



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI SEMANGAT KERJA PADA
UD. PRIMADONA JEMBER**

*The Influence of Work Motivation and Transactional Leadership
To Employee Performance By Means Work Spirit
on UD. Primadona Jember*

SKRIPSI

Oleh

Musrifatul Hasanah

NIM. 140810201197

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

2018



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI SEMANGAT KERJA PADA
UD. PRIMADONA JEMBER**

*The Influence of Work Motivation and Transactional Leadership
To Employee Performance By Means Work Spirit
on UD. Primadona Jember*

SKRIPSI

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

Oleh

Musrifatul Hasanah

NIM. 140810201197

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

2018

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Musrifatul Hasanah
NIM : 140810201197
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada UD. Primadona Jember.

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

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

Jember, 20 Juli 2018

Yang menyatakan

Musrifatul Hasanah

NIM. 140810201197

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan
Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui
Semangat Kerja Pada UD. Primadona Jember

Nama Mahasiswa : Musrifatul Hasanah

NIM : 140810201197

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 20 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T., S.E., M.Si.

NIP. 197412122000122001

Drs. Markus Apriono, M.M.

NIP. 196404041989021001

Mengetahui

Ketua Program Studi S1-Manajemen

Dr. Ika Barokah S., S.E., M.M.

NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI SEMANGAT KERJA PADA
UD. PRIMADONA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Musrifatul Hasanah

NIM : 140810201197

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

6 September 2018

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 : Dr. Sri Wahyu Lelly H, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197405022000032001

Sekretaris : Wiji Utami, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197401202000122001

Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M. : (.....)
NIP. 196910071998021008

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember

Foto 4X6

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah atas seluruh Nikmat dan Karunia yang telah diberikan Allah SWT kepada saya, sehingga saya bisa menyelesaikan karya tulis ini dengan tepat waktu. Selain itu berkat do'a, motivasi, dan semangat dari segala pihak akhirnya saya bisa menyelesaikan studi saya dengan penuh tanggungjawab. Karya tulis ini akan saya persembahkan sebagai bentuk rasa hormat, cinta, kasih, dan sayang saya kepada:

1. Ibunda dan ayahanda tercinta (Fatimah dan Satori), yang telah sabar dan tulus dalam mendidik, membimbing, mengarahkan dan selalu mendo'akan yang terbaik buat saya sehingga saya bisa menjadi manusia yang mengerti tentang arti kehidupan sebenarnya.
2. Kakak-kakak saya Samsul Hadi, Hendra, Sunarto, Erwin Sugiantoro, dan Deni Eviliana, yang senantiasa memberikan kebahagiaan dalam hidup saya dan semangat yang tiada henti.
3. Sahabat-sahabat saya terutama Sri Ratna Dwi Lestari dan Eky Noer Permadi, teman seperjuangan Galih Yulian Ekbal, Ria Dwi Ismail dan Ayu Sukma Cahyani, KKN56 Zaenal Zoo (Ahmad, Indra, Fadli, Fafa, Chus, Nadia, Indi, Intan, dan Indah) serta teman se-Dpu Hasan, Oji, Yohana Bela dan Saputri Eka karena mereka semua telah memberikan semangat serta corak dan warna-warni dalam hidup saya.
4. Dosen pembimbing skripsi terbaik saya Ibu Dr. Diana Sulianti T, SE., M.Si. dan Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. yang selalu teliti dan sabar dalam membimbing saya sehingga karya tulis ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh dosen manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membimbing dan membagikan ilmunya kepada saya sehingga memotivasi saya untuk belajar lebih giat lagi.

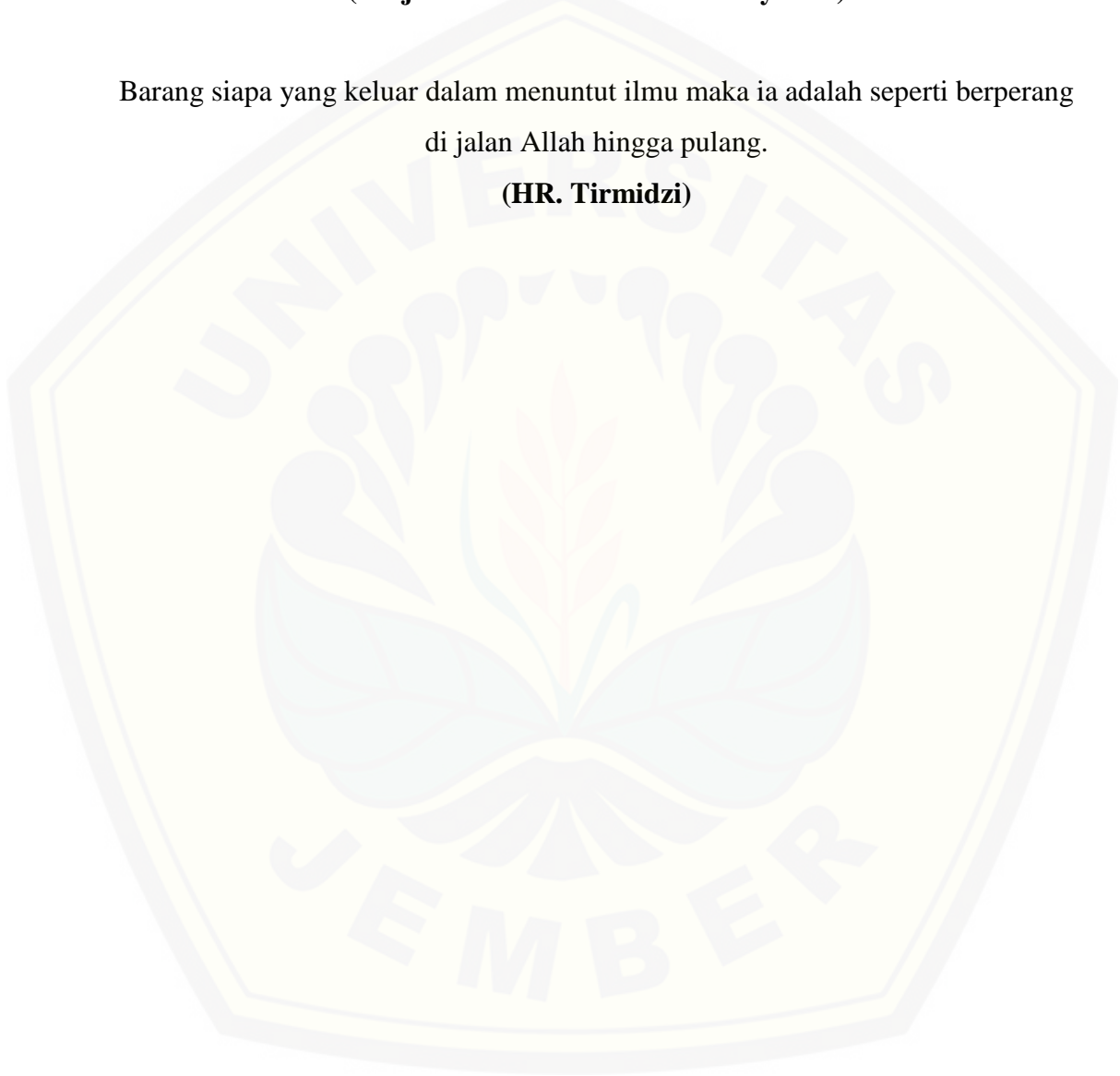
MOTTO

Berangkatlah, baik merasa berat atau ringan. Dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu di jalan Allah.

(Terjemahan Surat At-Taubah ayat 41)

Barang siapa yang keluar dalam menuntut ilmu maka ia adalah seperti berperang di jalan Allah hingga pulang.

(HR. Tirmidzi)



RINGKASAN

Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada UD. Primadona Jember; Musrifatul Hasanah; 140810201197; 2018; 108 Halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Semakin pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi, dunia bisnis semakin dipenuhi dengan persaingan yang cukup ketat. Salah satu faktor yang tidak boleh dilupakan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan salah satunya adalah motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, dan semangat kerja.

Penelitian ini dilakukan pada UD. Primadona Jember. Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian *eksplanatory research*. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan UD. Primadona Jember. Metode sampling yang digunakan adalah metode populasi atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 47 orang. Variabel yang digunakan yaitu motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen, semangat kerja sebagai variabel mediasi/perantara dan kinerja sebagai variabel dependen. Jenis data yaitu data primer, data yang didapatkan langsung di lapangan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian, dan data sekunder adalah dalam bentuk publikasi yang diperoleh melalui artikel, internet, jurnal, dan sebagainya. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang diberi skor 1 sampai 5. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember.

SUMMARY

The Influence of Work Motivation and Transactional Leadership To Employee Performance By Means Work Spirit on UD. Primadona Jember; Musrifatul Hasanah; 140810201197; 2018; 108 Pages; Management Department; Faculty of Economics and Business University of Jember.

The quick development of science and technology, the business is increasingly filled with a fairly tight competition. An emphasized factor which cannot be forgotten by a company is human resources. Human resources are an important factor in a company to meet its vision. A company is demanded to manage human resources possessed for life sustainability and company's progress. Thus a success in operational management of company is assigned by the quality of human resources, specifically the employees. There are many factors which influence employee performance and the success of company. Few of them is work motivation, transactional leadership, and work spirit.

This research is committed on UD. Primadona Jember. The aim of this study is to examine and to analyze the effects of work motivation and transactional leadership to employee performance and work spirit. This research is classified as explanatory research. The population taken in the research is all employees of UD. Primadona Jember. Population method or census is the method conducted with the respondents of 47 people. The variable applied is work motivation and transactional leadership as independent variable, while the work spirit is part of intermediate variable as well as the performance is as dependent variable. There are two types of data, namely primary data and secondary data. Primary data is a data directly obtained in the field by distributing the questionnaires to the respondents, otherwise the secondary data is thus obtained through articles, internet, journals and so forth. The measurement scale in the research performs Likert Scale scored 1 to 5, and data analysis applied is path analysis.

The result of the research indicates that work motivation affects a significant positive to the work spirit, and transactional leadership does. On the other hand, work motivation also affects significant positive to the employee performance, while transactional leadership affects significant negative toward employee performance, and work spirit affects significant positive toward employee performance of UD. Primadona Jember.

