



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK SERTA KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
SEMANGAT KERJA PADA
PT JEMBER VISION**

*INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND NON PHYSICAL
WORK ENVIRONMENT AND COMPENSATION OF EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH EMPLOYMENT SPIRIT AT
PT JEMBER VISION*

SKRIPSI

Oleh :

Maria Ulfa

160810201029

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK SERTA KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
SEMANGAT KERJA PADA
PT JEMBER VISION**

*INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND NON PHYSICAL
WORK ENVIRONMENT AND COMPENSATION OF EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH EMPLOYMENT SPIRIT AT
PT JEMBER VISION*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Maria Ulfa

160810201029

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Maria Ulfa

NIM : 160810201029

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada PT JEMBER VISION

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Tanpa ada paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 10 Januari 2020

Yang menyatakan,

Maria Ulfa

NIM 160810201029

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada PT Jember Vision

Nama : Maria Ulfa

Nim : 160810201029

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Disetujui : 10 Januari 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Markus Apriono, M.M.

NIP.196404041989021001

Dra. Sudarsih, M.Si.

NIP.196212121992012001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D.

NIP. 19690120199301002

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN
KERJA NON FISIK SERTA KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI SEMANGAT KERJA PADA PT JEMBER VISION**

Yang Dipersiapkan Dan Disusun Oleh :

Nama : Maria Ulfa
Nim : 160810201029
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

22 Januari 2020

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs.AgusPrivono, M.M. (.....)
NIP.19601016 198702 1 001
Sekretaris : EmaDesiaPrajitiasari, S.E., M.M. (.....)
NIP.19791221 200812 2 002
Anggota : Dr.Handrivono, M.Si. (.....)
NIP.19620802 199002 1 001



Mengetahui / Menyetujui
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,AK.,CA.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan hidayah Nya, akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Orang tua saya, Mama Rita Susiati atas kasih sayang, segala pengorbanan, kesabaran dan doa yang tidak pernah putus untukku.
2. Untuk kakakku Rizky Wulandari, Devi Juniar Ornella terimakasih atas suportnya.
3. Kedua Dosen Pembimbingku, Drs. Markus Apriono, M.M. dan Dra. Sudarsih, M.Si. Terimakasih atas bimbingan dan segala dukungan serta ilmu yang telah diberikan.
4. Almamater Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

Yakinlah kau bisa dan kau sudah separuh jalan menuju kesana .

(Theodore Roosevelt)



RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada PT Jember Vision; Maria Ulfa; 160810201029; 2020; 122 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan rencana perusahaan akan mendorong karyawan untuk bersemangat kerja, sedangkan pemimpin yang tidak mampu memperhatikan karyawan dan cenderung bersifat otokratis justru akan membuat semangat kerja karyawan menurun, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat untuk membangun gairah kerja karyawan, salah satu kepemimpinan yang efektif untuk menciptakan gairah tersebut adalah kepemimpinan transformasional. lingkungan kerja non fisik berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan karena kenyamanan kerja karyawan di suatu perusahaan dapat mendukung pelaksanaan kerja yang efektif sehingga menimbulkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. kebijakan kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis, dengan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja serta meningkatkan produktivitas kerja dalam perusahaan. keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, sehingga perusahaan akan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan akan dapat mewujudkan ketercapaian visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan berkaitan dengan semangat kerja karyawan, karyawan yang memiliki semangat tinggi untuk menyelesaikan tugasnya di perusahaan akan menciptakan kinerja yang baik dari karyawan tersebut. Hal ini menjadikan tuntutan bagi perusahaan untuk mampu membangun rasa semangat dan gairah kerja yang tinggi sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi pada diri karyawan akan menjadikan karyawan mampu melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan dengan baik. PT. Jember Vision merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyiaran tv kabel di wilayah Kabupaten Jember yang telah memiliki izin tayang. Semakin meningkatnya persaingan dibidang pelayanan tv kabel menjadikan PT. Jember Vision harus memiliki strategi yang tepat untuk bersaing salah satunya dengan menciptakan semangat kerja karyawan karena dengan adanya semangat kerja karyawan maka tujuan perusahaan akan tercapai.

Penelitian dilakukan bertujuan untuk memperoleh informasi dan data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan pada PT Jember Vision. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Cara yang dilakukan peneliti adalah dengan memberikan kuesioner dan wawancara. Data yang digunakan dalam penelitian ini data primer. Metode analisis data yang digunakan yaitu Analisis Path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat

karena adanya variabel bebas. Variabel *intervening* atau variabel antara adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas atau *independent* adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.



SUMMARY

Influence Of Transformational Leadership And Non Physical Work Environment And Compensation Of Employee Performance Through Employment Spirit At PT Jember Vision; Maria Ulfa; 160810201029; 2020; 122 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Leaders who are able to direct and move employees so that they can carry out their duties and responsibilities in accordance with company plans will encourage employees to work enthusiastically, while leaders who are unable to pay attention to employees and tend to be autocratic will only make employee morale decrease, so that the right leadership style to building employee passion, one of the effective leadership to create the passion is transformational leadership. Non-physical work environment has an effect on improving employee performance because the work comfort of employees in a company can support effective work performance so as to cause employee morale and improve employee performance. Compensation policy is an important and strategic policy, with compensation in accordance with employee expectations, employees will be eager to work and increase work productivity in the company. the success of a company is strongly influenced by the performance of its employees, so the company will always strive to improve employee performance in the hope that it will be able to realize the achievement of the company's vision and mission. Employee performance is related to employee morale, employees who have high enthusiasm to complete their duties in the company will create good performance from these employees. This makes the demands for the company to be able to build a high sense of enthusiasm and passion for work because of the high morale the employee will make employees able to carry out every task and responsibility in the company properly. PT Jember Vision is a company engaged in cable TV broadcasting in the Jember Regency which has a broadcast license. Increasing competition in the field of cable service makes PT Jember Vision have to have the right strategy to compete, one of which is by creating employee morale because with employee morale the company's goals will be achieved.

The study was conducted aimed at obtaining information and data on the influence of transformational leadership style, non-physical work environment and motivation on employee performance through employee morale at PT Jember Vision. This research uses explanatory method is a research that intends to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable with another variable. The method used by researchers is to provide questionnaires and interviews. The data used in this study are primary data. . The data analysis method used is path analysis. The results of the study show that the dependent variable is the variable that is affected or is due to the independent variables. Intervening variables or intermediate variables are variables that connect between independent variables and dependent variables. Independent or independent variables are variables that affect or are the cause of changes or the appearance of dependent variables.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada PT Jember Vision”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku ketua Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Hadi Paramu, S.E., MBA, Ph.D., selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Drs. Markus Apriono, M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dra.Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan pengarahan dan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Drs. Agus Priyono, M.M., Ema Desia Prajitasari, S.E., M.M., Dr. Handriyono, M,Si. selaku Dosen Penguji.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya hingga menyelesaikan studi ini.
7. Mama saya, dan kakak terimakasih atas suportnya

8. Teman – teman angkatan 2016 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
9. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT. selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca.

Jember, 10 Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	11
2.1.3 <i>Lingkungan Kerja Non Fisik</i>	15
2.1.4 Kompensasi	16
2.1.5 Semangat Kerja.....	19
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	21

2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Kerangka Konseptual	32
2.4 Pengembangan Hipotesis	32
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja.....	32
2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja.....	33
2.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja.....	33
2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	34
2.4.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan.....	34
2.4.6 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	35
2.4.7 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ..	36
BAB 3. METODE PENELITIAN	37
3.1 Rancangan Penelitian	37
3.2 Populasi dan Sampel.....	37
3.2.1 Populasi	37
3.2.2 Sampel.....	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	38
3.5 Identifikasi Variabel	39
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	39
3.6.1 Definisi Operasional	39
3.6.2 Skala Pengukuran	41
3.7 Uji Instrumen	42
3.7.1 Uji Validitas	42
3.7.2 Uji Reliabilitas	43
3.8 Uji Normalitas Data.....	43
3.9 Metode Analisis Data	44

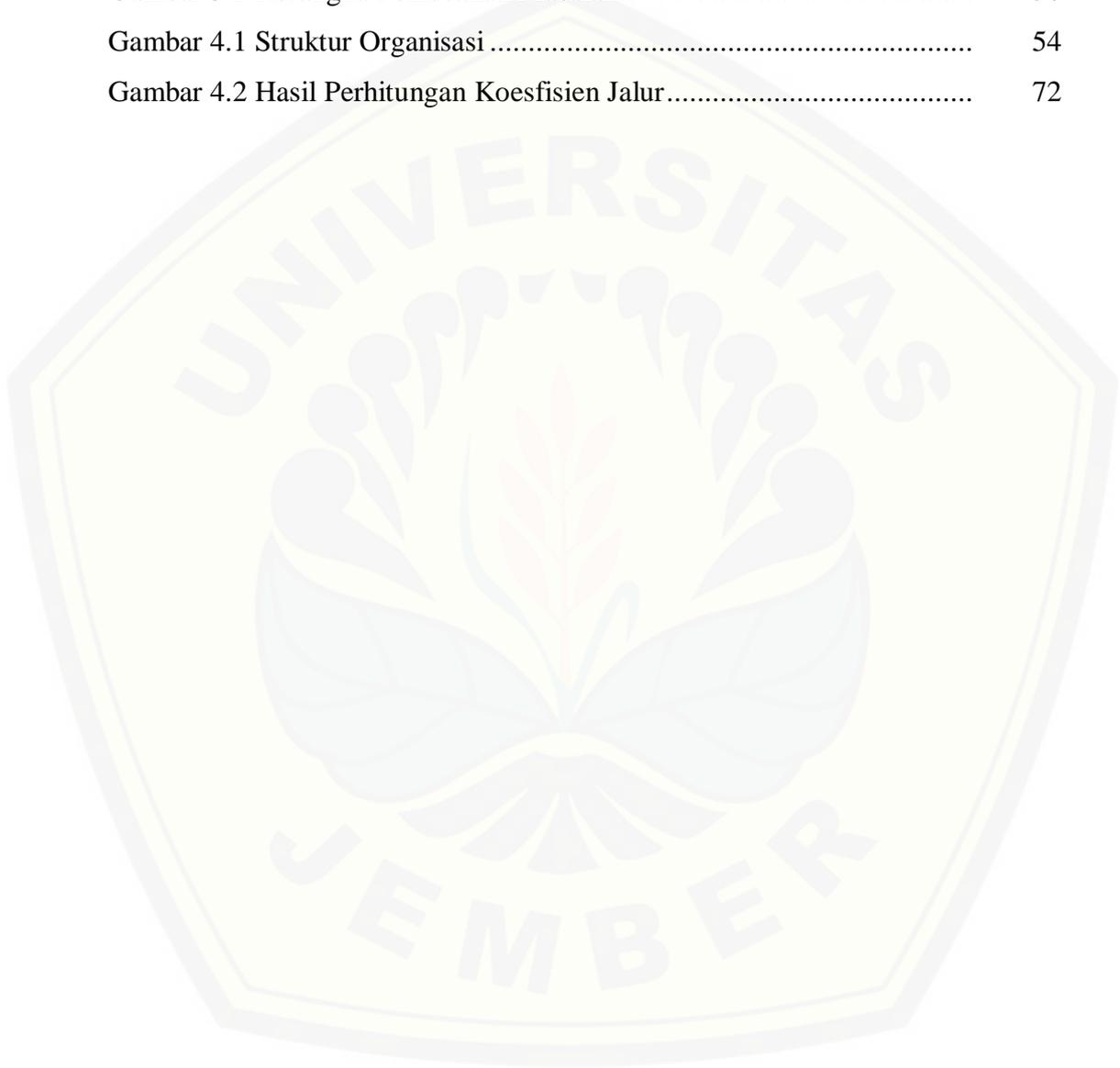
3.9.1 Analisis Jalur (Path Analysis)	44
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	45
3.9.3 Uji Hipotesis (Uji t)	47
3.9.4 Menghitung Jalur	48
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Gambaran Umum PT Jember Vision	52
4.2 Pembahasan	74
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja.....	74
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja.....	76
4.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja.....	78
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan.....	81
4.2.6 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	83
4.2.7 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ..	85
4.2.8 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total.....	87
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Target dan Pencapaian PT Jember Vision.....	5
Tabel 1.2 Tingkat Absensi Karyawan PT Jember Vision	7
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	29
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas	58
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas Data	60
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional	61
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik	62
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel Kompensasi	63
Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Variabel Semangat Kerja.....	64
Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur.....	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas	68
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas	68
Tabel 4.15 Hasil Uji t.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	32
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	54
Gambar 4.2 Hasil Perhitungan Koesfisien Jalur.....	72



