

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA FISIK, DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN**

**Anak Agung Andi Putra Utama<sup>1</sup>  
I Gusti Ayu Dewi Adnyani<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: andigung@gmail.com

### **ABSTRAK**

Semangat kerja ialah sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Penelitian ini dilakukan di Villa Jerami & Spa Seminyak. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 68 orang karyawan, dengan metode *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula semangat kerja karyawan.

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

### **ABSTRACT**

*The spirit of work is the attitude of individuals and groups towards the entire environment in accordance with the interests of the company. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, physical work environment, and compensation on the employee morale of Villa Jerami & Spa Seminyak. This research was conducted at Villa Jerami & Spa Seminyak. The number of samples taken was 68 employees, with a saturated sampling method. Data collection is done through interviews and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression. Based on the results of the analysis it was found that transformational leadership, physical work environment, and compensation had a significant effect on morale. This means that the better transformational leadership, physical work environment, and compensation applied by the company, the higher the employee morale.*

**Keywords:** morale, leadership, transformational, physical work environment, compensation

## PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan di dunia kerja dan bisnis semakin ketat terutama di daerah pariwisata seperti halnya pulau Bali. Hal tersebut menyebabkan sempitnya lapangan pekerjaan, namun dengan adanya pelaku usaha dibidang pariwisata membuat terserapnya tenaga kerja yang semulanya tidak memiliki pekerjaan jadi memiliki pekerjaan tetap. Seiring ketatnya dunia bisnis pelaku usaha pariwisata dituntut memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang baik dibidangnya. Ardana *et al.* (2012) menyatakan sumber daya manusia memegang peran penting guna menghadapi perubahan yang terjadi serta merupakan harta atau aset yang paling penting dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat di tentukan oleh unsur manusia.

Semangat kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Maka, perlu di perhatikan mengenai masalah semangat kerja karyawan. Menurut Handoko (2008) merumuskan suatu semangat kerja yang menggambarkan suatu perusahaan, ini memang agak berhubungan dengan tabiat (jiwa) semangat kerja kelompok. Untuk kerja kelompok, pekerjaan yang lazim menyatakan bahwa semangat kerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja, apabila para pekerja nampaknya mereka senang, maka mereka optimis mengenai kegiatan-kegiatan dan tugas kelompoknya serta ramah dengan satu sama lainnya. Manajemen harus memperhatikan berbagai kemungkinan hal yang terjadi di dalam perusahaannya, terutama yang berkaitan dengan karyawannya. Semangat kerja merupakan sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan kerjasama dengan orang lain secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. Dengan meningkatkan semangat kerja, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, begitu pula absensi akan dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan karyawan akan diperkecil (Siagian, 2007).

Adanya semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, tujuan perusahaan sulit atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan memiliki semangat kerja yang rendah. Namun masih banyak organsasi atau perusahaan mengalami kendala untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan seperti faktor internal. Kendala – kendala tersebut muncul diakibatkan ketidakmampuan organisasi untuk mengatasi faktor – faktor tersebut. Begitu banyak faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan sehingga sulit untuk menentukan dan mencari solusi satu persatu.

Semangat kerja karyawan sangatlah penting bagi seluruh perusahaan, tak terkecuali pada perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa, contohnya adalah Villa Jerami & Spa Seminyak, Bali, yang merupakan salah satu villa yang berada di pulau Dewata Bali. Villa Jerami & Spa sendiri berlokasi di Seminyak, Badung. Villa Jerami & Spa merupakan villa yang menjadi akomodasi selama berliburan di Bali karena memiliki lokasi yang strategis untuk pilihan wisatawan domestik dan mancanegara. Villa Jerami & Spa yang bergerak dibidang jasa pariwisata sangat membutuhkan semangat kerja karyawan yang tinggi dalam memberikan pelayanan terhadap wisatawan yang harus di dukung dengan seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dalam hal ini mampu memberikan

perhatiannya dan mengayomi para karyawannya agar sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga tidak terdapat keluhan dari wisatawan yang menggunakan jasa dari Villa Jerami & Spa.