PRAKATA

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam atas segala Nikmat, Taufiq, Hidayah dan Karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada UD. Primadona Jember.” Karya ilmiah ini disusun sebagai syarat memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada segenap pihak yang telah membantu membimbing, memotivasi, dan memberi masukan yang bermanfaat kepada penulis, sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar, dan khususnya penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- b. Ibu Dr. Ika Barokah S., S.E., M.M. selaku ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- c. Ibu Dr. Diana Sulianti T, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. selaku dosen pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, pikiran serta perhatian guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesainya skripsi ini.
- d. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- e. Ibu dan ayah saya tercinta (Fatima dan Satori), yang telah sabar dan tulus dalam mendidik, membimbing, mengarahkan dan selalu mendo'akan yang terbaik buat saya.
- f. Kakak-kakak saya Samsul Hadi, Hendra, Erwin Sugiantoro, dan Deni Eviliana, yang senantiasa memberikan kebahagiaan dalam hidup saya dan semangat yang tiada henti.
- g. Segenap sahabat-sahabatku Fakultas Ekonomi Universitas Jember Galih, Ria, Ayu, Putri, Alim, Ira, Yohana terimakasih untuk semangat, bantuan dan doanya dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi Universitas Jember.

- h. Seluruh teman angkatan 2014 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- i. Bapak Rendra Wirawan yang telah memberikan izin penelitian serta seluruh karyawan UD. Primadona jember yang telah membantu saya.
- j. Dan seluruh pihak yang telah memberikan informasi, motivasi, dan semangat kepada saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah memberikan yang terbaik kepada mereka semua yang telah ikhlas dan berjasa selama penyusunan karya ilmiah ini. Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan karya ilmiah ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, namun atas Pertolongan dan Karunia dari Allah, serta dorongan dan semangat dari semua pihak, akhirnya karya ilmiah ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar.

Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun demi kesempurnaan karya ilmiah ini. Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi penulis terutama, seluruh mahasiswa, para akademisi, perusahaan UD. Primadona Jember khususnya, serta masyarakat luas, dan juga semoga dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Jember, 20 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Motivasi Kerja	7
2.1.2 Kepemimpinan Transaksional	11
2.1.3 Semangat Kerja.....	15
2.1.4 Kinerja Karyawan	18
2.2 Penelitian Terdahulu	21
2.3 Kerangka Konseptual.....	25
2.4 Hipotesis Penelitian	26
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Rancangan Penelitian.....	29
3.2 Populasi Dan Sampel	29
3.2.1 Populasi.....	29
3.2.2 Sampel	30
3.3 Jenis Dan Sumber Data.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.5 Identifikasi Variabel.....	32
3.6 Definisi Operasional Variabel	32
3.7 Skala Pengukuran	34
3.8 Metode Analisa Data.....	35
3.8.1 Uji Instrument.....	35

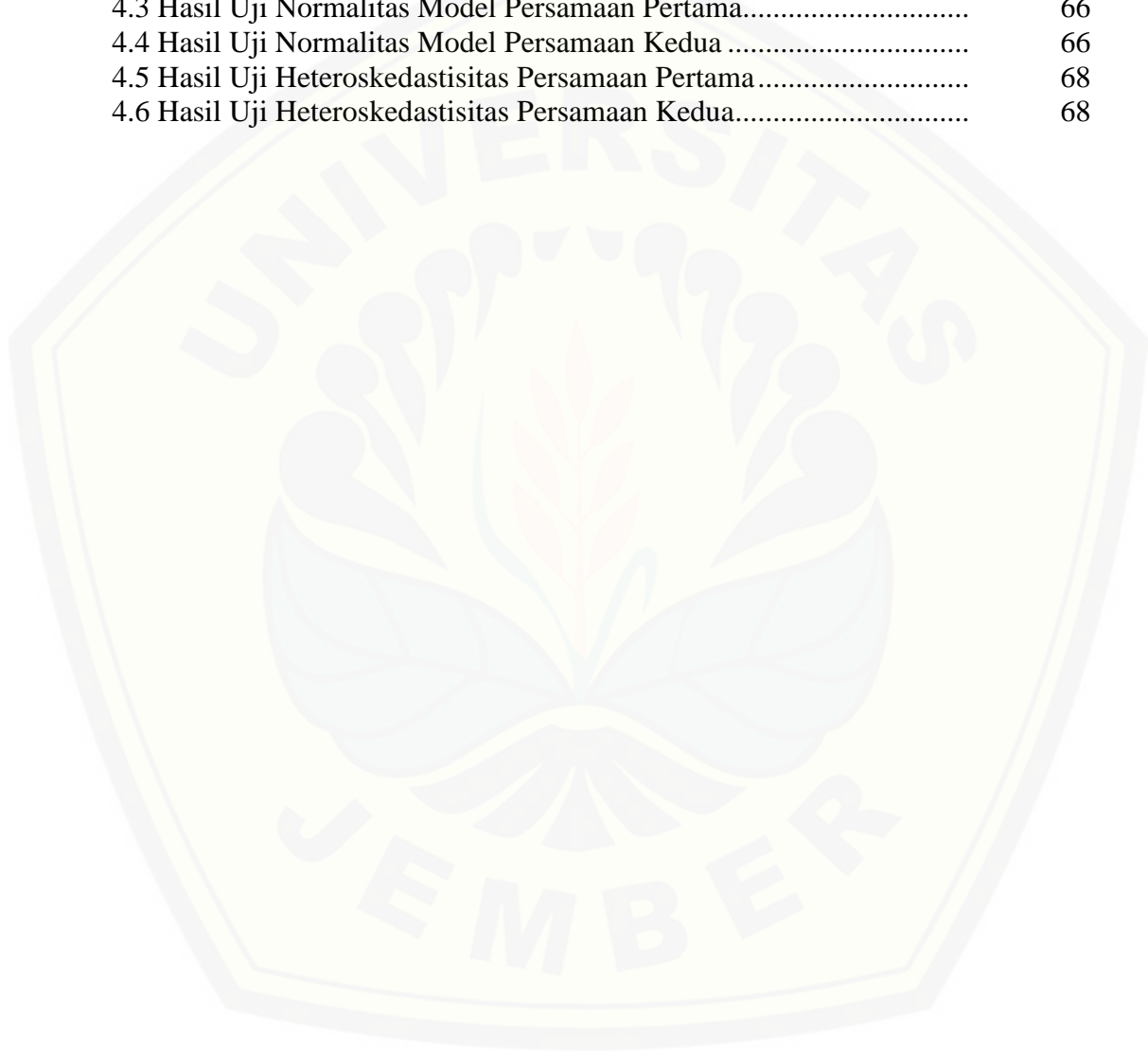
3.8.2 Analisis Data.....	36
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	38
3.10 Uji Hipotesis	40
3.11 Menghitung Jalur	41
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	44
4.1.2 Lokasi Perusahaan	46
4.1.3 Struktur Organisasi	46
4.1.4 Aspek Tenaga Kerja.....	51
4.1.4.1 Klasifikasi Tenaga Kerja	51
4.1.4.2 Sistem Kompensasi	52
4.1.4.3 Jam Kerja Karyawan	52
4.2 Karakteristik Responden.....	53
4.2.1 Responden Berdasarkan Usia	53
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
4.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir	55
4.3 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian	56
4.3.1 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	57
4.3.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional ...	58
4.3.3 Deskripsi Variabel Semangat Kerja	59
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	59
4.4 Uji Instrumen Data.....	60
4.5 Uji Normalitas Data	62
4.6 Analisis Jalur.....	63
4.7 Uji Asumsi Klasik.....	65
4.8 Uji Hipotesis	69
4.9 Perhitungan Analisis Jalur	71
4.10 Pembahasan Hasil Penelitian	74
4.11 Keterbatasan Penelitian.....	81
BAB 5 PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	84
KUESIONER PENELITIAN.....	88
LAMPIRAN-LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Rangkuman Penelitian Sebelumnya.....	24
4.1 Jam Kerja Karyawan UD. Primadona Jember	53
4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
4.6 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	57
4.7 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional	58
4.8 Deskripsi Variabel Semangat Kerja	59
4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	60
4.10 Hasil Uji Validitas	61
4.11 Hasil Uji Reliabilitas	62
4.12 Hasil Uji Normalitas Data.....	62
4.13 Nilai Koefisien Jalur	63
4.14 Nilai TOL dan VIF Pada Persamaan Satu.....	67
4.15 Nilai TOL dan VIF Pada Persamaan Dua	67
4.16 Uji Hipotesis Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja.....	69
4.17 Uji Hipotesis Kepemimpinan Transaksional Terhadap Semangat Kerja.....	69
4.18 Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	70
4.19 Uji Hipotesis Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan	70
4.20 Uji Hipotesis Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	71

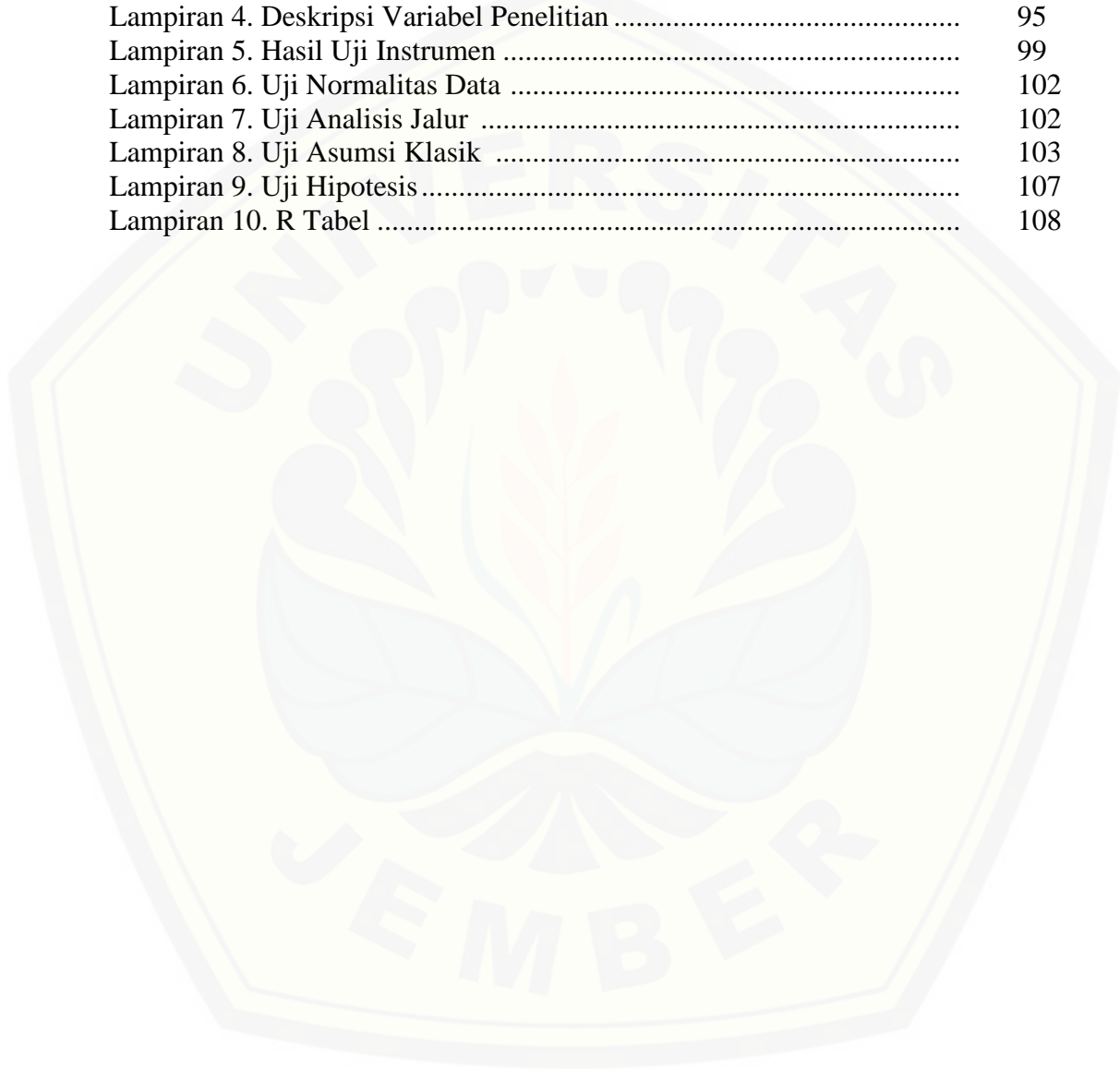
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	26
3.1 Model Diagram Path	37
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	42
4.1 Struktur Organisasi UD. Primadona Jember	48
4.2 Model Analisis Jalur Dan Koefisien Jalur	65
4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Pertama.....	66
4.4 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Kedua	66
4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama.....	68
4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua.....	68