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	96
Lampiran 2. Karakteristik Responden	100
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden	103
Lampiran 4. Uji Instrumen	111
Lampiran 5. Uji Reliabilitas	114
Lampiran 6. Uji Normalitas Data	116
Lampiran 7. Analisis Jalur	117
Lampiran 8. Uji Multikolinieritas	119
Lampiran 9. Uji Heteroskedastisitas	120
Lampiran 10. r tabel	121
Lampiran 11. t tabel	122

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam suatu sistem operasi perusahaan atau yang biasa disebut dengan karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu aset perusahaan dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kunci sukses suatu perusahaan bukan terbatas pada keunggulan teknologi dan tersedianya modal saja, akan tetapi faktor sumber daya manusia juga tidak kalah penting perannya dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan sehingga sumber daya manusia perlu diperhatikan serta dikelola sebaik mungkin. Segala bentuk dan tujuan perusahaan pasti melibatkan sumber daya manusia untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia berkualitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan secara langsung akan mempengaruhi kualitas dari perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan ketercapaian visi dan misinya, untuk itu kontribusi karyawan sangat diperlukan agar selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai kinerja yang baik. Priyatno (2016) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, sehingga perusahaan akan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan akan dapat mewujudkan ketercapaian visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan berkaitan dengan semangat kerja karyawan, karyawan yang memiliki semangat tinggi untuk menyelesaikan tugasnya di perusahaan akan menciptakan kinerja yang baik dari karyawan tersebut. Hal ini menjadikan tuntutan bagi perusahaan untuk mampu membangun rasa semangat dan gairah kerja yang tinggi sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi pada diri karyawan akan menjadikan karyawan mampu melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan dengan baik. Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Metode yang digunakan untuk mengelola kinerja individu karyawan harus tepat

dan menggunakan aspek-aspek yang relevan untuk penilaian kinerja, sehingga perusahaan dapat memberikan feedback yang tepat kepada karyawannya berdasarkan hasil penilaian kinerja. Dalam suatu perusahaan, tidaklah wajar apabila banyak karyawan yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam bekerja, hal ini dapat disebabkan oleh banyak hal. Salah satu contoh fenomena yang terjadi berkaitan dengan kinerja karyawan terjadi pada PT Jember Vision yang merupakan perusahaan tv kabel yang melayani jutaan pelanggan di Jember diperlukan kinerja yang baik dalam memuaskan para pelanggan. Saat ada keluhan gangguan dari pelanggan menelfon segera memberi respon yang baik dan segera tanggap bertindak agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan. Kinerja Menurut Nitisemito (2010: 160) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan yang dilaksanakan akan lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja yang tinggi akan terangsang untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya, karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien (Sari *et al.*, 2017).

Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan berupaya melaksanakan tugas yang dibebankan oleh perusahaan dengan baik. Perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan dan merealisasikan keinginannya agar menciptakan kinerja karyawan yang baik, hal ini menjadikan perlunya dipahami faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik sehingga akan mendorong keberhasilan perusahaan mencapai tujuan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan. Menurut Ratnasari dan Sutjahjo (2017) pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan rencana perusahaan akan mendorong karyawan untuk bersemangat kerja, sedangkan pemimpin yang yang tidak mampu memperhatikan karyawan dan cenderung bersifat otokratis justru akan membuat semangat kerja karyawan menurun, sehingga kepemimpinan yang tepat untuk

membangun gairah kerja karyawan, salah satu kepemimpinan yang efektif untuk menciptakan gairah tersebut adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan sangat berkaitan dengan semangat kerja dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan karena keberhasilan karyawan tergantung pada kewibawaan dan cara pemimpin mengatur bawahannya. Kurang adanya peranan pemimpin dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta pembinaan karyawan maka akan menyebabkan semangat kerja karyawan menurun dan kinerja karyawan menjadi rendah (Dharmawan *et al.*, 2016)

Karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung akan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya berlandaskan atas kemauan sendiri bukan dikarenakan keterpaksaan. Untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya tersebut, maka karyawan memerlukan lingkungan kerja yang nyaman. Menurut Sedarmayanti (2001:21) lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Yahyo *et al* (2013) mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, walaupun lingkungan kerja tidak melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap para karyawan yang melakukan pekerjaan, karena lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pasribu (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan karena kenyamanan kerja karyawan di suatu perusahaan dapat mendukung pelaksanaan kerja yang efektif sehingga menimbulkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap karyawan di suatu perusahaan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri ketika ia bergabung dengan suatu perusahaan. Bagi sebagian karyawan, uang adalah alasan mereka untuk bekerja. Namun juga ada sebagian yang berpendapat bahwa uang hanya salah satu dari kebutuhan mereka. Untuk mengabdikan tujuan dan kepentingan karyawan, maka perusahaan menyelaraskan dengan memberikan kompensasi. Kompensasi menurut Simamora (2004:442) merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi. Sumampow *et al.*, (2015) mengemukakan bahwa kebijakan kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis, dengan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja serta meningkatkan produktivitas kerja dalam perusahaan. Menurut Wilson (2012:255) kompensasi merupakan sesuatu yang didapatkan oleh seseorang karena jasa yang mereka berikan kepada pekerjaannya. Seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan akan menyumbangkan atau memberikan sesuatu yang menurut mereka berharga, baik pengetahuan yang mereka miliki dan tenaga. Pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja dijadikan dasar untuk menuntut haknya sebagai pekerja. Tenaga yang dikeluarkan pekerja untuk memindahkan suatu barang dari satu tempat ke tempat lain dengan memperoleh imbalan yang setimpal dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Yasmin *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan karena karyawan memiliki gairah untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan sehingga akan menjadikan kinerja yang tinggi dari karyawan tersebut.

Fenomena yang terjadi yaitu persaingan dunia bisnis di berbagai sektor bidang pada era saat ini semakin ketat. Hal ini juga terjadi pada perusahaan yang bergerak di bidang layanan tv kabel dikarenakan perkembangan industri media yang semakin pesat. Berdasarkan data Balitbang Sumber Daya Manusia Kemkominfo tahun 2015 bahwa akses rumah tangga terhadap siaran televisi berdasarkan indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi sebanyak 86,7 persen setara dengan 56,4 juta rumah tangga. Layanan tv kabel mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa tahun ini, berdasarkan data Subdit Layanan Televisi

Direktorat Penyiaran dan Direktorat Jendral Penyelenggaraan Pos dan Informatika Kominfo hingga 2016 tercatat sebanyak 369 perusahaan tv kabel telah memiliki Izin Penyelenggaraan Penyiaran (IPP) dan pada tahun 2019 dipastikan jumlahnya mengalami peningkatan.

PT Jember Vision merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyiaran tv kabel di wilayah Kabupaten Jember yang telah memiliki izin tayang. PT Jember Vision menyediakan layanan tv digital yang lebih jernih sehingga kini konten siaran dalam format digital pun sudah dapat dinikmati oleh masyarakat di wilayah kabupaten Jember khususnya para pelanggan televisi berjaringan PT Jember Vision. Semakin meningkatnya persaingan dibidang pelayanan tv kabel menjadikan PT Jember Vision harus memiliki strategi yang tepat untuk bersaing salah satunya dengan menciptakan semangat kerja karyawan karena dengan adanya semangat kerja karyawan maka tujuan perusahaan akan tercapai. Berdasarkan hasil pra riset PT Jember Vision semangat kerja karyawan mengalami penurunan, hal ini ditunjukkan oleh beberapa hal seperti tingkat pencapaian sasaran kerja yang menurun, tingkat absensi yang tinggi serta penggunaan jam kerja yang tidak maksimal. Berikut disajikan data tingkat pencapaian kerja PT Jember Vision pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data Target dan Pencapaian PT Jember Vision

Bulan	Target	Pencapaian	Rasio
Januari	Rp 376.665.000,00	Rp 230.225.000,00	61,1%
Februari	Rp 386.115.000,00	Rp 210.275.000,00	54,5%
Maret	Rp 394.935.000,00	Rp 280.225.000,00	71%
April	Rp 398.100.000,00	Rp 230.275.000,00	57,8%
Mei	Rp 405.030.000,00	Rp 220.550.000,00	54,4%
Juni	Rp 410.355.000,00	Rp 230.275.000,00	56,1%
Juli	Rp 414.330.000,00	Rp 270.725.000,00	65,3%
Agustus	Rp 419.535.000,00	Rp 290.155.000,00	69,2%
September	Rp 420.510.000,00	Rp 210.825.000,00	50,1%

Sumber: PT Jember Vision, diolah (2018)

Tabel 1.1 Data Target dan Pencapaian PT Jember Vision

Bulan	Target	Pencapaian	Rasio
Januari	Rp 376.665.000,00	Rp 279.810.000,00	74.6%
Februari	Rp 386.115.000,00	Rp 259.155.000,00	67.1%
Maret	Rp 394.935.000,00	Rp 283.275.000,00	71.7%
April	Rp 398.100.000,00	Rp 288.195.000,00	72.4%
Mei	Rp 405.030.000,00	Rp 253.485.000,00	62.6%
Juni	Rp 410.355.000,00	Rp 251.010.000,00	61.2%
Juli	Rp 414.330.000,00	Rp 281.850.000,00	68.0%
Agustus	Rp 419.535.000,00	Rp 310.155.000,00	73.9%
September	Rp 420.510.000,00	Rp 331.680.000,00	78.9%

Sumber: PT. Jember Vision, diolah (2019)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pencapaian sasaran kerja pada PT Jember Vision berfluktuasi dan cenderung menurun. Semangat karyawan dalam melakukan pemasaran untuk mencari pelanggan baru serta kurang semangatnya bagian penagihan sehingga mengakibatkan banyak pelanggan yang menunggak pembayaran iuran. Kuantitas hasil penagihan oleh karyawan bersifat monoton atau berulang-ulang sehingga karyawan merasa bosan atas pekerjaannya.