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur terhadap manajer HRD dan 10 orang karyawan Villa Jerami & Spa ditemukan masalah-masalah mengenai semangat kerja karyawan yang dapat dilihat dari tidak harmonisnya hubungan manusia antar karyawan, komunikasi antar karyawan masih kurang efektif, rendahnya motivasi karyawan, kurangnya perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan terhadap karyawan, serta kurangnya peran pemimpin dalam mengayomi karyawan bawahannya. Semangat kerja sangatlah penting halnya untuk diperhatikan karena kurangnya semangat kerja karyawan yang merupakan pioneer utama dalam perusahaan dalam mengembangkan keberhasilannya, dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari perusahaan ini.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan (Suastika & Putra, 2013). Pimpinan yang tidak dapat memberi motivasi baik secara finansial maupun non finansial bagi seluruh karyawannya, kurang baik dalam menyampaikan instruksi dan prosedur kerja karyawan, masih belum tegas dalam pemberian sanksi kepada karyawan jika ada yang melakukan pelanggaran, serta pimpinan kurang menaruh perhatian atau masih belum bisa mengerti keluhan karyawan di Villa Jerami & Spa akan berdampak terhadap menurunnya semangat kerja karyawan. Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap semangat kerja karyawan, karena pimpinan yang mengevaluasi, merancang, menginformasikan, dan membuat berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Menurut Maulizar (2012), gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Menurut Robins & Judge (2008), dan Yukl (2010), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: karismatik (*idealized influence*), inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian secara individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong pegawai untuk bekerja keras meningkatkan produktifitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran pegawai, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robins & Judge, 2008).

Sunarsih dalam Suastika & Putra (2013), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan dimana pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpin transformasional perlu selalu memperhatikan semangat kerja karyawan mengingat hal tersebut akan berefek pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin

buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya (Imran & Haque, 2011)

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah lingkungan kerja fisik (Prawira & Riana, 2014). Menurut Sedarmayanti dalam Sugiyarti (2012), lingkungan kerja fisik merupakan salah satu penunjang dalam semangat kerja karyawan, dimana lingkungan kerja fisik yang baik akan memenuhi aspek yang harus diperhatikan seperti misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan kerja yang aman, suhu ruangan yang tetap dan normal, pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan yang sesuai. Menurut hasil wawancara terhadap 10 karyawan ditemukan masalah seperti kondisi penerangan kantor yang kurang memadai, suhu udara yang tidak bisa menciptakan suasana yang kondusif, kebersihan ruangan yang tidak terjaga, sehingga akan mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Dari beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu memang sebagian besar menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara lingkungan kerja fisik dengan semangat kerja karyawan. Yuniari & Waisnawini (2009) menyatakan lingkungan kerja fisik juga berpengaruh pada semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja bisa didesain sedemikian rupa untuk terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala ancaman dan gangguan yang dapat penghambat karyawan untuk berkerja secara optimal. Lingkungan kerja yang tidak nyaman berdampak buruk pada kesehatan dan konsentrasi karyawan saat bekerja serta akan menurunkan semangat kerja karyawan.

Kompensasi juga dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan (Abbas & Lichtman, 2009). Kompensasi adalah balas jasa yang bersifat material maupun nonmaterial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan (Hasibuan, 2007). Kompensasi berupa bonus kepada karyawan dapat menumbuhkan semangat bekeja (Wheatley & Doty, 2010). Program kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif. Hal yang perlu di perhatikan dan di pertimbangkan dalam pemberian kompensasi adalah kompensasi itu harus adil, layak, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan, dan sesuai dengan kebutuhan, kompensasi ini akan memberikan keuntungan dari kedua belah pihak organisasi maupun karyawan. Bagi perusahaan pemberian kompensasi akan memberikan semangat dan motivasi bagi karyawan untuk bekerja optimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa orang karyawan ditemukan masalah seperti bagian *security* dan *housekeeping* tetap mendapatkan gaji dibawah UMK kabupaten Badung yaitu Rp. 2.700.000 pada tahun 2018. Hal ini dikarenakan gaji yang diterima karyawan Villa Jerami and Spa Seminyak mengikuti golongan kerja. Indikasi ini menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan.