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	88
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Responden	92
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	94
Lampiran 4. Deskripsi Variabel Penelitian	95
Lampiran 5. Hasil Uji Instrumen	99
Lampiran 6. Uji Normalitas Data	102
Lampiran 7. Uji Analisis Jalur	102
Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik	103
Lampiran 9. Uji Hipotesis	107
Lampiran 10. R Tabel	108



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi, dunia bisnis semakin dipenuhi dengan persaingan yang cukup ketat. Salah satu faktor yang tidak boleh dilupakan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kemajuan perusahaan. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Hariandja (2007:2) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk menemui tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan semua tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Perusahaan UD. Primadona Jember adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan ringan yang telah lama berdiri sejak tahun 1982 dan telah mendapatkan Surat Ijin dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan dengan Nomor Induk Pendaftaran Industri Kecil (NIPIK) : 09.3509.00128. Dibawah pimpinan Rendra Wirawan UD. Primadona Jember

mengalami perkembangan yang sangat pesat dimana pada saat ini perusahaan tidak lagi berbentuk sebagai badan usaha kecil tetapi menjadi perusahaan industri yang mampu memproduksi sendiri makanan ringan (suwar-suwir) dalam jumlah besar dan daerah pemasaran yang semakin luas. Perusahaan juga memiliki visi misi untuk menjadikan produk suwar-suwir ini sebagai makanan khas Jember dan *go international*. Pemasaran suwar-suwir sendiri yang dilakukan perusahaan sudah sampai di Bali, Kalimantan bahkan Primadona sering diikuti dalam pameran di Malaysia, Singapura dan Belanda. Tentunya dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lainnya yang memiliki kesamaan bidang usaha, UD. Primadona Jember selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk serta memberikan pelayanan yang memuaskan. UD. Primadona Jember secara konsisten berupaya untuk tetap mempertahankan kualitas produk yang ditawarkan dengan menerapkan metode tradisional dalam produksinya yaitu penggunaan oven kayu bakar.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan di perusahaan UD. Primadona Jember, menunjukkan turunnya tingkat motivasi kerja karyawan seperti karyawan yang ada di UD. Primadona Jember cenderung tidak semangat terhadap pekerjaan yang dijalannya, hal ini dapat dilihat dari masih terdapat beberapa karyawan yang membolos dalam bekerja, masih terdapat karyawan yang terlambat ketika masuk kerja, tidak adanya pengawasan sehingga prosedur kerja dalam menghasilkan produk kurang diperhatikan. Selain itu dapat dilihat dari sikap tidak semangat karyawan dalam melayani konsumen. Kemauan atau kesediaan karyawan UD. Primadona Jember untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan antusias sangat penting dalam melaksanakan pekerjaan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Jika hal tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan, turunnya semangat kerja karyawan akan menimbulkan permasalahan yang kompleks bagi lingkungan karyawan maupun bagi keseluruhan organisasi perusahaan UD. Primadona Jember. Dengan demikian, penting diperhatikannya semangat kerja agar karyawan termotivasi untuk pencapaian kinerja yang tinggi dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2009:141), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Aswin (2014), Marlina dan Yenny (2015), menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya proses motivasi terhadap karyawan diharapkan kinerja karyawan akan semakin meningkat dan menimbulkan rasa cinta terhadap pekerjaannya. Menurut Ardana, Komang, dkk (2009:29) setiap manajer dalam level apapun akan senantiasa dituntut untuk berbuat sesuatu yang dapat mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya termotivasi, sehingga anggota organisasi tersebut dapat memberikan kinerja yang memuaskan, karena mereka melakukan tugasnya dengan perasaan gembira, dalam suasana kegairahan yang tinggi, dan tidak tertekan.

Selain motivasi kerja, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi salah satunya adalah kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin bawahannya. Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi kinerja yang akan berdampak pada kualitas karyawannya. Berdasarkan observasi yang dilakukan di perusahaan UD. Primadona Jember dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada perusahaan ini masih tergolong gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini ditandai dengan peran pemimpin dalam menukarkan kompensasi tambahan sebagai imbalan kepada karyawannya. Apabila karyawan UD. Primadona Jember dapat mencapai target produksi melebihi standart maka para karyawan akan mendapat kompensasi tambahan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menumbuhkan semangat kerja dari setiap karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Dianing (2016) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini akan digunakan untuk

bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dan semangat dalam bekerja sehingga dapat tercapai kinerja yang baik. Didukung oleh penelitian yang dilakukan Andika (2013), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan, karena keberhasilan karyawan tergantung kepada kewibawaan dan kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta pembinaan karyawan akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan turun atau rendah. Demikian juga kurangnya semangat kerja karyawan seperti tidak disiplin kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja karyawan rendah (Aditya, 2016).

Semangat kerja karyawan merupakan komponen penting dalam menentukan kemajuan perusahaan. Nitisemito (2006:96) menyatakan tingginya tingkat semangat kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat bekerja secara maksimal. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka kinerja akan meningkat karena para karyawan bekerja lebih giat sehingga pekerjaan akan lebih cepat dan baik. Apabila semangat kerja turun maka kinerja akan turun. Bahkan turun/rendahnya semangat kerja dapat diketahui dengan melihat indikasi-indikasi yang mungkin timbul yaitu rendahnya produktivitas kerja, tingginya tingkat absensi kerja, *labour turn-over* (tingkat perpindahan) yang tinggi dan sebagainya.

Penelitian yang dilakukan Ishak (2016), menjelaskan dalam kenyataannya, walaupun awalnya setiap karyawan mempunyai itikad yang baik untuk membantu tujuan perusahaan, tapi seiring dengan perkembangannya, itikad baik yang ditunjang oleh semangat dapat berubah karena dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Bila lingkungan kerja tidak mendukung dalam kegiatan perusahaan, maka hal ini tidak akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan sehingga karyawan tidak lagi memiliki semangat kerja. Semangat kerja di dalam diri karyawan telah ada, tapi semangat kerja tersebut dapat menurun sesuai dengan perkembangannya jika keinginan dan kemauan karyawan tidak terpenuhi. Biasanya, penurunan semangat kerja dapat terjadi karena kurang disiplin yang

disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut. Untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Penelitian Yordy (2016) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Dengan motivasi tinggi yang tercermin dari rasa tanggung jawab, kegairahan kerja, maka akan menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya. Oleh karena pentingnya motivasi kerja, maka perusahaan atau pimpinan dituntut untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Keberhasilan dan kegagalan yang dialami perusahaan sangat ditentukan oleh peran pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Motivasi yang tepat dan baik serta kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat kerja karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh juga pada kinerja. Mengacu pada latar belakang dan penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan riset mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember?
- e. Apakah terdapat pengaruh antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan yang bermanfaat bagi UD. Primadona Jember dalam mengambil kebijakan khususnya mengenai motivasi kerja, kepemimpinan transaksional dan semangat kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan guna memperluas wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, semangat kerja, serta kinerja karyawan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dengan variabel-variabel motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, semangat kerja dan kinerja karyawan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Menurut Mangkunegara (2014:61), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Hasibuan (2009:141) motivasi berasal dari kata lain *Movere* yang artinya dorongan atau mengarahkan. Motivasi ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2009:89) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat yang terdapat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Menurut Siagian (2008:138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi merupakan masalah yang kompleks pada perusahaan atau organisasi, karena motivasi setiap karyawan atau sumber daya manusia berbeda satu sama lain. Manusia merupakan makhluk yang unik baik secara fisik maupun mental. Untuk itu seorang pimpinan harus mengetahui motivasi karyawannya, sebab faktor ini penting untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia, yang akhirnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut definisi diatas terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Endang (2003:52), yaitu:

- 1) Motivasi terjadi jika karyawan mengakui hubungan antara upaya, kinerja dan penghargaan.
- 2) Keinginan dan harapan karyawan yang dibawa ke tempat kerja .
- 3) Kemampuan untuk meraih dan menyepakati tujuan pekerjaan.
- 4) Bagaimana cara memimpin.

b. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi yang sering digunakan diantaranya adalah:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hierarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hierarki Kebutuhan. Hierarki kelima kebutuhan tersebut diantaranya adalah:

- a) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.
- b) Kebutuhan Keamanan, yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- c) Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, setiap orang yang hidup di dunia akan memerlukan keluarga dan teman.
- d) Kebutuhan Penghargaan, Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, dan sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri, kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

2) Teori ERG Alderfer

Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul “*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*”. Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hierarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga Kebutuhan Manusia yaitu:

- a) Kebutuhan Eksistensi (*Existence needs*), yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
- b) Kebutuhan Hubungan (*Relatedness needs*), yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- c) Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*), yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Seorang psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori kebutuhan McClelland diantaranya adalah:

- a) Kebutuhan akan Pencapaian (*need for achievement*)
- b) Kebutuhan akan Afiliasi (*needs for affiliation*)
- c) Kebutuhan akan Kekuasaan (*needs for power*)

4) Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Frederick Herzberg adalah seorang psikolog Amerika Serikat yang mengemukakan Teori Motivator-Hygiene Herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Teori Motivator-Hygiene Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor yaitu terdiri dari:

- a) Kepuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan *Faktor Motivator*.
- b) Ketidakpuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja, dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan *Faktor Hygiene*.