Semangat kerja yang cenderung menurun juga dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan, karyawan yang tidak memiliki semangat kerja biasanya akan memiliki tingkat absensi yang tinggi. Menurut Utama (2001: 93) tingkat absensi yang menunjukkan angka 2 hingga 3 persen per bulan masih dianggap baik, sedangkan tingkat absensi diatas 5 persen per bulan mengindikasikan bahwa karyawan tidak disiplin kerja dan semangat kerja yang rendah sehingga pihak perusahaan perlu memperhatikan hal tersebut. Berikut disajikan data tingkat absensi kerja karyawan PT Jember Vision pada Tabel 1.2

Tabel 1.2 Tingkat Absensi Karyawan PT Jember Vision

Bulan	Absensi			Jumlah	Persentase
	Izin	Sakit	Tanpa Keterangan		
Januari	8	6	5	19	3,6%
Februari	7	4	6	17	3,3%
Maret	3	7	5	15	2,9%
April	8	3	5	16	3,1%
Mei	4	5	3	12	2,3%
Juni	7	5	6	18	3,5%
Juli	6	3	8	17	3,3%
Agustus	5	7	5	17	3,3%
September	5	4	2	11	2,1%

Sumber: PT Jember Vision, diolah (2019)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat absensi pada PT Jember Vision berfluktuasi dan cenderung tingkat absensi karyawan cukup tinggi. Hal ini menjadikan perlunya perhatian dari pihak pimpinan penyebab ketidakhadiran karyawan yang kemungkinan terjadi karena menurunnya semangat kerja karyawan. PT Jember Vision mengalami perubahan pimpinan perusahaan pada bulan Agustus 2019 sehingga pimpinan harus memahami faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan semangat kerja karyawannya serta mengatasi masalah yang terjadi pada perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT Jember Vision diperoleh informasi bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan saat ini berbeda dengan pimpinan sebelumnya. Pimpinan saat ini lebih memperhatikan karyawan, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan serta mampu menimbulkan semangat bagi para karyawan dengan memberikan dorongan seperti insentif bagi karyawan yang mencapai target kerja sehingga karyawan merasa lebih dihargai, sedangkan pimpinan sebelumnya dirasa terlalu kaku dan lebih sering menuntut sehingga karyawan merasa tertekan. Hal ini secara tidak langsung mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, dengan cara kepemimpinan ini diharapkan akan membuat karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pimpinan PT Jember Vision juga menyadari pentingnya hubungan yang baik antara atasan dengan

karyawan serta hubungan sesama karyawan sehingga pimpinan PT Jember Vision selalu berupaya menciptakan hubungan yang baik dengan tidak membatasi komunikasinya dengan karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dengan pimpinan serta dapat bekerjasama dengan tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, hal yang juga diupayakan untuk meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja yaitu dengan pemberian kompensasi, perusahaan bukan hanya memberikan gaji sesuai dengan kontrak kerja yang disepakati namun juga memberikan kompensasi non finansial seperti asuransi keselamatan kerja serta cuti yang bisa digunakan oleh karyawan. Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan pada PT Jember Vision menjadi hal yang menarik untuk dilakukan sehingga penganalisaan lebih lanjut perlu dilakukan agar mendapatkan informasi mengenai faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan di PT Jember Vision.

1.2 Rumusan Masalah

Di era globalisasi menimbulkan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan menciptakan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sehingga perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan profesional untuk dapat berkontribusi mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat menciptakan karyawan yang unggul dan profesional tersebut maka pihak perusahaan harus memperhatikan karyawannya. Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan karena karyawan dapat menentukan ketercapaian visi dan misi suatu perusahaan. Karyawan perusahaan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda dalam dirinya, sehingga pemimpin harus memahami hal tersebut agar karyawan dapat semangat dalam bekerja sehingga akan mencapai kinerja yang tinggi. Berbagai faktor kemungkinan dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi melalui semangat kerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik serta kompensasi. Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain yaitu:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap semangat kerja pada karyawan PT Jember Vision?
- b. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap semangat kerja pada karyawan PT Jember Vision?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Jember Vision?
- d. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision?
- e. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision?
- f. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Jember Vision?
- g. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Jember Vision?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini antara lain yaitu:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pada karyawan PT Jember Vision.
- b. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja pada karyawan PT Jember Vision
- c. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pada karyawan PT Jember Vision
- d. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision.
- e. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision
- f. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision

- g. Untuk menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jember Vision

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan pengetahuan serta informasi bagi pihak terkait, antara lain:

- a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT Jember Vision dalam pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

- b. Bagi Akademis

Dengan penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar acuan dan sumber referensi bagi penelitian sejenis yang melakukan penelitian dengan menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi, semangat kerja dan kinerja karyawan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan faktor yang berperan utama dalam segala kegiatan operasional perusahaan karena segala aktivitas perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatan tersebut. Hal tersebut menjadikan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia agar suatu perusahaan dapat mengarahkan aktivitas operasional perusahaan kearah yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2012: 1) manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur mengenai proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2011: 2) manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Nawawi (2003: 42) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut, maka manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengatur sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan harapan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin di dalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap pola perilaku yang di terapkan dalam mengatur segala kegiatan perusahaan. Siagian (2011: 2) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan ataupun secara kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas pemimpin organisasi tersebut. Pemimpin

adalah seseorang yang memiliki tugas berupa kepemimpinan dan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya sehingga mau melakukan suatu hal yang dikehendaki oleh pemimpin. Menurut Handoko (2005: 293) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakkan dan mempengaruhi pihak lain. Menurut Robbins (2010: 471) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mampu mengubah kesadaran para pengikutnya atas suatu persoalan dengan mensugestikan kepada para pengikut tersebut untuk memandang masalah lama dengan cara yang baru sehingga akan membangkitkan gairah para pengikutnya untuk berupaya secara maksimal agar mencapai tujuan bersama. Menurut Yukl (2009: 290) kepemimpinan transformasional menjadikan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran para pengikut tersebut tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi.

Menurut Susanto (2016: 65) paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang strategis yang terdiri sebagai berikut:

a. Simplikasi

Keberhasilan dan kepemimpinan yang diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama, kemampuan serta keterampilan dan mengungkapkan visi secara jelas dan praktis.

b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat dalam visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin.

c. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual. Hal ini

akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat.

d. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.

e. Mobilitas

Pengarahannya semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan.

f. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas, untuk hal ini tentu perlu pula didukung dengan pengembangan disiplin, spiritual, emosi dan fisik serta komitmen.

Menurut Yukl (2009: 291) kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama yaitu sebagai berikut:

a. Kharismatik (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku atau *behavior integrity* terhadap kesesuaian antara perkataan dengan tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh serta bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap. Prestasi maupun komitmen terhadap anggota dan pengikutnya. Keadaan ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin tersebut cenderung sangat memperhatikan kebutuhan anggotanya, menanggung resiko bersama, memiliki *sense of mission* serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Perilaku itulah yang menjadikan anggota menjadi *respect*, merasa kagum serta percaya terhadap

pemimpin sehingga memiliki keinginan untuk melakukan hal serupa dengan yang dilakukan oleh pemimpin.

b. Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang inspirasional artinya bahwa pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang menarik, mampu menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha pengikut dan memodelkan perilaku yang sesuai. Pemimpin yang inspirasional mampu memberikan visi-visi tentang apa yang mungkin terjadi dan cara memperolehnya. Pemimpin mampu meningkatkan makna dan mempromosikan harapan positif dari bawahannya tentang tugas yang harus dikerjakan. Perilaku pemimpin inspirasional mampu merangsang antusiasme bawahannya terhadap tugas dan mengatakan hal yang dapat menimbulkan kepercayaan terhadap anggota dapat menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan perusahaan.

c. Stimulus Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulus intelektual perlu dipahami agar seorang pemimpin dapat meningkatkan kesadaran bawahannya terhadap persoalan anggota dan mempengaruhi anggota untuk memandang permasalahan tersebut dengan perspektif baru. Dengan stimulus intelektual maka kreatifitas bawahan akan dirangsang dan didorong untuk dapat menemukan solusi dalam pemecahan masalah dengan perspektif baru. Pendekatan ini mendorong para pengikut atau bawahan untuk berfikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan dan harapan organisasi saat ini. Para anggota bawahan juga didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri.

d. Perhatian secara Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional mampu memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap anggota bawahannya untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat. Perhatian yang berorientasi pada individu ditunjukkan oleh pemimpin melalui pemberian dukungan dalam memperlakukan anggota secara individual. dengan demikian pemimpin dapat mengetahui perbedaan yang terdapat pada

anggotanya sehingga dalam memperlakukan anggota dapat sesuai dengan kebutuhan masing-masing anggota.

Berdasarkan kajian teori tersebut maka kepemimpinan transformasional diartikan sebagai cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi yang dalam memperlakukan bawahannya cenderung memberikan dukungan dan dorongan agar para bawahannya mampu bekerja dengan baik melebihi sasaran perusahaan. Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas kharismatik, inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian secara individual.

2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

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. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaanya (Sedarmayati, 2001:21). Sedangkan Sutrisno (2009:118) menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, akan tetapi dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan dengan atasan maupun sesama pekerja. Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, seorang pegawai yang bekerja dilingkungan non fisik yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung akan membuat pegawai tidak bekerja secara optimal bahkan kinerjanya semakin menurun.

a. Unsur-unsur Lingkungan Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik diharapkan mampu membentuk sikap karyawan yang mendukung pelaksanaan kerja para karyawan sehingga mencapai tujuan perusahaan. Menurut Serdamayanti (2001:27) unsur terpenting dalam pembentukan sikap dan perilaku adalah sebagai berikut.

- 1) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan ketat.
 - 2) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
 - 3) Perlakuan dengan baik, manusiawi, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin dengan batas kemampuan masing-masing.
 - 4) Hubungan langsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- b. Upaya Peningkatan Kualitas Lingkungan Non Fisik

Menurut Noe *et al* (2008:281) untuk peningkatan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berlatih dan memotivasi belajar, manajer memerlukan antara lain:

- 1) Penyediaan bahan, waktu, informasi kerja dan alat bantu kerja lain bagi karyawan untuk digunakan dengan keterampilan yang baru atau perilaku yang baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
- 2) Berbicara positif tentang program-program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
- 3) Biarkan karyawan mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik bila mereka menggunakan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya.
- 4) Memperhatikan anggota kelompok kerja yang dilibatkan bersama yang lain dalam percobaan penggunaan keterampilan baru pada pekerjaan dan mensosialisasikan umpan balik serta berbagi pengalaman-pengalaman yang dapat membantu pekerjaannya.
- 5) Berikan karyawan waktu dan kesempatan yang praktis untuk mengaplikasikan keterampilan baru atau perilaku baru pada pekerjaannya.

2.1.4 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu

dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Menurut Wibowo (2007:461) kompensasi adalah kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Berdasarkan beberapa pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekuensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

a. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2012:121).

1) Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalannya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya

5) Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komparatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

b. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004:442), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3) Tunjangan

Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus.

2.1.5 Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2012: 158) semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja merupakan sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga terdorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dengan rasa tanggung jawab. Menurut Nitisemito (2010: 160) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan yang diharapkan akan lebih cepat dan lebih baik. Menurut Moekijat (2010: 130) semangat kerja merupakan kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Menurut Siagian (2011: 57) semangat kerja merupakan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Menurut Nitisemito (2010: 167) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi turun atau melemahnya semangat kerja seseorang antara lain yaitu:

a. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan menjadi lesu dalam melakukan pekerjaannya karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari hasil pekerjaan yang dikerjakan sehingga semangat kerja menjadi turun.