Menurut Manullang (2008), kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Penelitian Purnamandari & Suana (2014), menyimpulkan kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, kepemimpinan yang diwakili oleh pemimpin selalu menjelaskan prosedur kerja yang harus dilakukan karyawan terbukti dapat meningkatkan semangat kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya (Imran & Haque, 2011). Suastika & Putra (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada semangat kerja karyawan.

Lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang, dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Berdasarkan penelitian Naharuddin & Sadegi (2013). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Prawira & Riana (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Utamajaya & Sriathi (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Yuniari & Waisnawini (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif pada semangat kerja karyawan.

Karyawan akan antusias apabila diberikan kompensasi yang cukup dan dirasa memuaskan seperti gaji, tunjangan dll. Keadaan tersebut akan merangsang karyawan untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran perusahaan. Dengan kata lain, mereka mau bekerja disebabkan merasa dengan bekerja itu mereka akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi diri dan keluarganya. Adanya kepastian bahwa sumber tersebut akan selalu ada selama dia menjadi pegawai dalam kantor, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Danti (2014), Arifandi (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Fitri (2015), Gangga (2016) dan Kusuma (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Diana & Subudi (2013), menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan membuat dampak yang positif kepada karyawan yang tentunya akan berdampak besar terhadap semangat kerjanya. Hipotesis penelitian ini berdasarkan beberapa penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifan dalam bekerjanya Hasibuan (2007). Menurut Ardana *et al.* (2012) moral atau semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan dan kegembiraan. Semangat kerja guru menunjukkan sejauh mana guru bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan tempat dimana mereka bekerja. Semangat kerja guru juga dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, gairah kerja dan tanggung jawab (Siagian, 2007).

Semangat kerja merupakan sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Semangat kerja karyawan merupakan komponen penting dalam menentukan kemajuan perusahaan atau organisasi, dan ada beberapa alasan mengapa semangat kerja karyawan perlu mendapat perhatian dari manajemen (Tohardi, 2002), antara lain semangat kerja yang tinggi, membuat pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat, dapat mengurangi angka absensi (bolos) karena malas, membuat karyawan merasa betah (senang) bekerja, tiga hal ini akan memperkecil kemungkinan karyawan untuk pindah kerja ke tempat lain.

Terdapat beberapa pengertian tentang kepemimpinan oleh para peneliti sebelumnya Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Sunarsih dalam Suastika & Putra (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan dimana pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional perlu selalu memperhatikan semangat kerja karyawan mengingat hal tersebut akan berefek pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, agar dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk

kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya (Imran & Haque, 2011).

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana seseorang cocok dengan pekerjaan mereka (Naharuddin & Sadegi, 2013). Sementara menurut Astrayana & Sriathi (2014), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai baik itu bersifat fisik maupun non fisik, langsung dan tidak langsung yang dapat memengaruhi pegawai saat bekerja. Secara garis besar lingkungan kerja sangatlah mendukung kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kinerja pegawai. Pihak manajemen atau pimpinan yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, perlu memperhatikan penataan ruang kerja fisik yang baik seperti kerja, penerangan, kebisingan, dan kenyamanan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa nyaman dan leluasa bekerja diruangannya.

Menurut Nurzaeine & Narehen (2015) lingkungan kerja fisik yang mendukung dikatakan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik mencakup segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan (Kurniasari & Halim, 2013). Menurut Chandrasekar (2011) faktor lingkungan seperti suhu, pencahayaan, dan ventilasi berdampak langsung pada kesehatan, misalnya suhu yang sangat tinggi dapat mengakibatkan stres dan kelelahan. Sedarmayanti (2009) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Ardana *et al.* (2012) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk uang (finansial) maupun dalam bentuk fasilitas terhadap pegawai (non finansial) sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap organisasi terkait. Mangkunegara & Prabu (2006) menyatakan kompensasi finansial merupakan pembayaran kepada pegawai dalam bentuk finansial, seperti yang langsung berupa gaji, komisi dan bonus, serta yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, dan uang pensiun. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja, untuk memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai adalah dengan melalui kompensasi (Sopiah, 2013).