5) Teori Harapan Vroom

Seorang professor Kanada yang bernama Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengemukakan sebuah Teori Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau *Expectancy Theory*.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu:

- a) Harapan (*Expectancy*), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu.
- b) *Instrumentally*, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu.
- c) Valensi (*Valance*), yaitu mengarahkan pada nilai positif dan negatif yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

c. Indikator Motivasi

Motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan *survey* dalam bidang masalah tertentu para karyawan. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja Robbins (2006:167) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek yaitu:

- 1) Mempunyai sifat agresif
- 2) Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
- 3) Mematuhi jam kerja
- 4) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- 5) Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan

2.1.2 Kepemimpinan Transaksional

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2015:249) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Gary Yukl (2015:9) kepemimpinan adalah proses orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Northouse (2013:5) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut memikirkan gaya kepemimpinan. Menurut Siagian (2003:7) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai satu tujuan. Sedangkan menurut Istianto (2009:87) terdapat beberapa definisi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan.

- 3) Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi seseorang untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan kehendak dari pemimpin dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi tersebut.

Berikut terdapat beberapa teori kepemimpinan menurut Rivai (2009:452) antara lain:

- 1) Teori sifat

Teori sifat adalah teori yang memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin.

- 2) Teori perilaku

Dalam teori ini pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku yakni fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

- 3) Teori situasional

Teori situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahan dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

- b. Ciri Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan berkaitan erat dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan. Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana pemimpin memiliki kepribadian yang baik dan menunjang kemajuan perusahaan. Menurut

Veithzal Rivai (2009:453) ciri-ciri pemimpin yang efektif dapat dilihat dari: 1) tingkat energi dan toleransi terhadap stres; 2) rasa percaya tinggi, 3) integritas; 4) motivasi kekuasaan; 5) orientasi pada keberhasilan; 6) kebutuhan akan afiliasi yang rendah; 7) keterampilan teknis; 8) keterampilan antar pribadi; serta 9) keterampilan konseptual.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2004:60) ciri pemimpin yang ideal sebagai berikut: 1) bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa; 2) memiliki intelegensi yang tinggi; 3) memiliki fisik yang kuat; 4) berpengetahuan luas; 5) percaya diri; 6) dapat menjadi anggota kelompok; 7) adil dan bijaksana; 8) tegas dan berinisiatif; 9) berkapasitas membuat keputusan; 10) memiliki kestabilan emosi; 11) sehat jasmani dan rohani; serta 12) bersifat prospektif.

c. Kepemimpinan Transaksional

Burns (2008:11) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Kepemimpinan juga dijelaskan oleh Thomas (2003:22), suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Menurut Kuhnert (dalam Northouse, 2013:184) pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut. Pemimpin transaksional berpengaruh karena mereka sangat peduli dengan pengikut mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuas kebutuhan karyawan seperti upah, promosi, pengakuan, dan perbaikan kondisi kerja (Robbins, 2006:472). Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan.

Menurut Bass *et al* (dalam Dianing Suci 2015) karakteristik atau ciri kepemimpinan transaksional meliputi:

1) Imbalan Kontingen (*Contingen Reward*)

Ciri ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2) Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Ciri ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standard an prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Tjipto (2002:121) mengatakan ada dua karakter dalam kepemimpinan transaksional yaitu:

- 1) Atasan menggunakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi bawahan. Atasan hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.
- 2) Atasan hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Kepemimpinan transaksional memungkinkan seorang pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberikan *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

d. Faktor-faktor kepemimpinan transaksional

Menurut Bass (1990) dan Hughes, *et al.*, (2002) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal (Gary Yukl, 2015:125), yaitu:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

e. Unsur-unsur kepemimpinan transaksional

Menurut Chasyanah (2015), unsur-unsur kepemimpinan transaksional adalah:

- 1) Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
- 2) Unsur prestasi yang terukur.
- 3) Unsur *reward* atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

2.1.3 Semangat Kerja

a. Definisi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2002:160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan Hasibuan (2013:94) mengatakan semangat kerja sebagai

keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sementara Sastrohadiwiryo (2003:282), mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam pendapat lain Siagian (2003:57), mengartikan bahwa semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja serta tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut. Juki Gough *et al* (dalam Kaswan, 2005:201), menjelaskan semangat karyawan sebenarnya perasaan karyawan terhadap dirinya, pekerjaan, manajer atau pemimpin, lingkungan kerja dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai karyawan. Semangat karyawan memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berdampak terhadap sikap yang mau sepenuhnya memanfaatkan keterampilan, memanfaatkan waktu untuk mengerjakan tugas yang dibebankan, konsentrasi pekerjaan, serta lebih giat dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan terhadapnya.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja menurut Bukhari (2001:33), adalah:

- 1) Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari berhubungan dan berhadapan dengan para karyawan.

- 2) Terdapat suatu susunan dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain perusahaan, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
 - 3) Rasa kemanfaatan bagi terciptanya tujuan perusahaan yang merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama-sama.
 - 4) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai, sehingga imbalan yang dirasakan akan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan terhadap perusahaan.
 - 5) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir pekerjaan dalam pemantauan perusahaan.
- c. Indikasi turun dan rendahnya semangat kerja

Menurut Nitisemito (2002:161), indikasi turunnya semangat dan gairah kerja adalah:

- 1) Rendahnya produktivitas kerja
Turunnya produktivitas karyawan dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Rendahnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan ataupun penundaan kerja.
- 2) Tingkat absensi yang tinggi apabila semangat menurun, karyawan akan malas untuk datang setiap hari.
- 3) Labour turn over yang tinggi
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka akan berusaha untuk mencari kerja di tempat lain. Keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.
- 4) Tingkat kerusakan yang tinggi
Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.
- 5) Kegelisahaan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berupa ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal lain-lain.

6) Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

7) Pemogokan

Pemogokan terjadi karena ketidakpuasan dan kegelisahan pada karyawan.

d. Indikator semangat kerja

Menurut Nitisemito (2002:169), indikator semangat kerja antara lain:

- 1) Presensi/absensi, merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajiban.
- 2) Kerjasama, merupakan sikap dari individu atau kelompok untuk saling membantu atau menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.
- 3) Kepuasan kerja, merupakan keadaan emosional karyawan yang menunjukkan derajat suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya.
- 4) Kedisiplinan, merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005:309) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Mangkunegara (2011:67) mengatakan bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi & visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian suatu kegiatan oleh karyawan sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

b. Jenis-jenis Kinerja Karyawan

Jenis-Jenis kinerja menurut Moehriono (2012:98), antara lain:

1) Kinerja operasional (*operational performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2) Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3) Kinerja stratejik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjaalankan visi dan misinya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja antara lain:

1) Faktor kemampuan

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (pengetahuan dan keterampilan). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Moehriono (2010), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan eksternal dan internal, serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67), indikator kinerja sebagai berikut:

1) 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.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Moehriono (2012:109), antara lain:

1) Pelayanan tepat waktu

2) Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan

3) Efektivitas sistem pelaporan

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian empiris atau penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai bahan referensi oleh peneliti dan dasar pertimbangan dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu memiliki objek dan variabel yang beragam, namun tetap memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini seperti variabel motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, semangat kerja dan kinerja karyawan. Berikut beberapa hasil dari penelitian terdahulu.

Penelitian Andika Jati Perkasa (2013) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja karyawan di PT. Jamsostek Bandung. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dirasakan baik oleh karyawan karena rata-rata keseluruhan sebesar 4,9 berada pada interval 3, 40-4, 19. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi rank spearman didapat angka koefisien korelasi sebesar 0,643. Ini berarti hubungan yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X) dengan semangat kerja karyawan (Y), artinya jika gaya kepemimpinan dirasa baik bagi karyawan maka semangat kerja karyawan akan meningkat, sedangkan melalui analisis determinasi diperoleh presentase besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja karyawan adalah 40,19% dan sisanya 59,81% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti disimpulkan pula bahwa jika kepemimpinan transaksional dirasakan sesuai dengan kebutuhan karyawan maka semangat kerja karyawan akan tinggi.

Penelitian Aswin Bovita (2014) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian dilakukan pada Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode sensus, dengan jumlah populasi sebanyak 32 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder dengan uji regresi menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan

motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir dan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai perkebunan di Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 70,60% sementara 29,40% sisanya ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Penelitian Marlina Kurnia dan Yenny Erawati (2015) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, semangat kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja perangkat Desa Di Kecamatan Mungkid Magelang. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah karyawan 42 orang. Data diperoleh melalui data primer dengan cara mengajukan kuesioner kepada responden. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, budaya organisasi, semangat kerja, serta kemampuan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat Desa Di Kecamatan Mungkid Magelang.

Penelitian Aditya Dwiki Dharmawan (2016) bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel dengan jumlah responden sebanyak 65 orang. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember; 2) Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember; 3) Gaya kepemimpinan dan motivasi melalui semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember.

Penelitian Dianing Suci Sutanti (2016) yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan UD. Sri Rejeki Genteng Banyuwangi. Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi UD. Sri Rejeki Genteng Banyuwangi yaitu sebanyak 35 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *sensus*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Sri Rejeki Genteng Banyuwangi.

Penelitian Ishak Syahropi (2016) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan PT Bangkinang di Pekanbaru. Populasi penelitian ini berjumlah 44 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah semangat kerja dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bangkinang di Pekanbaru.

Penelitian Yordy Wisnu Kusuma (2016) yang bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja, dan insentif terhadap semangat kerja CV. FA. Management Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan CV. FA. Management Surabaya dengan jumlah sampel sebesar 50 responden. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian uji F menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi semangat kerja karyawan pada CV. F.A Management Surabaya. Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. F.A Management Surabaya. Sementara motivasi kerja adalah variabel yang

berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. F.A Management Surabaya.