- b. Lingkungan kerja yang buruk
Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja sehingga sesuatu yang dikerjakan menjadi tidak sesuai dengan harapan perusahaan.
- c. Kurang disiplin kerja
Kurang disiplinnya seseorang akan mempengaruhi waktu penyelesaian pekerjaan sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Gaya kepemimpinan yang buruk
Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperdulikan kebutuhan karyawan maka karyawan akan menjadi tidak bersemangat dalam bekerja.
- e. Kurang informasi
Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lemahnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan karena keterbatasan informasi menjadikan karyawan kekurangan informasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Anwar (2012: 180) terdapat beberapa faktor yang dapat mengukur semangat kerja karyawan yaitu

- a. Kenyamanan dalam bekerja yaitu sedikitnya perilaku agresif yang menimbulkan frustrasi kerja. Seorang karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja akan menunjukkan sikap seperti konsentrasi dalam kerja, teliti dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki hasrat untuk maju.
- b. Bekerja dengan perasaan yang menyenangkan yaitu individu bekerja dengan perasaan seperti bangga menjadi bagian dari karyawan perusahaan, puas terhadap hasil kerja yang dilakukan, *labour turn over* yang rendah, tingkat absensi yang rendah.
- c. Hubungan kerja yaitu karyawan mampu menyesuaikan diri dengan teman sepekerjaan seperti mendapat perlakuan yang baik dari atasan dan hubungan yang baik antar rekan kerja.

- d. Ego yaitu karyawan yang memiliki semangat kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya akan memiliki ego yang bersifat positif seperti rasa tanggung jawab dan lancarnya aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan definisi tersebut, semangat kerja diartikan sebagai sikap bergairah seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang merupakan wujud tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Indikator semangat kerja terdiri atas kenyamanan dalam bekerja, bekerja dengan perasaan senang, hubungan kerja dan ego.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Menurut Wilson (2012:231), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Pengertian menurut Moehariono (2012:96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Wibowo (2007:4) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Menurut Moehariono (2010:80) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur ini apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktifitas. Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek keselamatan.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Dalam suatu perusahaan stres kerja, kepemimpinan dan sistem kompensasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Menurut Nitiseminto (2001:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- b. Penempatan kerja yang tepat
- c. Pelatihan dan promosi
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- e. Hubungan dengan rekan kerja
- f. Hubungan dengan pemimpin

Menurut Kasmir (2016:189) terdapat beberapa indikator dalam kinerja antara lain sebagai berikut:

- a. Kemampuan, merupakan kemampuan skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan
- b. Pengetahuan, yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan akan memberikan hasil yang baik
- c. Rancangan kerja, merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar

- d. Kepribadian, yaitu karakter yang dimiliki seseorang. Jika seseorang memiliki karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh- sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh- sungguh dan kurang bertanggung jawab dan akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak baik
- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.
- f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

Mangkunegara (2009:67), menyatakan indikator kinerja dipengaruhi antara lain:

- a. Kualitas kerja
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Tanggung jawab
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang memiliki keterikatan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Peran penting bagi peneliti dalam melakukan sebuah penelitian adalah kajian tentang penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk menentukan beberapa hal, yaitu sebagai dasar dan perbandingan yang berhubungan dengan teori sistematika penelitian yang dilakukan. Berikut penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti untuk melakukan penelitian yang memiliki keterkaitan hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi, semangat kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian Yahyo, Handoyo Djoko dan Reni Shinta Dewi (2013) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja pada karyawan bagian produksi CV Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Variabel penelitian ini adalah motivasi (X_1), lingkungan kerja non fisik (X_2), kompensasi (X_3), semangat kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi CV Putra

Jaya Sahitaguna Semarang. Sampel yang digunakan sebanyak 80 responden ditentukan dengan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja non fisik, kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja serta motivasi, lingkungan kerja non fisik, kompensasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi CV Putra Jaya Sahitaguna Semarang ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Persamaan penelitian Yahyo *et al.*, (2013) dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel lingkungan kerja non fisik, semangat kerja dan kinerja karyawan, teknik pengambilan sampel dengan metode sensus serta metode analisis data menggunakan analisis jalur. Sedangkan perbedaannya penelitian Yahyo *et al.*, (2013) menggunakan variabel motivasi dan penelitian ini menambahkan variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Penelitian Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjo (2014) yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya. Variabel penelitian ini yaitu motivasi (X_1), lingkungan kerja fisik (X_2) dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya. Sampel yang digunakan sebanyak 50 responden yang ditentukan dengan sampling jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karmand Mitra Andalan Surabaya ditunjukkan dengan nilai probabilitas variabel motivasi sebesar 0,000 dan variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 0,013 yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Persamaan penelitian Gardjito *et al* (2014) dan penelitian ini yaitu menggunakan variabel lingkungan kerja non fisik dan kinerja, serta teknik pengambilan sampel dengan sampling jenuh. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Gardjito *et al* (2014) menggunakan variabel motivasi sedangkan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan semangat kerja, serta metode analisis penelitian sebelumnya

menggunakan regresi linier berganda sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Penelitian Arini Dina Yasmin, Agus Priyono dan Ema Desia Prajitiasari (2014) yang bertujuan untuk menganalisis peran sistem kompensasi terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Jember. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompensasi (X), semangat kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 33 orang yang ditentukan dengan teknik *random sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, sistem kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Jember ditunjukkan dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Persamaan penelitian Yasmin *et al.*, (2014) dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel kompensasi, semangat kerja dan kinerja karyawan serta metode analisis menggunakan analisis jalur. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Yasmin *et al.*, (2014) menggunakan teknik penentuan sampel dengan *random sampling* sedangkan penelitian ini menggunakan teknik sensus.

Penelitian Fajarrini P. Danti, Moh Soe'oad Hakam dan Moch Djudi Mukzam (2014) yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada CV Sejahtera Pakisaji Malang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompensasi langsung (X_1), kompensasi tidak langsung (X_2) dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah karyawan dari CV Sejahtera Pakisaji Malang. Sampel yang digunakan sebanyak 50 orang yang ditentukan dengan teknik *random sampling*. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Sejahtera Pakisaji Malang ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Persamaan penelitian Danti *et al.*, (2014) dengan penelitian ini yaitu

menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Danti *et al.*, (2014) menggunakan teknik penentuan sampel dengan *random sampling* dan metode analisis data dengan regresi linier berganda sedangkan penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus dan metode analisis dengan analisis jalur.

Penelitian Zaenab Rachma Yusi Isnayni (2014) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan semangat kerja pada CV Ar Rahman. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X) dan semangat kerja (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV Ar Rahman yang berjumlah 70 orang karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 70 orang yang ditentukan dengan teknik sensus. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV Ar Rahman yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan yaitu 0,01. Persamaan penelitian Isnayni (2014) dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan semangat kerja serta teknik penentuan sampel dengan metode sensus, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Isnayni (2014) menggunakan alat analisis regresi linier sederhana sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Penelitian Aditya Dwiki Dharmawan, Sudarsih dan Muhammad Syahrudin (2016) yang bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT Sumber Cipta Multinaga Cabang Jember. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi (X_2), semangat kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sumber Cipta Multinaga Cabang Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 65 responden ditentukan dengan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berpengaruh terhadap

semangat kerja, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil analisis yang menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Persamaan penelitian Dharmawan *et al.*, (2016) dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, semangat kerja dan kinerja, teknik pengambilan sampel dengan metode sensus, serta metode analisis data menggunakan analisis jalur. Sedangkan perbedaannya penelitian Dharmawan *et al.*, (2016) menggunakan variabel motivasi dan penelitian ini menambahkan variabel lingkungan kerja non fisik.

Penelitian Syahropi (2016) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT Bangking Pekanbaru. Variabel penelitian ini adalah semangat kerja (X) dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap PT Banking Pekanbaru. Sampel yang digunakan sebanyak 44 responden yang ditentukan dengan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan yaitu regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 10.884 lebih kecil dari t tabel. Persamaan penelitian Syahropi (2016) dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel semangat kerja dan kinerja, serta teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis regresi sederhana sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur, serta penelitian ini menambahkan variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik dan motivasi

Penelitian Sri Langgeng Ratnasari dan Gandhi Sutjahjo (2017) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja tenaga kependidikan di Universitas Riau Kepulauan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan semangat kerja (Y). Populasi penelitian ini adalah tenaga kependidikan Universitas Riau Kepulauan yang berjumlah 76 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 76 responden yang ditentukan dengan teknik sensus. Metode analisis data yang digunakan adalah

analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja tenaga pendidik pada Universitas Riau Kepulauan ditunjukkan dengan nilai probabilitas variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,217 dan lingkungan kerja sebesar 0,970 yang lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Persamaan penelitian Ratnasari dan Sutjahjo (2017) dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan semangat kerja, dan teknik penentuan sampel menggunakan teknik sensus. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Ratnasari dan Sutjahjo (2012) menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja non fisik dan motivasi, serta metode analisis data penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Yahyo <i>et al.</i> , (2013)	Motivasi (X_1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2), Kompensasi (X_3), Semangat Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja non fisik, kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja serta motivasi, lingkungan kerja non fisik, kompensasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi CV Putra Jaya Sahitaguna Semarang ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05

Dilanjutkan. . .

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2.	Gardjito <i>et al.</i> , (2014)	Motivasi (X_1), Lingkungan Kerja Fisik (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karmand Mitra Andalan Surabaya ditunjukkan dengan nilai probabilitas variabel motivasi sebesar 0,000 dan variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 0,013 yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05.
3.	Yasmin <i>et al.</i> , (2014)	Kompensasi (X), Semangat Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, sistem kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Jember ditunjukkan dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t table
4.	Danti <i>et al.</i> , (2014)	Kompensasi Langsung (X_1), Kompensasi Tidak Langsung (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Sejahtera Pakisaji Malang ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Persamaan penelitian

Dilanjutkan . . .