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, cuti, uang makan, dan lain-lain. Sedangkan menurut Sukmawati (2008) pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai untuk bekerja makin baik dan produktif serta mendorong kepuasan kerja pegawai. Dari penjelasan tersebut maka dapat dilihat bahwa kompensasi sangat berperan dalam menunjang kepuasan kerja pegawai yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan interaksi dengan orang lain, seperti status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, pembentukan kelompok – kelompok pembuat keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan masalah perusahaan,

Sedangkan kompensasi kegiatan merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek – aspek pekerjaan yang tidak disukai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktifitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuatan” yang dimiliki karyawan untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnnya, sehinggaa tidak muncuk kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian, Ketida bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen pada perusahaan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berlokasi di Villa Jerami & Spa, yang beralamatkan di Jl. Bali Deli No.1 Seminyak, Bali. Lokasi ini dipilih karena adanya permasalahan yang terkait dengan semangat kerja, gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Villa Jerami & Spa, Seminyak yang berjumlah 68 karyawan yang semuanya dijadikan sebagai responden (sampel jenuh). Teknik ini dipilih karena jumlah dari populasi tergolong kecil, sehingga seluruh populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Kepemimpinan trasformasional (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), dan Kompensasi (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu Semangat Kerja (Y). Bentuk persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + e.....(1)$$

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan responden karyawan yang berjenis kelamin laki-laki lebih besar dibandingkan dengan jenis kelamin wanita yaitu tingkat persentase laki-laki sebesar 69 persen. Tingkat usia dominan yang bekerja diperusahaan adalah dari usia 21-30 tahun, karena pada usia tersebut kreatif dan pekerja keras, sehingga dapat berkontribusi lebih baik untuk perusahaan. Berdasarkan jabatan yang ada di Villa Jerami & Spa berjumlah 65 orang staf atau sebesar 95 persen, sedangkan manager berjumlah 3 orang atau sebesar 5 persen.

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid dan sahnya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total sehingga diperoleh nilai *Pearson Correlation*.

Hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 1. yang menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kompensasi dan semangat kerja memiliki nilai *Pearson Correlation* yang lebih besar dari angka 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut dikatakan telah memenuhi syarat validitas data. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	.779	Valid
	X1.2	.632	Valid
	X1.3	.882	Valid
	X1.4	.898	Valid
Lingkungan Kerja Fisik (X2)	X2.1	.717	Valid
	X2.2	.789	Valid
	X2.3	.766	Valid
	X2.4	.682	Valid
	X2.5	.754	Valid
	X2.6	.617	Valid
	X2.7	.680	Valid
Kompensasi (X3)	X3.1	.862	Valid
	X3.2	.885	Valid
	X3.3	.864	Valid
	X3.4	.870	Valid
Semangat Kerja (Y)	Y.1	.743	Valid
	Y.2	.806	Valid
	Y.3	.871	Valid
	Y.4	.841	Valid
	Y.5	.850	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 1. menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi dari indikator variabel penelitian yang diuji nilainya lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian terbukti valid.

Hasil uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini disajikan pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa keempat instrumen penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kompensasi dan semangat kerja memiliki koefisien *cronbach's alpha* yang lebih besar dari angka 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kep. Transformasional (X1)	.810	Reliabel
Lingkungan Kerja Fisik (X2)	.838	Reliabel
Kompensasi (X3)	.889	Reliabel
Semangat Kerja (Y)	.878	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 2. menunjukkan bahwa masing-masing nilai *cronbach's alpha* pada tiap instrumen penelitian lebih besar dari 0,6 (*cronbach's alpha* > 0,6). Dengan ini demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen terbukti reliabel, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Variabel semangat kerja dalam penelitian ini merupakan variabel dependen. Variabel semangat kerja yang disimbolkan dengan Y, diukur dengan menggunakan 5 indikator yang ditanggapi menggunakan 5 poin skala *Likert*. Secara rinci, tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Semangat Kerja**