Secara ringkas, penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel - variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
1.	Andika Jati Perkasa (2013)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Semangat Kerja (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
2.	Aswin Bovita (2014)	Motivasi (X1), Semangat Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta motivasi dan semangat kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 70,60% sementara 29,40% sisanya ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.
3.	Marlina Kurnia dan Yenny Erawati (2015)	Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Semangat Kerja (X3), Kemampuan Kerja (X4), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel motivasi kerja, budaya organisasi, semangat kerja, serta kemampuan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Aditya Dwiki Dharmawan (2016)	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Semangat Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	1) Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan; 2) Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Gaya kepemimpinan dan motivasi melalui semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Dianing Suci Sutanti (2016)	Kepemimpinan transaksional (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

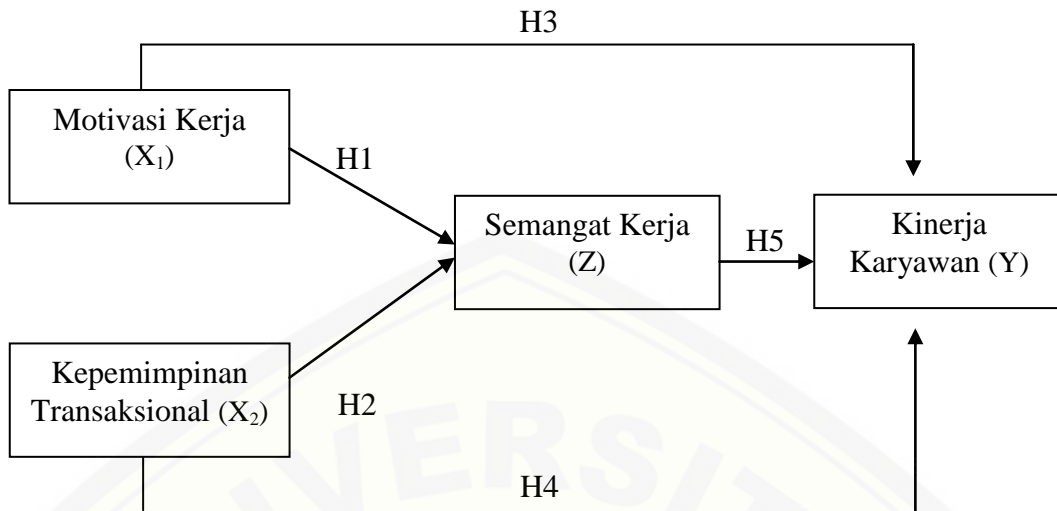
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel - variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
6.	Ishak Syahropi (2016)	Semangat Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Yordy Wisnu Kusuma (2016)	Motivasi Kerja (X1), Insentif (X2), Semangat Kerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Motivasi kerja dan insentif secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, sedangkan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan adalah variabel motivasi kerja.

Sumber: Andika (2013), Aswin (2014), Marlina (2015), Aditya (2016), Dianing (2016), Ishak (2016), Yordy (2016).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitian. Selain itu, kerangka konseptual yang disusun akan bermanfaat ketika peneliti merumuskan hipotesis penelitian. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk menguji 4 (empat) hubungan variabel penting yaitu motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, semangat kerja, dan kinerja karyawan pada UD. Primadona Jember. Kerangka konseptual ini menggambarkan pengaruh antara variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening, maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang bersifat sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Dengan kedudukannya itu maka hipotesis dapat berubah menjadi kebenaran, akan tetapi juga dapat tumbang sebagai kebenaran. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, penelitian terdahulu, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual, terdapat beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

a. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009:89) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat yang terdapat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi kerja yang tinggi pada setiap individu sangat diperlukan guna meningkatkan semangat kerja dalam suatu tim atau jaringan. Orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan terpacu untuk mengembangkan diri dan berusaha bermanfaat bagi orang lain. Penelitian Yordy (2016) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap

semangat kerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada UD. Primadona Jember

b. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Semangat Kerja

Menurut Bass & Riggio (2006:8) kepemimpinan transaksional adalah kontrak karyawan dengan atasan dimana hubungan dibangun atas dasar imbalan dan hukuman terhadap prestasi maupun wan prestasi yang dicapai karyawan. Salah satu penyebabnya dari sekian faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan pada seorang pemimpin. Penelitian Andika (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, artinya jika gaya kepemimpinan dirasa baik bagi karyawan maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan jika kepemimpinan transaksional sesuai dengan kebutuhan karyawan maka semangat kerja karyawan akan tinggi. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada UD. Primadona Jember

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014:61), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Penelitian Marlina dan Yenny (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Primadona Jember

d. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan juga dijelaskan oleh Thomas (2003:22), suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Penelitian Dianing (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H4: Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Primadona Jember

e. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2013:94), mengemukakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diberikan oleh perusahaan, dan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Penelitian Ishak (2016), Aswin (2014), Marlina dan Yenny (2015) menemukan ada pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H5: Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Primadona Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana dan struktur penyidikan yang dibuat sedemikian rupa untuk memecahkan masalah serta agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian, sehingga diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang didasarkan pada angka atau data kualitatif yang diangkakan. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan bantuan alat analisis berupa *software* SPSS, sehingga dapat diketahui besarnya nilai pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan pada objek penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Primadona Jember. Secara umum terdapat 4 kepala bagian pada perusahaan UD. Primadona Jember yaitu terdiri dari kepala bagian keuangan, kepala bagian ketenagakerjaan, kepala bagian produksi dan kepala bagian pemasaran. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 20 Maret 2018 bersama Bapak Rendra sebagai pemilik sekaligus narasumber, perusahaan sudah memiliki 3 cabang usaha dengan keseluruhan karyawan yang bekerja di UD. Primadona Jember berjumlah sebanyak 47 orang. Cabang usaha yang dimaksud yaitu:

- 1) Cabang usaha yang pertama merupakan pusat toko oleh-oleh khas Jember UD. Primadona pertama yang terletak di Jl. Trunojoyo no. 137 dekat Pasar Tanjung, dengan jumlah karyawan 15 orang
- 2) Rumah produksi Kedua UD. Primadona 2 yang terletak di jl. KH. Wahid Hasyim no. 40, dengan jumlah karyawan 26 orang
- 3) Cabang usaha ketiga terletak didepan kantor DPRD Jember tepatnya di Ruko Central Square Jl. Sumatra Jember, dengan jumlah karyawan 6 orang.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus yaitu dengan cara mengambil semua anggota populasi menjadi sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah karyawan UD. Primadona Jember berjumlah 47 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan dan pencapaian tujuan penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan bentuk data kualitatif yang dikuantitatifkan. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Teknik untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah dengan pengamatan langsung, wawancara dan kuesioner. Kuesioner berupa pernyataan tertutup diberikan kepada karyawan UD. Primadona Jember yang dijadikan sampel guna memperoleh tanggapan atau penilaian. Sedangkan data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2016:193). Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu meliputi data tentang stuktur organisasi, gambaran umum perusahaan, data-data lain berupa artikel, jurnal, skripsi dan teori-teori penunjang dalam penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey lapang, hal ini berguna untuk memperlancar proses penelitian serta pengumpulan data. Adapun alat pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Wawancara

Peneliti mendapatkan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung terhadap pimpinan UD. Primadona Jember yang terkait dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2016:137), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

2) Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilaksanakan dengan bertemu dan mewawancarai responden atau karyawan UD. Primadona Jember secara langsung yang dilakukan pada tanggal 30 April 2018 hingga selesai dengan melalui persetujuan pemilik UD. Primadona Jember yaitu Bapak Rendra Wirawan. Penggunaan kuesioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan karyawan yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini daftar pernyataan dalam kuesioner berkaitan dengan variabel motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, semangat kerja, dan kinerja karyawan.

3) Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Literatur yang digunakan berasal dari buku manajemen sumber daya manusia. Pengumpulan data yang diperoleh melalui studi pustaka misalnya seperti profil perusahaan UD. Primadona Jember.

3.5 Identifikasi Variabel

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1) Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lain.

Dalam penelitian ini yang meliputi variabel bebas adalah motivasi kerja (X1), dan kepemimpinan transaksional (X2)

2) Variabel perantara (*Intervening Variable*)

Variabel perantara adalah variabel yang secara kongkrit pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis terdapat hubungan bebas antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Variabel perantara dalam penelitian ini adalah semangat kerja (Z)

3) Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y)

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan pokok permasalahan yang ada, dalam penelitian ini definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut:

a. Variabel bebas (X₁) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

Motivasi kerja merupakan suatu energi yang mendorong karyawan UD. Primadona Jember agar mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Robbins (2006:167):

- 1) Sifat agresif adalah selalu mengawasi pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh pimpinan UD. Primadona Jember.
- 2) Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan adalah karyawan UD. Primadona Jember memiliki pemikiran yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 3) Mematuhi jam kerja adalah karyawan UD. Primadona Jember datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- 4) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja adalah karyawan UD. Primadona Jember memiliki cara-cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan adalah karyawan UD. Primadona Jember memiliki hubungan yang baik dengan pimpinannya baik dalam pekerjaan atau diluar pekerjaan.

b. Kepemimpinan Transaksional (X2)

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan cara pemimpin UD. Primadona Jember dalam memimpin karyawan dengan memberikan imbalan atas kinerja mereka. Adapun indikator kepemimpinan transaksional yang digunakan dalam penelitian ini menurut Bass *et al* (dalam Dianing Suci 2015) antara lain:

1) Imbalan Kontingen (*Contingen Reward*)

Mengambarkan seorang pimpinan UD. Primadona Jember yang senantiasa memberikan imbalan dan pengarahan dalam prosedur pelaksanaan tugas serta target yang harus dicapai oleh karyawan UD. Primadona Jember.

2) Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Menunjukkan sikap pimpinan UD. Primadona Jember yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap karyawan agar tingkat kesalahan dalam melakukan pekerjaan mereka dapat dikurangi.

3) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by Exception*)

Menunjukkan sikap pimpinan UD. Primadona Jember yang senantiasa memberikan peringatan atau bahkan sanksi kepada karyawan apabila melakukan kesalahan dalam proses kerja.

c. Variabel intervening atau variabel antara (Z) dalam penelitian ini adalah semangat kerja.

Semangat kerja merupakan aktivitas yang diberikan karyawan dalam melakukan pekerjaan tanpa pamrih dan disertai sikap disiplin kerja dengan tanggung jawab. Menurut Nitisemito (2002:169), indikator semangat kerja antara lain:

- 1) Presensi/absensi, merupakan kehadiran karyawan UD. Primadona Jember yang berkenaan dengan tugas dan kewajiban terhadap perusahaan.
 - 2) Kerjasama, merupakan sikap untuk saling membantu atau menginformasikan antar karyawan UD. Primadona Jember agar dapat mencurahkan kemampuan karyawan secara menyeluruh.
 - 3) Kepuasan kerja, merupakan keadaan emosional karyawan UD. Primadona Jember yang menunjukkan derajat suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya.
 - 4) Kedisiplinan, merupakan suatu sikap karyawan UD. Primadona Jember dan tingkah laku yang sesuai peraturan perusahaan.
- d. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian atas pelaksanaan suatu kegiatan oleh karyawan UD. Primadona Jember dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator kinerja menurut Moehriono (2012:109):

- 1) Pelayanan tepat waktu
Memperlihatkan ketepatan atas penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan UD. Primadona Jember.
- 2) Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
Pekerjaan diselesaikan oleh karyawan UD. Primadona Jember dengan kemampuan dan harapan perusahaan.
- 3) Efektivitas sistem pelaporan
Memperlihatkan ketepatan dan kesesuaian dalam mencapai hasil kerja yang dibebankan kepada karyawan UD. Primadona Jember.