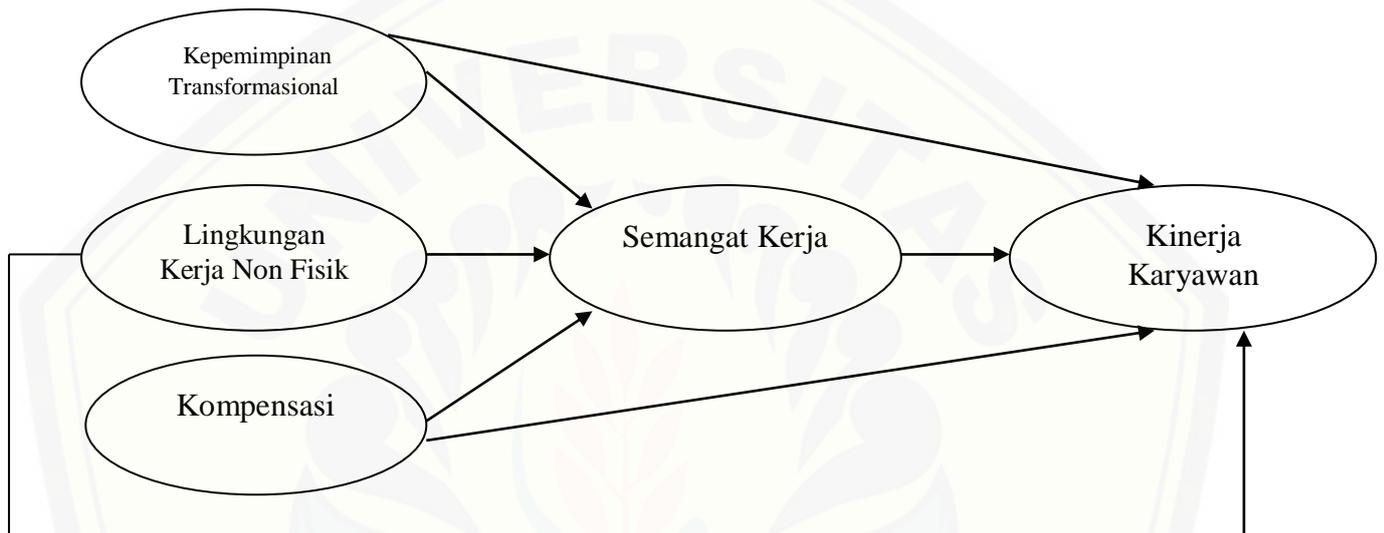
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5.	Isnayni (2014)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan Semangat Kerja (Y)	Analisis regresi Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV Ar Rahman yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan yaitu 0,01.
6.	Dharmawan <i>et al.</i> , (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁), Motivasi (X ₂), Semangat Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil analisis yang menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05.
7.	Syahropi (2016)	Semangat Kerja (X) dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Bangking Pekanbaru ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 10.884 lebih kecil dari t tabel.
8.	Ratnasari dan Sutjahjo (2017)	Kepemimpinan Transaksional (X ₁), Lingkungan Kerja (X ₂) dan Semangat Kerja (Y).	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja tenaga pendidik pada Universitas Riau Kepulauan ditunjukkan dengan nilai probabilitas variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,217 dan lingkungan kerja sebesar 0,970 yang lebih besar dari 0,05.

Sumber: Yahyo *et al.*, (2013), Gardjito *et al.*, (2014), Yasmin *et al.*, (2014), Danti *et al.*, (2014), Isnayni (2014), Dharmawan *et al.*, (2016), Syahropi (2016), Ratnasari dan Sutjahjo (2017).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Keterkaitan variabel dapat dilihat dari beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan landasan teori yang sudah dijelaskan, maka kerangka konseptual dapat disusun seperti Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Semangat Kerja

Menurut Robbins (2010: 471) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan rencana perusahaan akan mendorong karyawan untuk bersemangat kerja, sedangkan pemimpin yang tidak mampu memperhatikan karyawan dan cenderung bersifat otokratis justru akan membuat semangat kerja karyawan menurun, sehingga kepemimpinan yang tepat untuk membangun gairah kerja karyawan (Ratnasari dan Sutjahjo, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Isnayni (2014) serta Ratnasari dan Sutjahjo (2017)

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Jember Vision

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Semangat Kerja

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. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya (Sedarmayati, 2001:21). Menurut Moekijat (2010: 15) penciptaan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan akan mendorong perasaan dan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga menumbuhkan semangat karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Yahyo *et al.*, (2013) dan Ratnasari dan Sutjahjo (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah

H₂: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Jember Vision

2.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi dapat berupa financial seperti gaji dan insentif ataupun non financial seperti jaminan keselamatan kerja dan cuti kerja. Semangat kerja seorang karyawan akan tetap tinggi apabila mendapatkan kompensasi dari perusahaan. Dengan adanya kompensasi maka karyawan akan termotivasi untuk bersemangat dalam melakukan pekerjaannya yang akan berdampak pula pada sikapnya yang menunjukkan keinginan untuk bekerja dengan baik untuk kemajuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yasmin *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah

H₃: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Jember Vision

2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Siagian (2011: 2) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan ataupun secara kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas pemimpin organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki tugas berupa kepemimpinan dan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya sehingga mau melakukan suatu hal yang dikehendaki oleh pemimpin. Robbins (2010: 263) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan pemimpin yang berkharisma, memiliki stimulus intelektual serta motivasi inspirasional, sehingga dengan kepemimpinan tersebut maka pemimpin kemungkinan akan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal terhadap perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Penelitian yang Dharmawan *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah

H₄: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Jember Vision

2.4.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Sutrisno (2009:118) menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, akan tetapi dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan dengan atasan maupun sesama pekerja. Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, seorang pegawai yang bekerja

dilingkungan non fisik yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung akan membuat pegawai tidak bekerja secara optimal bahkan kinerjanya semakin menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Indarti dan Yahyo *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah

H₅: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Jember Vision

2.4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan karena dengan pemberian kompensasi dari perusahaan maka karyawan akan berupaya untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik agar memperoleh kompensasi yang diharapkan sehingga dapat dimanfaatkan untuk memenuhi keperluannya. Penelitian yang dilakukan oleh Danti *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah

H₆: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Jember Vision.

2.4.7 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012: 158) semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja merupakan sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga terdorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dengan rasa tanggung jawab. Murdani (2012) mengemukakan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi, pemimpin harus memperhatikan semangat kerja setiap karyawan, dengan adanya semangat kerja maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih giat, cepat dan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Yahyo *et al.*, (2013) dan Dharmawanet *al.*, (2016) menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah

H₇: Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Jember Vision

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori atau *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2016:11) menyatakan bahwa metode eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian dilakukan bertujuan untuk memperoleh informasi dan data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan pada PT Jember Vision.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016: 54) 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. Populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain, populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jember Vision yang berjumlah 58 orang karyawan dengan status pegawai tetap.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016: 55) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 58 yang ditentukan dengan teknik sensus karena jumlah responden pada populasi kurang dari 100.

3.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner akan diterjemahkan kedalam angka yang kemudian akan diolah menggunakan perhitungan statistik dan selanjutnya akan dianalisis yang di ambil dari data primer.

b. Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer merupakan data diperoleh langsung dari objek penelitian. Data primer berupa karakteristik responden dan hasil jawaban responden yang berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Jember Vision. Data primer berupa gambaran umum perusahaan, tingkat pencapaian kinerja dan data absensi karyawan pada PT Jember Vision.

3.4 Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang penting menurut responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mengajukan pernyataan pada lembar kuesioner .

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan informan. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari narasumber yang terpercaya. Informasi/data yang diperoleh dari PT Jember Vision berupa fenomena yang terkait dengan variabel penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas

- a. Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y)
- b. Variabel *intervening* atau variabel antara adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel *intervening* dalam penelitian ini yaitu semangat kerja (Z)
- c. Variabel bebas atau *independent* adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja non fisik (X_2) dan kompensasi (X_3).

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

3.6.1 Definisi Operasional

- a. Kepemimpinan Transformasional (X_1) yaitu cara yang digunakan oleh pemimpin PT Jember Vision dalam memimpin karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator kepemimpinan diadopsi dari pendapat Yukl (2009: 291) yang terdiri atas:
 - 1) Kharismatik ($X_{1.1}$) yaitu pimpinan PT Jember Vision sangat memperhatikan kebutuhan karyawannya.
 - 2) Inspirasional ($X_{1.2}$) yaitu pimpinan PT Jember Vision mampu memberikan inspirasi kepada karyawan agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
 - 3) Stimulus Intelektual ($X_{1.3}$) yaitu pimpinan PT Jember Vision mampu dorongan kepada karyawan agar dapat menyelesaikan suatu permasalahan.
 - 4) Perhatian secara Individual ($X_{1.4}$) yaitu pimpinan PT Jember Vision selalu memberikan perhatian kepada seluruh karyawan.

- b. Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2) yaitu Lingkungan kerja adalah keadaan yang dirasakan dan dialami oleh karyawan PT Jember Vision. Indikator dari lingkungan kerja non fisik terdiri atas. Indikator lingkungan kerja non fisik diadopsi dari pendapat Serdamayanti (2001:27) yang disesuaikan terdiri atas:
- 1) Pengawasan ($X_{2.1}$) yaitu pekerjaan karyawan pada PT Jember Vision selalu mendapat pantauan dari pimpinan.
 - 2) Suasana kerja ($X_{2.2}$) yaitu kondisi di Kantor PT Jember Vision membuat karyawan bersemangat dalam bekerja.
 - 3) Perlakuan ($X_{2.3}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mendapat perlakuan yang adil dari pimpinan.
- c. Kompensasi (X_3) yaitu segala sesuatu yang berupa timbal balik yang diberikan oleh PT Jember Vision kepada karyawan tetap sebagai konsekuensi perusahaan karena telah memperkerjakannya. Indikator kompoensasi diadopsi dari pendapat Simamora (2004:442) yang terdiri atas:
- 1) Upah($X_{3.1}$) yaitu karyawan PT Jember Vision memperoleh upah yang sesuai atas kinerja mereka terhadap perusahaan.
 - 2) Insentif ($X_{3.2}$) yaitu karyawan PT Jember Vision memperoleh imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan.
 - 3) Tunjangan ($X_{3.3}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mendapatkan tambahan fasilitas asuransi BPJS yang bertujuan untuk memberikan rasa aman mengenai jaminan dihari tua sehingga karyawan merasa nyaman bekerja.
 - 4) Fasilitas ($X_{3.4}$) yaitu pada perusahaan PT Jember Vision tersedia segala peralatan yang dibutuhkan karyawan sebagai penunjang kinerja mereka.

- d. Semangat Kerja (Z) yaitu sikap karyawan PT Jember Vision yang mampu secara giat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator dari semangat kerja diadopsi dari pendapat Anwar (2012: 180) yang telah disesuaikan yaitu terdiri atas:
- 1) Kenyamanan dalam bekerja ($Z_{.1}$) yaitu karyawan PT Jember Vision nyaman dalam bekerja .
 - 2) Bekerja dengan perasaan senang ($Z_{.2}$) yaitu karyawan PT Jember Vision melaksanakan pekerjaan dengan hati yang gembira.
 - 3) Hubungan kerja ($Z_{.3}$) yaitu karyawan PT Jember Vision memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.
- e. Kinerja Karyawan (Y) yaitu hasil dari suatu proses yang telah dilakukan oleh karyawan PT Jember Vision. Indikator dari kinerja karyawan diadopsi dari pendapat Mangkunegara (2009:67) yang telah disesuaikan yaitu terdiri atas:
- 1) Kualitas kerja ($Y_{.1}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
 - 2) Kuantitas kerja ($Y_{.2}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mampu menyelesaikan pekerjaan yang jumlahnya sudah ditargetkan.
 - 3) Tanggung Jawab ($Y_{.3}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mampu menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
 - 4) Kerjasama ($Y_{.4}$) yaitu karyawan PT Jember Vision mampu saling berkolaborasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
 - 5) Inisiatif ($Y_{.5}$) yaitu karyawan PT Jember Vision selalu memiliki kehendak karyawan untuk mengatasi masalah yang timbul dalam melaksanakan pekerjaan.

3.6.2 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan teknik pengukuran skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono 2016: 93). Skala likert variabel yang diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut

dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Hasil jawaban untuk setiap pernyataan diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner tersebut sudah betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2013:45). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas menggunakan analisis korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasi tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Priyatno, 2010:70) :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Sebuah variabel dapat dikatakan valid apabila apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak valid sedangkan apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (Ghozali, 2013:47).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2013:41). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel. Menurut Ghozali (2013:47) untuk menguji realibilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Pengujian penelitian menggunakan reabilitas metode *alpha* (α) yang digunakan dalam metode *Crobanch Alpha* yaitu sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan rumus koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan *software* SPSS versi 23. Menurut Ghozali (2013: 42) suatu variabel dikatakan reliabel, apabila hasil *cronbach alpha* > 0,60.