No	Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya merasa cocok terhadap teman sekerja di perusahaan.	0	1	16	35	16	270	3,97	Baik
2	Saya dan rekan kerja berkomunikasi dengan baik	0	5	15	37	11	258	3,79	Baik
3	Saya berusaha datang ke tempat kerja lebih awal daripada waktu yang telah ditentukan.	0	1	13	34	20	277	4,07	Baik
4	Saya bekerja dengan rasa aman pada perusahaan ini.	0	3	19	32	14	261	3,84	Baik
5	Pemimpin selalu mengawasi pekerjaan saya.	0	0	15	27	26	283	4,16	Baik
<b>Rata-Rata</b>								<b>3,97</b>	

*Sumber:* Data diolah, 2019

Tabel 3. menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan mengenai semangat kerja yaitu 3,97 yang berada dikirasaran 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini berarti bahwa semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa berjalan dengan baik. Distribusi jawaban responden terhadap semangat kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,16 pada pernyataan pemimpin selalu mengawasi pekerjaan saya dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,79 pada pernyataan Saya dan rekan kerja berkomunikasi dengan baik.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kepemimpinan Trasformasional**

No	Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya memberi tingkat kepercayaan tinggi terhadap pimpinan .	0	1	14	43	10	266	3,91	Baik
2	Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap ketegasan atasan.	0	1	20	44	3	253	3,72	Baik
3	Saya memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpin.	0	1	6	46	15	279	4,10	Baik
4	Pemimpin dapat medelegasikan wewenang kepada saya dengan baik	0	0	14	42	12	270	3,97	Baik
<b>Rata-Rata</b>								<b>3,93</b>	

*Sumber:* Data diolah, 2019

Tabel 4. menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional yaitu 3,93 yang berada dikirasaran 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional karyawan Villa Jerami & Spa berjalan dengan baik. Distribusi jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,10 pada pernyataan Saya memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpin. dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,72 pada pernyataan Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap ketegasan atasan.

Variabel lingkungan kerja fisik dalam penelitian ini merupakan variabel independen. Variabel lingkungan kerja fisik yang disimbolkan dengan X2, diukur dengan menggunakan 7 indikator yang ditanggapi menggunakan 5 poin skali *Likert*. Secara rinci, tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Lingkungan Kerja Fisik**

No	Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya memiliki ruangan kerja yang terang namun tidak menyilaukan	0	1	6	45	16	280	4,12	Baik
2	Saya memiliki ruangan kerja yang temperatur udaranya sejuk.	0	2	18	43	5	255	3,75	Baik
3	Ruangan kerja saya memiliki warna interior yang memberikan kenyamanan.	0	3	15	41	9	260	3,82	Baik
4	Saya memiliki ruangan kerja yang tingkat kebisingannya tidak mengganggu.	0	4	23	39	2	243	3,57	Baik
5	Saya memiliki ruangan kerja yang tingkat kebersihannya baik.	0	7	16	41	4	246	3,62	Baik
6	Saya mampu dengan leluasa bergerak di ruangan kerjasaya.	0	3	18	43	4	252	3,71	Baik
7	Saya merasa aman bekerja di lingkungan kerja saya.	0	2	22	41	3	249	3,66	Baik
<b>Rata-Rata</b>								<b>3,75</b>	

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 5. menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 7 pernyataan mengenai lingkungan kerja fisik yaitu 3,75 yang berada dikirasaran 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja fisik karyawan Villa Jerami & Spa berjalan dengan baik. Distribusi jawaban responden terhadap lingkungan kerja fisik memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,12 pada pernyataan Saya memiliki ruangan kerja yang terang namun tidak menyilaukan. dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,57 pada pernyataan Saya memiliki ruangan kerja yang tingkat kebisingannya tidak mengganggu.