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan teknik pengukuran skala likert. Menurut Sugiyono (2016:93), skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan, dan

jawaban yang diperoleh dari instrument akan diberikan poin mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah.

Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

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

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Suatu instrumen bisa dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini, untuk menguji validitas digunakan teknik *Product Pearson Moment* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikansi 5% (Prayitno, 2010:90). Nilai r hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
 n = Jumlah sampel
 X = Skor tiap item
 Y = Skor total

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat yang digunakan untuk mengambil data yang berupa jawaban (kuesioner) yang dapat diandalkan dan tetap konsisten apabila alat tersebut digunakan oleh peneliti

lainnya (Prayitno, 2010:97). Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang relatif tidak berbeda. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan *software* SPSS dengan menggunakan metode *cronbach alpha* yaitu dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

- α = Koefisien reliabilitas (alat ukur)
k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan
r = koefisien rata-rata antar variabel

3.8.2 Analisis Data

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Menurut Prayitno (2010:71), Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan derajat keyakinan α sebesar 5%.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorav-Smirnov test* sebagai berikut:

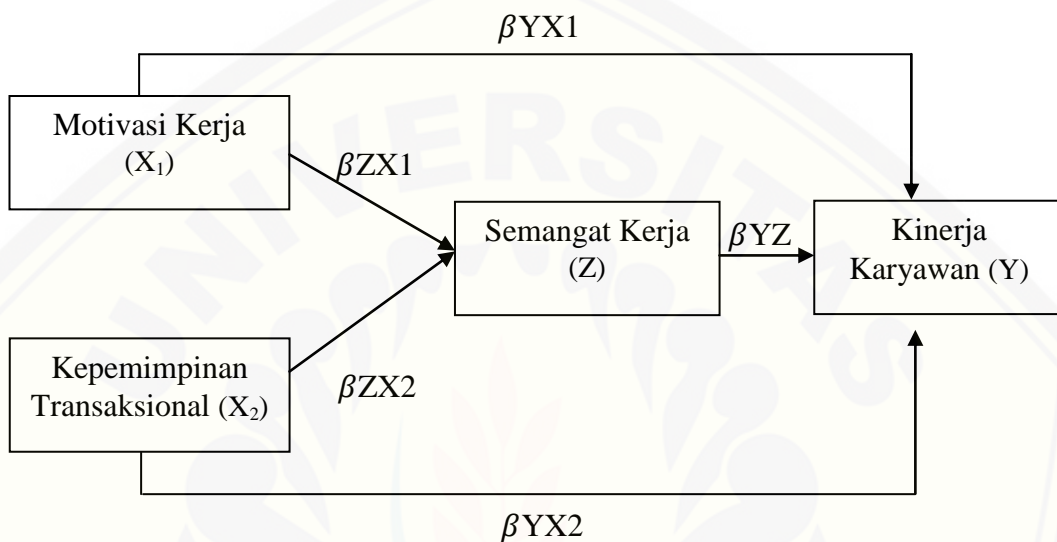
1. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

b. Analisis Jalur (Path Analysis)

Metode analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam analisis jalur dapat berupa pengaruh langsung maupun tidak

langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel terikat adalah melalui variabel antara.

Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan *software* SPSS. Berikut ini adalah model analisis jalur:



Gambar 3.1 Model Diagram Path

Keterangan:

β_{ZX1} = koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z

β_{ZX2} = koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z

β_{YX1} = koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y

β_{YX2} = koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Y

β_{YZ} = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model jalur dihitung dengan menggunakan dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Z = \beta_{ZX1} + \beta_{ZX2} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX1} + \beta_{YX2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana:

X_1 : motivasi kerja

X_2 : kepemimpinan transaksional

Z : semangat kerja

Y : kinerja karyawan

β : koefisien variabel bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: variabel pengganggu

3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk menguji apakah model regresi bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Asumsi BLUE yang harus dipenuhi yaitu: data berdistribusi normal, tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel intervening, variabel dependen ataupun ketiganya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Menurut Suliyanto (2011:78) apabila data tidak terdistribusi normal maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: 1) menambah jumlah data; 2) melakukan transformasi data menjadi *log* atau LN atau bentuk lainnya; 3) menghilangkan data yang dianggap menjadi penyebab data tidak terdistribusi normal; atau 4) dibiarkan saja tetapi harus menggunakan analisis lain.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan uji asumsi yang digunakan guna untuk mengetahui bahwa antar variabel-variabel independen dalam suatu model tidak ada hubungannya atau tidak berkorelasi antara satu dengan yang lainnya. Pada penelitian ini untuk mendeteksi adanya gejala multikolinearitas adalah dengan menganalisa nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel, model regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah model yang memiliki nilai *tolerance* $\geq 0,01$ atau jika nilai VIF adalah ≤ 10 . Apabila pada model regresi terjadi multikolinearitas maka tindakan yang dilakukan adalah dengan melakukan langkah perbaikan, ada beberapa cara untuk mengatasi multikolinearitas menurut Gujarati (2007:78) antara lain:

- 1) Mengeluarkan variabel dari model
- 2) Memperoleh data tambahan atau sampel baru
- 3) Mengkaji ulang modelnya
- 4) Pemakaian informasi sebelumnya
- 5) Transformasi variabel

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedistisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut. Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu. Seperti panah (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.10 Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji t, digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (*variabel independent*) yang digunakan secara parsial. Pada penelitian ini dilakukan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap semangat kerja. Serta pengaruh secara parsial antara variabel motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam uji ini adalah:

- 1) Merumuskan hipotesis

H_0 : berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

H_a : berarti terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

- 2) Menentukan derajat kepercayaan. Pada penelitian ini digunakan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$ atau 0,05)
- 3) Perhitungan nilai t

$$t = \frac{b}{S(b)}$$

Keterangan:

t = hasil hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

S = *standart error* variabel bebas

- 4) Membandingkan t hitung dengan t tabel. Kriteria pengujian:
 - a. Jika t hitung > t tabel atau kurang dari nilai signifikan yang ditentukan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menandakan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
 - b. Jika t hitung < t tabel atau lebih dari nilai signifikan yang ditentukan, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini menandakan bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat

3.11 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan transaksional baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *Trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya.

Jika semua jalur signifikan maka dapat langsung dihitung pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :

1) Pengaruh variabel motivasi kerja (X_1) terhadap semangat kerja (Z)

$$DE_{ZX1} = X_1 \longrightarrow Z$$

2) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap semangat kerja (Z)

$$DE_{ZX2} = X_2 \longrightarrow Z$$

3) Pengaruh variabel motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Y$$

4) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel semangat kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YZ} = Z \longrightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) :

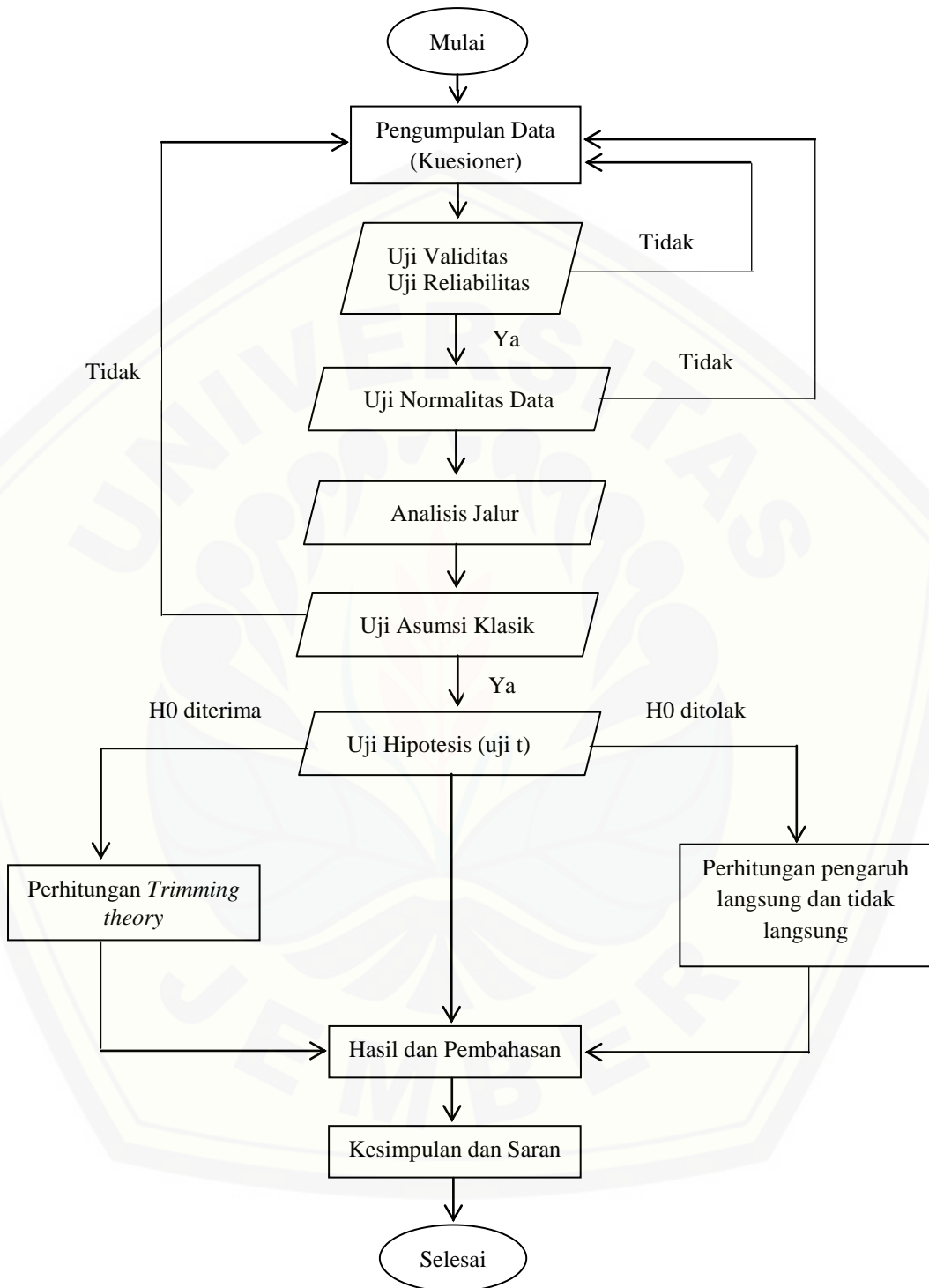
1) Pengaruh variabel motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja (Z)