3.8 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk merngetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel tersebut juga dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Latan, 2013: 39). Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas data *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 95% atau $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian yaitu jika signifikan > 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal, sebaliknya jika signifikan < 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Robert D. Rutherford dalam Supardi (2012:263) analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linear berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y melalui Z . Persamaan strukturnya adalah sebagai berikut:

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = b_4 X_1 + b_5 X_2 + b_6 X_3 + b_7 Z$$

Keterangan :

X_1 : Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Lingkungan Kerja Non Fisik

X_3 : Kompensasi

Z : Semangat Kerja

Y : Kinerja Karyawan

b_1 : Koefisien jalur X_1 ke Z

b_2 : Koefisien jalur X_2 ke Z

b_3 : Koefisien jalur X_3 ke Z

b_4 : Koefisien jalur X_1 ke Y

b_5 : Koefisien jalur X_2 ke Y

b_6 : Koefisien jalur X_3 ke Y

b_7 : Koefisien jalur Z ke Y

Interpretasi dari analisis jalur diatas adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh dari X_1 (Kepemimpinan Tranformasional) ke Y (Kinerja Karyawan)

Pengaruh langsung = b_4

Pengaruh tidak langsung melalui Z = $b_1 \times b_7$

- b. Total pengaruh koefisien jalur = $b_4 + (b_1 \times b_7)$

- c. Pengaruh X_2 (Lingkungan Kerja Non Fisik) ke Y (Kinerja Karyawan)
Pengaruh langsung = b_5
Pengaruh tidak langsung melalui Z = $b_2 \times b_7$
Total pengaruh koefisien jalur = $b_5 + (b_2 \times b_7)$
- d. Pengaruh X_3 (Kompensasi) ke Y (Kinerja Karyawan)
Pengaruh langsung = b_6
Pengaruh tidak langsung melalui Z = $b_3 \times b_7$
Total pengaruh koefisien jalur = $b_6 + (b_3 \times b_7)$
- e. Pengaruh Z (Semangat Kerja) ke Y (Kinerja Karyawan)
Pengaruh langsung = b_7
Dalam penentuan terdapat atau tidaknya efek mediasi atau *intervening* dalam model, dapat dilihat dari kriteria seperti dibawah ini, yaitu :
- a. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $>$ nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan *intervening* atau mediasi.
- b. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $<$ nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan *intervening* atau mediasi.

Pengolahan analisis jalur menggunakan bantuan analisis regresi. Analisis regresi menguji ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel yang diketahui (Ghozali, 2007:85). Hasil dari analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel dependen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan. Koefisien regresi dihitung dengan dua tujuan sekaligus, yaitu meminimumkan penyimpangan antara nilai actual dan nilai estimasi variabel dependen berdasarkan data yang ada.

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis, terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis regresi linier berganda yaitu dengan uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji apakah dapat memenuhi asumsi klasik. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya estimasi yang biasa, mengingat tidak

semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Jika asumsi klasik terpenuhi maka akan menghasilkan estimator yang sesuai *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE), yang artinya model regresi dapat digunakan sebagai alat estimasi penelitian (Ghozali, 2013: 102). Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya estimasi yang bias, mengingat tidak semua data dapat diterapkan regresi.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam regresi pada penelitian ini, dapat dilihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu model regresi dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas ketika nilai $VIF > 10$ maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut memiliki masalah multikolinieritas (Ghozali, 2016: 103).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Jika *variance* tetap maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *glejser* (*glesjer test*) yaitu dengan cara meregresikan absolute residual dengan variabel bebasnya. Menurut Ghozali (2013: 134) apabila nilai signifikansi (*sig*) $> 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolute terhadap seluruh variabel bebasnya mempunyai nilai thitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas. Jika

terjadi heteroskedastisitas maka akan dilakukan uji menggunakan Metode *Generalized Least Squares* (GLS) untuk mengatasinya.

3.9.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk menaksir parameter populasi berdasarkan data sampel melalui uji statistika inferensial, yaitu untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistika dan menarik kesimpulan menerima atau menolak pernyataan tersebut. Uji t ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam uji ini menurut Ghozali (2013:99) adalah :

- a. Merumuskan hipotesis
H₀: berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial
- b. H_a: berarti terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.
 - 1) Menentukan nilai signifikan (α), yaitu 5%
 - 2) Perhitungan nilai t
 $t \text{ tabel} = t (\alpha/2 ; n-k-1)$

Keterangan :

t tabel = sesuai dengan table uji t

α = tingkat signifikan

n = jumlah observasi

k = jumlah parameter/variabel

- c. Membandingkan t hitung dengan t tabel.

Kriteria pengujiannya yaitu jika t hitung > t tabel atau kurang dari nilai signifikan yang ditentukan, maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Hal ini menandakan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika t hitung < t tabel atau kurang dari nilai signifikan yang ditentukan, maka H_a ditolak dan H₀ diterima. Hal ini menandakan bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

3.9.4 Menghitung Jalur

Menurut Ghozali (2016:238), besarnya nilai pengaruh tidak langsung adalah dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya, yaitu koefisien variabel bebas ke variabel intervening dikalikan dengan variabel intervening ke variabel terikat. Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikan terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory*.

Trimming Theory digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel *eksogen* yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* sebagai berikut (Riduwan, 2008):

- a. Merumuskan persamaan *structural*.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
- c. Membuat gambar diagram jalur lengkap.
- d. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- e. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- f. Menghitung secara individual.
- g. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.
- h. Merangkum ke dalam tabel.
- i. Memakai dan menyimpulkan.

Apabila semua jalur sudah signifikan maka dapat dilakukan perhitungan Pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel dihitung sebagai berikut:

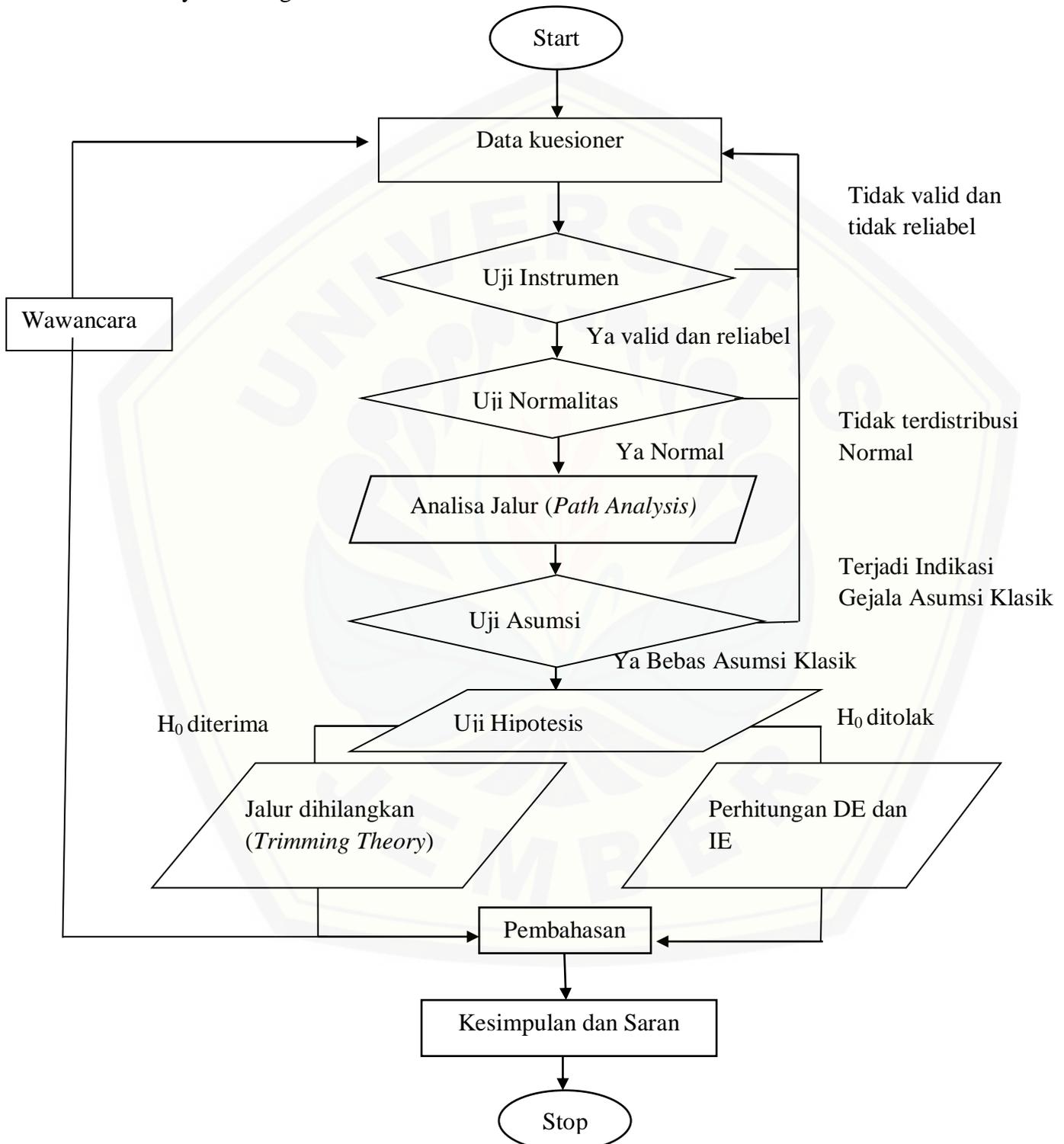
1. Menghitung pengaruh langsung (*direct effect* atau DE)
 - a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja
 $DE_{zx1} = X_1 \rightarrow Z$
 - b. Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja
 $DE_{zx2} = X_2 \rightarrow Z$

- c. Pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja
 $DEzx3 = X_3 \rightarrow Z$
 - d. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
 $DEzx1 = X_1 \rightarrow Y$
 - e. Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan
 $DEzx2 = X_2 \rightarrow Y$
 - f. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
 $DEyx3 = X_3 \rightarrow Y$
 - g. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan
 $Dezy = Z \rightarrow Y$
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect effect* atau IE)
- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.
 $IEzx1 = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
 - b. Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.
 $IEzx2 = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$
 - c. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.
 $IEzx3 = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk menganalisis hubungan sebab akibat atau kausal antar variabel yang telah ditentukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun langkah-langkah kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start* : Tahap permulaan penelitian terhadap masalah yang dihadapi, melalui metode pengambilan sampel, menentukan jumlah responden dan menyusun daftar kuesioner.
2. Penyebaran data kuesioner : Menyebarkan kuesioner kepada responden untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.
3. Uji instrumen : Tahap yang digunakan untuk kevalidan dari hasil kuesioner, tahapan ini melalui dua pengujian, yaitu uji validitas dan uji reabilitas. Jika tidak valid dan tidak reliable maka dilakukan perbaikan ulang.
4. Uji normalitas data : Untuk mengetahui populasi data terdistribusi secara normal atau tidak. Jika tidak valid dan tidak reliable maka dilakukan perbaikan ulang.
5. Analisis jalur (*path analysis*) : Pengembangan dari analisis regresi linear berganda, setelah hasil data valid dan reliable maka data akan diolah dengan analisis jalur.
6. Uji asumsi klasik : Pengujian yang digunakan untuk melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan dengan mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model. Dalam penelitian ini ada dua uji asumsi klasik yaitu : uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
7. Uji hipotesis, menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji t dibagi menjadi dua tahap yaitu:
 - a. Jika jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan jalur pengaruh langsung dan tidak langsung.
 - b. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan, maka lakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming theory*).
8. Pembahasan : Dilakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian.
9. Kesimpulan: Menarik suatu kesimpulan dari analisis data dan memberikan saran yang sesuai dengan penelitian.
10. Stop : Menunjukkan berakhirnya penelitian yang dilakukan.

transformasional yang diterapkan maka kinerja karyawan PT Jember Vision akan meningkat.

5. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja ditunjukkan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik dan kinerja karyawan. Hubungan yang ditunjukkan bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik pada perusahaan maka semangat kerja karyawan akan meningkat sehingga menciptakan kinerja karyawan PT Jember Vision yang semakin baik.
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf yang ditentukan. Hubungan yang ditunjukkan bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan PT Jember Vision akan meningkat.
7. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf yang ditentukan. Hubungan yang ditunjukkan bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi semangat kerja maka kinerja karyawan PT Jember Vision akan meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data, pembahasan serta kesimpulan yang telah dijabarkan, adapun saran yang dapat diberikan kepada beberapa pihak antara lain yaitu.

1. Bagi Perusahaan

Bagi pihak pimpinan perusahaan PT Jember Vision sebaiknya mempertahankan beberapa hal terkait dengan variabel penelitian ini. Pada variabel kepemimpinan transformasional pimpinan sebaiknya lebih mampu memberikan inspirasi kepada para karyawan seperti memberi contoh kerja datang lebih tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai target. Pada variabel lingkungan kerja, pihak pimpinan harus lebih dapat

memberikan perlakuan yang bijaksana kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali. Pada variabel kompensasi, pihak pimpinan perlu meningkatkan pemberian reward/penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan dapat memiliki semangat kerja tinggi dan menciptakan kinerja yang baik agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian lain sehingga dapat menjadi pembanding dengan hasil penelitian ini. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan kajian teori yang lebih dalam guna dapat memperkuat alasan mengenai adanya kontribusi semangat kerja dalam membentuk kinerja karyawan yang lebih baik pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Saifuddin. 2012. *Sikap Manusia (Teori dan Pengukurannya)*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Danti, Fajarrini P, Moh Soe'Oed Hakam dan Moch Djudi Mukzam. 2014. Pengaruh Komepnsasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV Sejahtera Pakisaji Malang).*Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 9 No 2.Hal 1 -9.
- Dharmawan, Aditya Dwiki, Sudarsih dan Muhammad Syahrudin. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat Kerja dan Kinerja pada PT Sumber Multiniaga Cabanag jember.*e-Journal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*.Hal 1 – 6.
- Gardjito, Aldo Herlambang, Mochammad Al Musadied dan Gunawab Eko Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya).*Jurnal Administrasi Bisnis*.Vol 13 No 1. Hal 1-8.
- Ghozali, H. I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Edisi ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Yogyakarta: BPFE
- Herzberg. 2012. *Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Indarti, Sri dan Susi Hendriani. 2009. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau.*Jurnal Universitas Riau*.Hal 1 – 14.
- Isnayni, Zaenab Rachma. 2014. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Semangat Kerja pada Karyawan CV Ar Rahman. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*.Hal 5 – 11.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan prktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rosadakarya.
- Manulang, Mariot. 2006. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Murdani. 2012. Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja terhadap kinerja Karyawan Dept HRD PT Pulp and paper Pangkalan Kerinci. *Skripsi*.Pekanbaru: UIN Sultan Syarif.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- NitiseMITO, Alex S. 2010. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A., Hollenbaeck J.R., Gerhart B dan Wright P.M. 2008. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Pasaribu, Panca Dharma. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada CV Karya Pekanbaru. *JOM FISIP*. VOL 4 No 1. Hal 1 – 15.
- Prayitno, D. 2010. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product And Servis Solution) Untuk Analisis Data Dan Uji Statistik*. Yogyakarta: Mediakom
- Priyatono, Wahyu Budi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika-Bisnis*. Vol 7 No. 2. Hal 105 – 114.
- Ratnasari, Sri Langgeng dan Gandhi Sutjahjo. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*. Vol 1 No 2. Hal 99 – 112.
- Reksohadiprojo dan Hani T Handoko. 2000. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BFE
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Muri Kencana.

- Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Dewi Nilam, Muslichah Erma Widiana dan Enny Istanti. 2017. Pengaruh Intensif, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Matahari Department Store City of Tomorrow Surabaya. *Jurnal Manajemen Branchmark*. Vol 3 No 3. Hal 139 – 152.
- Sastrohadiwiryo, S. 2005. *Manajemen Tenaga kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 2011. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung: Alfabetha.
- Suparyadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan kinerja (Konsep, Strategi dan Implementasinya)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Penelitian Lingkungan Kerja*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Utama, I Wayan Mudiarta. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: UPT Universitas Udayana.
- Utamajaya, I Dewa Gede Adi Putra dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2015. Pengaruh Motivasi, Komunikasi serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Fuji Jaya Motor Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 4 No 6. Hal 1.504 – 1.524.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yasmin, Arini Dina, Agus priyono dan Ema Desia Prajitiasari. 2014. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Semangat kerja dan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember. *e-Journal Ekonomi dan Bisnis*. Hal 1 – 8.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**KUISIONER PENELITIAN**

Kepada,
Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i
Karyawan PT Jember Vision

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Karyawan PT Jember Vision”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian digunakan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan. Oleh karena itu saya mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi kuisisioner dengan sebenar-benarnya.

Kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Ibu/Saudari dalam pengisian kuisisioner ini.

Hormat Saya,

Maria Ulfa

NIM. 160810201029

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)
2. Umur : Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (Coret yang tidak perlu)
4. Masa Kerja : Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda *checklist* pada salah satu kolom setiap pertanyaan sesuai dengan yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu :
 - a) SS : Sangat Setuju
 - b) S : Setuju
 - c) CS : Cukup Setuju
 - d) TS : Tidak Setuju
 - e) STS : Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN KUESIONER**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
X _{1.1}	Pimpinan sangat memperhatikan kebutuhan saya.					
X _{1.2}	Pimpinan mampu memberikan inspirasi agar saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik.					
X _{1.3}	Pimpinan mampu memberi dorongan agar saya dapat menyelesaikan suatu permasalahan.					
X _{1.4}	Pimpinan selalu memberi perhatian.					

LINGKUNGAN KERJA NON FISIK

No.	Pernyataan	SS	S	CS	S	STS
X _{2.1}	Pimpinan selalu memantau saya dalam proses penyelesaian pekerjaan.					
X _{2.2}	Kondisi di Kantor membuat saya bersemangat dalam bekerja.					
X _{2.3}	Pimpinan memberi perlakuan yang adil.					

KOMPENSASI

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
X _{3.1}	Perusahaan telah memberikan upah yang sesuai dengan kinerja saya.					
X _{3.2}	Jika saya berkinerja melebihi standard maka akan memperoleh imbalan langsung.					
X _{3.3}	Perusahaan memberikan tambahan fasilitas yang bertujuan untuk memberi rasa aman di hari tua.					
X _{3.4}	Perusahaan menyediakan segala peralatan sebagai penunjang kinerja saya.					

SEMANGAT KERJA

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
Z ₁	Saya merasa nyaman dalam bekerja.					
Z ₂	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan hati yang gembira.					
Z ₃	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.					

KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
Y ₁	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.					
Y ₂	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang jumlahnya sudah ditargetkan.					
Y ₃	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan					
Y ₄	Saya mampu berkolaborasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.					
Y ₅	Saya memiliki kehendak untuk mengatasi masalah yang timbul dalam menyelesaikan pekerjaan					

Lampiran 2. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja
1	Perempuan	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
2	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
3	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
4	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
5	Laki-laki	36 - 40 tahun	1 - 5 tahun
6	Laki-laki	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
7	Perempuan	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
8	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
9	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
10	Perempuan	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
11	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
12	Laki-laki	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
13	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
14	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
15	Laki-laki	36 - 40 tahun	Kurang dari 1 tahun
16	Perempuan	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
17	Laki-laki	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
18	Perempuan	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
19	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
20	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
21	Perempuan	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
22	Laki-laki	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
23	Perempuan	36 - 40 tahun	Kurang dari 1 tahun
24	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
25	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
26	Laki-laki	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
27	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
28	Perempuan	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
29	Laki-laki	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
30	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
31	Laki-laki	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
32	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
33	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
34	Perempuan	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
35	Perempuan	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
36	Laki-laki	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
37	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja
38	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
39	Perempuan	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
40	Laki-laki	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
41	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
42	Perempuan	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
43	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
44	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
45	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
46	Laki-laki	31 - 35 tahun	Kurang dari 1 tahun
47	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
48	Laki-laki	36 - 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
49	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
50	Laki-laki	Lebih dari 40 tahun	Lebih dari 5 tahun
51	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
52	Perempuan	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
53	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
54	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
55	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
56	Laki-laki	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
57	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
58	Perempuan	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun

JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	41	70.7	70.7	70.7
	Perempuan	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 - 30 tahun	22	37.9	37.9	37.9
	31 - 35 tahun	17	29.3	29.3	67.2
	36 - 40 tahun	11	19.0	19.0	86.2
	Lebih dari 40 tahun	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	21	36.2	36.2	36.2
	Kurang dari 1 tahun	12	20.7	20.7	56.9
	Lebih dari 5 tahun	25	43.1	43.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	1	2	3	4	X1	1	2	3	X2	1	2	3	4	X3	1	2	3	Z	1	2	3	4	5	Y
1	3	2	2	3	10	3	3	2	8	4	3	3	3	13	3	3	4	10	3	2	2	3	3	13
2	5	4	5	5	19	4	5	5	14	5	4	4	4	17	4	4	5	13	5	4	4	5	4	22
3	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	3	4	4	3	18
5	2	3	2	3	10	2	2	3	7	3	2	3	2	10	3	3	4	10	3	2	3	2	3	13
6	4	3	3	4	14	3	4	3	10	4	5	3	4	16	3	4	4	11	4	4	3	4	4	19
7	5	4	5	5	19	4	5	5	14	5	4	4	5	18	5	5	5	15	5	4	5	4	5	23
8	3	4	4	3	14	3	3	4	10	4	3	4	4	15	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17
9	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	4	4	23
10	4	5	5	4	18	4	5	4	13	4	5	4	4	17	4	4	5	13	5	4	5	5	5	24
11	4	5	5	5	19	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	5	5	15	4	5	5	4	5	23
12	3	4	3	4	14	4	4	4	12	5	4	4	3	16	4	5	3	12	5	3	4	3	4	19
13	4	3	4	4	15	3	4	5	12	4	3	3	5	15	4	3	4	11	4	3	5	4	3	19
14	4	4	4	3	15	4	4	3	11	5	4	4	3	16	4	3	5	12	3	5	5	4	4	21
15	4	4	4	5	17	4	5	5	14	4	5	4	4	17	4	4	4	12	5	4	4	4	4	21
16	3	2	4	3	12	3	3	4	10	3	4	3	3	13	3	4	3	10	4	3	4	3	4	18
17	5	5	5	5	20	3	4	4	11	5	4	5	5	19	4	4	4	12	5	5	5	4	5	24
18	2	3	3	2	10	3	3	2	8	2	3	3	3	11	3	2	2	7	3	2	3	2	3	13
19	3	4	4	4	15	4	4	3	11	4	3	4	4	15	3	4	4	11	3	4	4	4	3	18
20	4	5	4	5	18	5	4	5	14	4	5	4	5	18	5	4	4	13	5	4	5	5	4	23
21	5	4	5	4	18	5	4	4	13	4	4	5	4	17	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
22	5	5	5	5	20	4	5	4	13	4	3	4	3	14	5	5	4	14	4	5	5	5	4	23

