komune Gianyar. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai*.
- Ghozali, Imam. 2019. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2018. *Manajemen*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu SP. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara.
- Manik. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara* Vol. 11, No. 2 Januari 2019, Hal. 118-124.
- Mangkunegara. 2019. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Prijatna. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan). *Jurnal Ekonomika* Volume X Nomor 1 Januari 2019.
- Ramadhan, Ariansyah. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bima. *JURNAL BRAND*, Volume 2 No. 2, Desember 2020.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2018. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Erlangga: Jakarta.
- Sandjojo, 2018. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*, Cetakan Pertama. Jakarta, Penerbit Pustaka Sinar Harapan.
- Sudana, I Wayan. Sugianingrat, IAP Widani. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada BPR Angsa Sedanayoga di Batubulan Gianyar. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata* Pebruari 2021, Vol. 1 (No. 1): Hal 38-50.
- Surbakti, M. P., & Suharnomo. 2018. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional & Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 2, No. 3.
- Siagian, Sondang, P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono 2019. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Taufiq. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Pe. Diedit oleh Risman Sikumbang. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Utama, AA Andi Putra. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan di Villa Jerami & Spa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 12, 2019 : 7306-7325.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winahyu, Prawesti. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Mediasi Lingkungan Kerja Non Fisik Karyawan Usaha Tape Di Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Penelitian Ipteks* vol 4 Januari 2019.