$$IE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja (Z)

$$IE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

3.12 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Mulai adalah permulaan awal dalam melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data, dimana semua data yang diperlukan untuk penelitian dikumpulkan baik data primer maupun sekunder.
- c. Uji normalitas data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
 - 1) Tidak artinya apabila data tidak valid dan tidak reliabel maka kembali pada tahap pengumpulan data,
 - 2) Ya artinya apabila data valid dan reliabel maka lanjut pada pengujian selanjutnya.
- d. Analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- e. Uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.
- f. Uji hipotesis, menggunakan Uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji t dibagi menjadi dua tahapan, yaitu:
 - 1) Berdasarkan perhitungan Uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - 2) Jika jalur terbukti signifikan pada Uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.
- g. Hasil dan pembahasan penelitian berdasarkan ragam uji statistik yang telah dilakukan.
- h. Kesimpulan dan saran dari penelitian.
- i. Selesai adalah akhir dari penelitian.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan dari penelitian ini antaranya sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember, dengan kata lain apabila semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semangat kerja yang dimiliki karyawan akan meningkat dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.
- b. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan UD. Primadona Jember, dengan kata lain apabila semakin baik kepemimpinan transaksional yang diterapkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan semangat kerja pada karyawannya.
- c. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember, dengan kata lain apabila karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi maka akan memberikan peningkatan kinerja pada karyawannya.
- d. Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember, dengan kata lain apabila peran kepemimpinan transaksional yang diterapkan semakin tinggi maka akan menyebabkan kinerja karyawannya semakin rendah.
- e. Semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Primadona Jember, dengan kata lain apabila karyawan memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi maka akan memberikan peningkatan kinerja pada karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, hasil penelitian diharapkan menjadi acuan dalam rangka mengetahui kinerja dari Sumber Daya Manusia yaitu karyawan, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Pimpinan UD. Primadona Jember diharapkan untuk lebih memberikan perhatian mengenai penerapan gaya kepemimpinan transaksional yang tepat agar kinerja karyawan lebih baik
- 2) Untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal maka pimpinan dan karyawan UD. Primadona Jember harus mempunyai motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Beberapa hal yang dapat diperhatikan untuk mempertahankan motivasi karyawan adalah dengan memberikan masukan atas setiap kesalahan karyawan, mengadakan *training* motivasi secara berkala, serta dengan pemberian bonus atau penghargaan atas kinerja karyawan.
- 3) Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah variabel yang diamati atau menggunakan variabel lain yang belum diteliti pada penelitian ini, karena masih banyak terdapat variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Penambahan ruang lingkup objek penelitian juga bisa dilakukan karena fenomena yang terjadi di objek yang berbeda belum tentu sama dengan fenomena pada objek penelitian ini, sehingga dapat dibuat perbandingan hasil penelitian dari objek yang berbeda dan penelitian dapat lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Dwiki D. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Jember. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Alek S, Nitisemito. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2006. *Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Andika Jati Perkasa. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. Jamsostek Bandung. *Skripsi*. Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
- Ardana, Komang dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aswin Bovita. 2014. Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir. *Skripsi*. Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Bass, Bernard M, dan Riggio, Ronald E,. 2006. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press.
- Bukhari, Zainudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Burns, A. 2008. "*Kharisma and Leadership in Organization*". London: Sage.
- Chasyanah Lukianingtyas. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Loyalitas Karyawan Administrasi Di Rumah Sakit Wijaya Kusuma Kabupaten Lumajang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT Rineka Cipta.
- Dianing Suci Sutanti. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan UD. Sri Rejeki Genteng Banyuwangi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Gary, Yulk. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, N Damodar. 2007. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, Marihot T.E.,. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes, Richard L, *et al.*,. 2002. *Leadership Enhancing The Lesson of Experience*. Fourth Edition. McGraw-Hill Companies.
- Ishak Syahropi. 2016. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Kinerja Karyawan PT. Bangkinang Di Pekanbaru. *Jurnal Online Universitas Riau*.
- Istianto. 2009. *Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Kaswan. 2005. *Sikap Kerja. Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.

- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marlina Kurnia, Yenny Erawati. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Semangat Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja perangkat Desa Di Kecamatan Mungkid Magelang. *Jurnal Online Analisis Bisnis Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang*.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2009. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Press.
- _____. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Edisi Enam. Jakarta: Indeks.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS*. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2005. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Bagian Penerbit Pearson Education Asia. Jakarta: PT. Indeks.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tjipto, Fandy. 2002. *Strategi Bisnis*. Yogyakarta: Andioffset.
- Yordy Wisnu Kusuma. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif Terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. F.A Management Surabaya. *Jurnal Online Ilmu dan Riset Manajemen*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.

Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan UD. Primadona Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi), yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana S1 Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr/i untuk kesediannya memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuesioner ini yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan yang berjudul, **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada UD. Primadona Jember”**.

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr/i akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr/i sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,
Musrifatul Hasanah

140810201197

A. Karakteristik Responden

1. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Usia :
3. Jenis Kelamin :
4. Lama Bekerja :
5. Pendidikan Terakhir :

B. Petunjuk Pengisian

1. Isilah formulir identitas pada bagian A
2. Jawablah pernyataan-pernyataan yang ada sesuai dengan kenyataan dan keadaan yang ada dengan sejujurnya.
3. Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai dengan apa yang anda alami selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu:

- | | |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju | : SS |
| Setuju | : S |
| Cukup Setuju | : CS |
| Tidak Setuju | : TS |
| Sangat Tidak Setuju | : STS |

C. Tabel Kuesioner

a. Motivasi Kerja (X1)

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Saya terdorong untuk selalu menyelesaikan semua pekerjaan tanpa disuruh oleh pimpinan					
Saya selalu memiliki ide/pemikiran yang kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
Saya selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan					
Saya mempunyai cara-cara tertentu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan					
Saya selalu berupaya untuk membangun komunikasi yang baik dengan pimpinan					

b. Kepemimpinan Transaksional (X2)

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Pimpinan saya selalu memberikan imbalan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas serta target yang harus dicapai					
Pimpinan saya sangat peduli dan selalu mengawasi setiap karyawan dalam menyelesaikan tugasnya					
Apabila terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas, pimpinan saya akan memberikan peringatan bahkan hukuman agar kesalahan tidak terulang kembali					

c. Semangat Kerja (Z)

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Saya selalu hadir sesuai jam kerja

Saya dapat bekerja sama dengan
karyawan lain

Saya senang dengan pekerjaan yang saya
lakukan

Saya selalu berperilaku sesuai peraturan
yang ada di perusahaan

d. Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan
pekerjaan

Saya menyelesaikan pekerjaan dengan
kemampuan yang saya miliki

Saya selalu menyampaikan hasil kerja sesuai
dengan kenyataan

Lampiran 2

Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Responden

No	Motivasi Kerja (X1)					Total X1	Kepemimpinan Transaksional (X2)			Total X2	Kinerja Karyawan (Y)			Total Y	Semangat Kerja (Z)				Total Z
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3		Y.1	Y.2	Y.3		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	
1	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	5	5	4	14	5	4	5	4	18
2	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	4	5	4	13	5	4	5	4	18
3	4	5	4	5	4	22	5	4	5	14	4	5	4	13	5	5	4	5	19
4	5	5	3	5	3	21	5	4	5	14	5	5	3	13	5	5	4	5	19
5	5	4	4	4	4	21	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	5	4	17
6	4	5	4	5	4	22	5	4	5	14	4	4	4	12	4	5	4	5	18
7	5	5	3	5	3	21	5	4	5	14	4	3	3	10	3	5	4	5	17
8	5	5	4	4	4	22	5	5	4	14	5	4	4	13	4	5	5	4	18
9	5	4	4	5	4	22	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	5	17
10	5	4	4	4	4	21	4	5	3	12	5	5	4	14	5	4	5	4	18
11	5	5	5	5	5	25	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	4	5	19
12	5	4	3	5	3	20	4	5	5	14	5	5	3	13	5	4	5	5	19
13	5	5	5	5	5	25	4	4	5	13	5	5	5	15	5	5	4	5	19
14	5	4	3	5	3	20	4	5	4	13	4	3	3	10	3	4	5	5	17
15	4	4	5	4	5	22	3	4	4	11	4	4	5	13	4	4	4	4	16
16	4	4	3	3	3	17	4	4	5	13	4	4	3	11	4	4	4	3	15
17	5	5	3	3	3	19	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	4	3	16
18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	4	3	5	12	3	5	5	5	18
19	4	4	5	4	5	22	4	3	4	11	5	5	5	15	5	4	4	4	17
20	4	5	4	5	4	22	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	4	5	19
21	4	5	3	4	3	19	5	4	5	14	4	2	3	9	2	5	4	4	15
22	5	5	4	5	4	23	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	4	20	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	4	16

No	Motivasi Kerja (X1)					Total X1	Kepemimpinan Transaksional (X2)			Total X2	Kinerja Karyawan (Y)			Total Y	Semangat Kerja (Z)				Total Z
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3		Y.1	Y.2	Y.3		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	
26	4	3	2	4	2	15	3	3	4	10	4	4	2	10	4	3	3	4	14
27	4	4	2	4	2	16	4	5	4	13	4	2	2	8	2	4	4	4	14
28	4	4	5	4	5	22	4	4	4	12	5	5	5	15	5	4	4	4	17
29	5	5	5	4	5	24	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	4	4	18
30	4	4	5	2	5	20	4	4	2	10	4	4	5	13	4	4	2	2	12
31	4	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	5	19
32	5	5	5	5	5	25	5	3	5	13	4	4	5	13	4	5	3	5	17
33	3	5	4	3	4	19	5	4	3	12	4	4	4	12	4	5	4	3	16
34	3	3	4	4	4	18	3	4	4	11	4	4	4	12	4	3	4	4	15
35	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	5	19
36	4	4	5	2	5	20	4	4	2	10	4	4	5	13	4	4	4	2	14
37	4	4	5	4	5	22	4	4	4	12	5	5	5	15	5	4	4	4	17
38	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	4	16
39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	4	16
40	3	4	5	4	5	21	4	4	4	12	5	5	5	15	5	4	4	4	17
41	3	4	3	4	3	17	4	4	4	12	5	2	3	10	2	4	4	4	14
42	3	4	5	4	5	21	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	4	16
43	4	4	5	4	5	22	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	4	16
44	3	4	2	4	2	15	4	4	4	12	4	4	2	10	4	4	4	4	16
45	3	4	5	4	5	21	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	4	16
46	2	4	2	4	2	14	4	4	4	12	4	2	2	8	2	4	4	4	14
47	3	4	4	4	4	19	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	4	15