No	1	2	3	4	X1	1	2	3	X2	1	2	3	4	X3	1	2	3	Z	1	2	3	4	5	Y
23	3	4	4	4	15	4	4	3	11	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	3	4	3	4	18
24	5	5	4	5	19	4	5	4	13	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
25	4	4	3	4	15	3	4	4	11	4	3	4	5	16	4	4	4	12	4	4	4	4	5	21
26	5	5	4	5	19	4	5	5	14	5	5	4	5	19	5	5	4	14	5	5	5	5	4	24
27	3	3	3	3	12	3	3	2	8	3	3	3	3	12	2	3	3	8	2	3	3	2	3	13
28	2	2	3	3	10	2	3	3	8	2	3	3	3	11	4	3	3	10	3	4	2	2	3	14
29	5	5	5	5	20	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
30	4	3	4	4	15	3	4	4	11	4	4	3	4	15	4	4	5	13	5	4	3	5	3	20
31	4	4	5	4	17	4	3	4	11	4	5	4	4	17	4	5	4	13	4	4	5	5	4	22
32	5	5	4	5	19	5	5	4	14	4	4	5	5	18	4	5	5	14	4	4	5	4	5	22
33	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	3	3	5	15	4	3	4	11	4	5	4	5	4	22
34	4	4	4	5	17	4	4	5	13	4	4	4	4	16	5	4	5	14	4	4	4	5	5	22
35	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	4	4	5	17	4	4	5	13	5	4	4	4	4	21
36	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	4	4	4	20
37	4	4	3	4	15	3	4	3	10	4	3	4	3	14	4	4	3	11	3	4	4	3	4	18
38	4	5	4	5	18	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	4	5	14	4	5	5	4	5	23
39	4	3	3	4	14	4	3	4	11	4	5	5	4	18	4	4	5	13	3	4	4	5	5	21
40	5	5	4	4	18	5	4	5	14	4	5	5	4	18	4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
41	5	4	5	5	19	4	5	5	14	4	4	3	4	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24
42	4	5	4	5	18	4	5	4	13	4	5	5	4	18	5	5	5	15	5	5	5	4	5	24
43	5	5	4	4	18	4	4	3	11	4	5	5	4	18	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
44	2	2	3	3	10	2	3	2	7	2	2	3	2	9	2	3	3	8	3	2	3	3	3	14
45	4	4	4	5	17	5	4	5	14	5	5	5	4	19	5	5	4	14	4	5	5	5	4	23

No	1	2	3	4	X1	1	2	3	X2	1	2	3	4	X3	1	2	3	Z	1	2	3	4	5	Y
46	3	2	2	3	10	3	2	2	7	2	3	2	3	10	3	3	3	9	2	2	2	3	2	11
47	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
48	4	4	4	5	17	5	5	5	15	5	4	4	4	17	5	5	4	14	5	4	4	5	4	22
49	3	2	3	2	10	3	2	2	7	3	2	2	3	10	2	3	3	8	2	3	2	2	3	12
50	4	4	4	4	16	4	4	5	13	5	4	4	4	17	5	4	4	13	5	4	4	4	4	21
51	5	5	4	4	18	4	5	4	13	4	3	4	5	16	4	5	5	14	4	5	5	5	5	24
52	2	2	3	3	10	4	2	3	9	2	3	3	2	10	3	4	3	10	3	4	3	4	3	17
53	5	4	4	4	17	5	5	4	14	4	3	4	3	14	5	4	5	14	4	4	4	4	4	20
54	3	4	4	3	14	4	3	4	11	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	3	4	17
55	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
56	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
57	4	5	4	5	18	4	3	3	10	5	4	4	4	17	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20
58	4	5	4	4	17	4	3	4	11	4	5	4	4	17	4	5	4	13	4	4	4	4	5	21

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	8.6	8.6	8.6
	3.00	10	17.2	17.2	25.9
	4.00	26	44.8	44.8	70.7
	5.00	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	12.1	12.1	12.1
	3.00	8	13.8	13.8	25.9
	4.00	24	41.4	41.4	67.2
	5.00	19	32.8	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	11	19.0	19.0	24.1
	4.00	32	55.2	55.2	79.3
	5.00	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.4	3.4	3.4
	3.00	11	19.0	19.0	22.4
	4.00	24	41.4	41.4	63.8
	5.00	21	36.2	36.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	13	22.4	22.4	27.6
	4.00	31	53.4	53.4	81.0
	5.00	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	6.9	6.9	6.9
	3.00	12	20.7	20.7	27.6
	4.00	24	41.4	41.4	69.0
	5.00	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	10.3	10.3	10.3
	3.00	10	17.2	17.2	27.6
	4.00	25	43.1	43.1	70.7
	5.00	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	8.6	8.6	8.6
	3.00	4	6.9	6.9	15.5
	4.00	34	58.6	58.6	74.1
	5.00	15	25.9	25.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	16	27.6	27.6	32.8
	4.00	22	37.9	37.9	70.7
	5.00	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.4	3.4	3.4
	3.00	14	24.1	24.1	27.6
	4.00	28	48.3	48.3	75.9
	5.00	14	24.1	24.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	14	24.1	24.1	29.3
	4.00	27	46.6	46.6	75.9
	5.00	14	24.1	24.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	10	17.2	17.2	22.4
	4.00	25	43.1	43.1	65.5
	5.00	20	34.5	34.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	11	19.0	19.0	20.7
	4.00	25	43.1	43.1	63.8
	5.00	21	36.2	36.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	11	19.0	19.0	20.7
	4.00	23	39.7	39.7	60.3
	5.00	23	39.7	39.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.2	5.2	5.2
	3.00	11	19.0	19.0	24.1
	4.00	23	39.7	39.7	63.8
	5.00	21	36.2	36.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	8.6	8.6	8.6
	3.00	8	13.8	13.8	22.4
	4.00	29	50.0	50.0	72.4
	5.00	16	27.6	27.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	6.9	6.9	6.9
	3.00	9	15.5	15.5	22.4
	4.00	22	37.9	37.9	60.3
	5.00	23	39.7	39.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	8.6	8.6	8.6
	3.00	9	15.5	15.5	24.1
	4.00	26	44.8	44.8	69.0
	5.00	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	12	20.7	20.7	22.4
	4.00	28	48.3	48.3	70.7
	5.00	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.701**	.723**	.739**	.902**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	.701**	1	.676**	.739**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	.723**	.676**	1	.599**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.4	Pearson Correlation	.739**	.739**	.599**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
X1	Pearson Correlation	.902**	.889**	.847**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.568**	.603**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58
X2.2	Pearson Correlation	.568**	1	.681**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58
X2.3	Pearson Correlation	.603**	.681**	1	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58
X2	Pearson Correlation	.820**	.875**	.893**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.506**	.591**	.615**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.2	Pearson Correlation	.506**	1	.618**	.489**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.3	Pearson Correlation	.591**	.618**	1	.469**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.4	Pearson Correlation	.615**	.489**	.469**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
X3	Pearson Correlation	.832**	.811**	.818**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.641**	.625**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58
Z.2	Pearson Correlation	.641**	1	.523**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58
Z.3	Pearson Correlation	.625**	.523**	1	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58
Z	Pearson Correlation	.890**	.839**	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.528**	.672**	.641**	.575**	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y.2	Pearson Correlation	.528**	1	.706**	.660**	.635**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y.3	Pearson Correlation	.672**	.706**	1	.680**	.702**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y.4	Pearson Correlation	.641**	.660**	.680**	1	.561**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y.5	Pearson Correlation	.575**	.635**	.702**	.561**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y	Pearson Correlation	.813**	.839**	.896**	.847**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5. Uji Reliabilitas**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

Lampiran 6. Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	X3	Z	Y
N		58	58	58	58	58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	15.9138	11.7414	15.7586	12.3793	20.1724
	Std. Deviation	3.08525	2.26770	2.71002	2.08443	3.65215
Most Extreme Differences	Absolute	.138	.142	.173	.169	.154
	Positive	.110	.091	.116	.104	.096
	Negative	-.138	-.142	-.173	-.169	-.154
Kolmogorov-Smirnov Z		1.048	1.078	1.321	1.285	1.170
Asymp. Sig. (2-tailed)		.222	.195	.061	.073	.130

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7. Analisis Jalur**Jalur Pertama ($X_1, X_2, X_3 - Z$)****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.816	.806	.91908

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	202.041	3	67.347	79.729	.000 ^b
	Residual	45.614	54	.845		
	Total	247.655	57			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.798	.726		2.476	.016
	X1	.215	.098	.318	2.184	.033
	X2	.353	.114	.384	3.097	.003
	X3	.191	.091	.249	2.100	.040

a. Dependent Variable: Z

Jalur Kedua (X₁, X₂, X₃ Z – Y)**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X3, X2, X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.946 ^a	.895	.887	1.22766

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	680.397	4	170.099	112.861	.000 ^b
	Residual	79.879	53	1.507		
	Total	760.276	57			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X3, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.215	1.023		.210	.834
	X1	.426	.137	.360	3.105	.003
	X2	.353	.165	.219	2.138	.037
	X3	.266	.127	.197	2.103	.040
	Z	.390	.182	.223	2.148	.036

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8. Uji Multikolinieritas**Jalur Pertama ($X_1, X_2, X_3 - Z$)****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.798	.726		2.476	.016		
X1	.215	.098	.318	2.184	.033	.160	6.231
X2	.353	.114	.384	3.097	.003	.222	4.509
X3	.191	.091	.249	2.100	.040	.243	4.111

a. Dependent Variable: Z

Jalur Kedua ($X_1, X_2, X_3, Z - Y$)**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.215	1.023		.210	.834		
X1	.426	.137	.360	3.105	.003	.147	6.781
X2	.353	.165	.219	2.138	.037	.188	5.310
X3	.266	.127	.197	2.103	.040	.225	4.447
Z	.390	.182	.223	2.148	.036	.184	5.429

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9. Uji Heterokedastisitas**Jalur Pertama ($X_1, X_2, X_3 - Z$)****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.349	.406		3.321	.002
X1	.040	.055	.239	.728	.470
X2	-.084	.064	-.370	-1.324	.191
X3	-.017	.051	-.091	-.339	.736

a. Dependent Variable: Abs_RES

Jalur Kedua ($X_1, X_2, X_3, Z - Y$)**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.691	.594		2.845	.006
X1	.037	.080	.164	.469	.641
X2	-.058	.096	-.187	-.604	.548
X3	-.071	.073	-.275	-.971	.336
Z	.037	.106	.111	.354	.725

a. Dependent Variable: Abs_RES

Lampiran 10.r tabel

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	R
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Lampiran 11. T Tabel

Rumus $\alpha/2$; $n - k - 1 = 0,05/2$; $58 - 3 - 1 = 0,025$; $54 = 2,00488 = 2,005$

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40499	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99008	2.37387	2.63869	3.19526