Lampiran 3

Analisis Deskriptif
Karakteristik Responden

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20 tahun	4	8.5	8.5	8.5
20-25 tahun	41	87.2	87.2	95.7
26-30 tahun	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	15	31.9	31.9	31.9
Perempuan	32	68.1	68.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Masa_Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 tahun	8	17.0	17.0	17.0
2 tahun	23	48.9	48.9	66.0
3 tahun	15	31.9	31.9	97.9
4 tahun	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Pendidikan_Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	2	4.3	4.3	4.3
SMP	8	17.0	17.0	21.3
SMA	37	78.7	78.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Lampiran 4

Deskripsi Variabel Penelitian

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.1	2.1	2.1
	CS	9	19.1	19.1	21.3
	S	21	44.7	44.7	66.0
	SS	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	2	4.3	4.3	4.3
	S	28	59.6	59.6	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.5	8.5	8.5
	CS	8	17.0	17.0	25.5
	S	18	38.3	38.3	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4.3	4.3	4.3
	CS	3	6.4	6.4	10.6
	S	27	57.4	57.4	68.1
	STS	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.5	8.5	8.5
	CS	8	17.0	17.0	25.5
	S	18	38.3	38.3	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	3	6.4	6.4	6.4
	S	28	59.6	59.6	66.0
	SS	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	4	8.5	8.5	8.5
	S	29	61.7	61.7	70.2
	SS	14	29.8	29.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4.3	4.3	4.3
	CS	3	6.4	6.4	10.6
	S	25	53.2	53.2	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.5	8.5	8.5
	CS	3	6.4	6.4	14.9
	S	25	53.2	53.2	68.1
	SS	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	2	4.3	4.3	4.3
	S	28	59.6	59.6	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.1	2.1	2.1
	CS	3	6.4	6.4	8.5
	S	32	68.1	68.1	76.6
	SS	11	23.4	23.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4.3	4.3	4.3
	CS	3	6.4	6.4	10.6
	S	27	57.4	57.4	68.1
	STS	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	28	59.6	59.6	59.6
	SS	19	40.4	40.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.5	8.5	8.5
	CS	3	6.4	6.4	14.9
	S	25	53.2	53.2	68.1
	SS	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.5	8.5	8.5
	CS	8	17.0	17.0	25.5
	S	18	38.3	38.3	63.8
	SS	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Lampiran 5

Hasil Uji Instrumen

1) Hasil Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.468**	.143	.383**	.143	.618**
	Sig. (2-tailed)		.001	.337	.008	.337	.000
	N	47	47	47	47	47	47
X1.2	Pearson Correlation	.468**	1	.194	.398**	.194	.567**
	Sig. (2-tailed)	.001		.191	.006	.191	.000
	N	47	47	47	47	47	47
X1.3	Pearson Correlation	.143	.194	1	-.005	1.000**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.337	.191		.971	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47
X1.4	Pearson Correlation	.383**	.398**	-.005	1	-.005	.440**
	Sig. (2-tailed)	.008	.006	.971		.971	.002
	N	47	47	47	47	47	47
X1.5	Pearson Correlation	.143	.194	1.000**	-.005	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.337	.191	.000	.971		.000
	N	47	47	47	47	47	47
Total_X1	Pearson Correlation	.618**	.567**	.774**	.440**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.207	.412**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.163	.004	.000
	N	47	47	47	47
X2.2	Pearson Correlation	.207	1	.092	.575**
	Sig. (2-tailed)	.163		.537	.000
	N	47	47	47	47

X2.3	Pearson Correlation	.412**	.092	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.004	.537		.000
	N	47	47	47	47
Total_X2	Pearson Correlation	.748**	.575**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47

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

Variabel Semangat Kerja (Z)

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Total_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.079	.103	.115	.596**
	Sig. (2-tailed)		.599	.489	.440	.000
	N	47	47	47	47	47
Z.2	Pearson Correlation	.079	1	.197	.398**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.599		.184	.006	.000
	N	47	47	47	47	47
Z.3	Pearson Correlation	.103	.197	1	.387**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.489	.184		.007	.000
	N	47	47	47	47	47
Z.4	Pearson Correlation	.115	.398**	.387**	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.440	.006	.007		.000
	N	47	47	47	47	47
Total_Z	Pearson Correlation	.596**	.590**	.623**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47

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

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Total_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.429**	.306*	.635**
	Sig. (2-tailed)		.003	.036	.000
	N	47	47	47	47
Y.2	Pearson Correlation	.429**	1	.482**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.000
	N	47	47	47	47

Y.3	Pearson Correlation	.306 ^{**}	.482 ^{**}	1	.830 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.036	.001		.000
	N	47	47	47	47
Total_Y	Pearson Correlation	.635 ^{**}	.839 ^{**}	.830 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2) Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Motivasi Kerja (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	6

Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

Variabel Semangat Kerja (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	5

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Lampiran 6

Hasil Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivasi Kerja	Kepemimpinan Transaksional	Semangat Kerja	Kinerja Karyawan
N		47	47	47	47
Normal Parameters ^a	Mean	20.55	12.70	16.70	12.51
	Std. Deviation	2.603	1.350	1.756	1.816
Most Extreme Differences	Absolute	.161	.145	.132	.181
	Positive	.140	.145	.123	.117
	Negative	-.161	-.141	-.132	-.181
Kolmogorov-Smirnov Z		1.100	.996	.904	1.239
Asymp. Sig. (2-tailed)		.177	.274	.387	.093

a. Test distribution is Normal.

Lampiran 7

Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur Persamaan Pertama

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 ^a	.697	.683	.989

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.821	2	49.410	50.549	.000 ^a
	Residual	43.009	44	.977		
	Total	141.830	46			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.623	1.509		1.076	.288
	Motivasi Kerja	.288	.062	.427	4.622	.000
	Kepemimpinan Transaksional	.721	.120	.554	6.005	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Analisis Jalur Persamaan Kedua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.750	.733	.939

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113.867	3	37.956	43.088	.000 ^a
	Residual	37.878	43	.881		
	Total	151.745	46			

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.082	1.451		3.502	.001
	Motivasi Kerja	.406	.072	.582	5.631	.000
	Kepemimpinan Transaksional	-.991	.154	-.736	-6.441	.000
	Semangat Kerja	.699	.143	.675	4.882	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

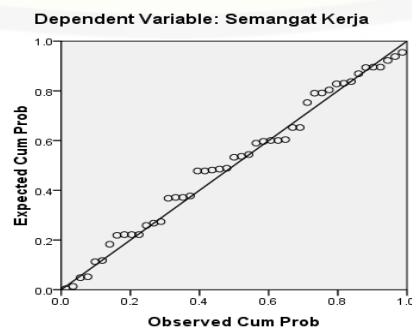
Lampiran 8

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

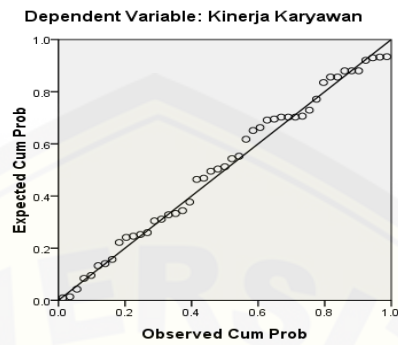
Persamaan Pertama:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Persamaan Kedua:

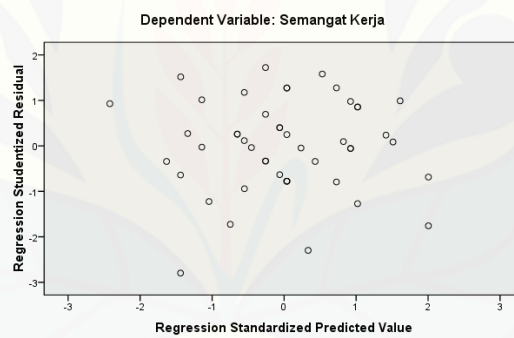
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



b. Uji Heteroskedastisitas

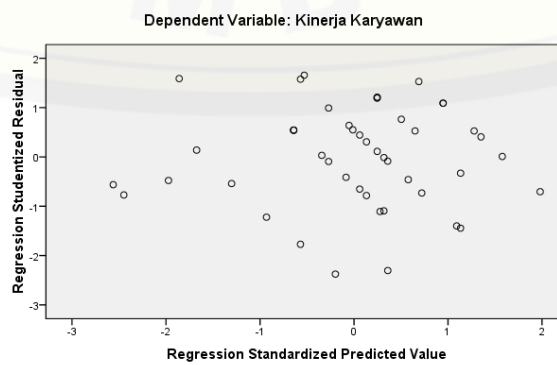
Persamaan Pertama:

Scatterplot



Persamaan Kedua:

Scatterplot



c. Uji Multikolinearitas

Persamaan Pertama:

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.835 ^a	.697	.683	.989	2.365

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional , Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.821	2	49.410	50.549	.000 ^a
	Residual	43.009	44	.977		
	Total	141.830	46			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional , Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.623	1.509		1.076	.288					
Motivasi Kerja	.288	.062	.427	4.622	.000	.669	.572	.384	.808	1.237
Kepemimpinan Transaksional	.721	.120	.554	6.005	.000	.741	.671	.499	.808	1.237

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Persamaan Kedua:

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.866 ^a	.750	.733	.939	1.678

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113.867	3	37.956	43.088	.000 ^a
	Residual	37.878	43	.881		
	Total	151.745	46			

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5.082	1.451		3.502	.001						
	Motivasi Kerja	.406	.072	.582	5.631	.000	.712	.651	.429	.544	1.838	
	Kepemimpinan Transaksional	-.991	.154	-.736	-6.441	.000	.019	-.701	-.491	.444	2.251	
	Semangat Kerja	.699	.143	.675	4.882	.000	.519	.597	.372	.303	3.298	

a. Dependent Variable:
Kinerja Karyawan

Lampiran 9

Uji Hipotesis

Persamaan Pertama:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.623	1.509		1.076	.288
Motivasi Kerja	.288	.062	.427	4.622	.000
Kepemimpinan Transaksional	.721	.120	.554	6.005	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Persamaan Kedua:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.082	1.451		3.502	.001
Motivasi Kerja	.406	.072	.582	5.631	.000
Kepemimpinan Transaksional	-.991	.154	-.736	-6.441	.000
Semangat Kerja	.699	.143	.675	4.882	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 10

R Tabel

$$(Df = N-2 = 47-2 = 45)$$

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432