Variabel kompensasi dalam penelitian ini merupakan variabel independen. Variabel kompensasi yang disimbolkan dengan X3, diukur dengan menggunakan 4 indikator yang ditanggapi menggunakan 5 poin skali *Likert*. Secara rinci, tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kompensasi**

No	Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Gaji yang saya terima dari perusahaan sudah sesuai.	0	17	25	24	2	215	3,16	Cukup Baik
2	Tunjangan-tunjangan yang saya peroleh sudah sesuai dengan kebutuhan.	0	18	24	20	6	218	3,21	Cukup Baik
3	Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada saya sudah memadai.	0	21	18	25	4	216	3,18	Cukup Baik
4	Fasilitas yang saya peroleh oleh perusahaan dapat menunjang pekerjaan saya.	0	2	23	29	14	259	3,81	Baik
<b>Rata-Rata</b>								3,34	

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 6. enunjukkan bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan mengenai kompensasi yaitu 3,34 yang berada dikisaran 2,61-3,40 yang berarti cukup baik. Hal ini berarti bahwa kompensasi karyawan Villa Jerami & Spa berjalan dengan cukup baik. Distribusi jawaban responden terhadap kompensasi memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,81 pada pernyataan insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada saya sudah memadai. dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,16 pada pernyataan Gaji yang saya terima dari perusahaan sudah sesuai.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (KS), data berkontribusi normal apabila koefisien *Asymp Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 ( $\alpha = 5$  persen). Hasil pengujian normalitas dari penelitian ini disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**Unstandardized Residual**

N		68
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.37817362
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.052
Kolmogorov-Smirnov Z		.581
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.889

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 7. menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,581 sedangkan nilai *Asymp Sig. (2-tailed)* sebesar 0,889. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena *Asymp Sig. (2-tailed)* 0,889 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik, tidak mengandung gejala heteroskedastisitas ataupun mempunyai varians yang homogeny dan bila suatu model regresi mengandung gejala heteroskedastisitas akan memberikan hasil yang menyimpang. Jika tidak ada satupun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* ataupun nilai signifikansinya diatas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas dari penelitian ini disajikan pada Tabel 8. sebagai berikut.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.248	.253		.979	.331
Kep. trans	.159	.090	.326	1.773	.081
Ling. Krj fsk	-.132	.100	-.256	-1.318	.192
Kompensasi	-.024	.049	-.074	-.497	.621

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai Sig. dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,081, lingkungan kerja fisik sebesar 0,192 dan kompensasi sebesar 0,621. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap absolute residual. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Adanya multikolinieritas dapat dilihat dari *tolerance* dan nilai *variance inflation factor (VIF)* dan bila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau *VIF* kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinieritas. Adapun hasil pengujian multikolinieritas dari penelitian ini disajikan pada Tabel 9. sebagai berikut.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Kep. Trans	Lingk. Krj Fsk	kompensasi	Tolerance	VIF	
1 Correlations	Kep. Trans	1.000	.745	.492	.438	2.282
	Lingk. Krj Fsk	.745	1.000	.566	.393	2.545
	Kompensasi	.492	.566	1.000	.668	1.496

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan *VIF* dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi. Nilai

tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* lebih kecil dari pada 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinieritas.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Model regresi linier berganda digunakan pada penelitian ini karena dapat menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja Fisik ( $X_2$ ), dan Kompensasi ( $X_3$ ), terhadap Semangat Kerja ( $Y$ ) karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Adapun hasil pengujian analisis regresi linear berganda dari penelitian ini disajikan pada Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.127	.419		-.303	.763
Kemp. trans	.336	.148	.253	2.226	.027
Lingk. Krj fsk	.430	.166	.305	2.591	.012
Kompensasi	.348	.081	.387	4.287	.000
Adjusted R <sup>2</sup>					.635
Sig. F					.000

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil analisis pada Tabel 4.8 dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = -0,127 + 0,336X_1 + 0,430X_2 + 0,348X_3 + e$$

Keterangan.

Y = Semangat Kerja

a = konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja Fisik

X<sub>3</sub> = Kompensasi

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Nilai b<sub>1</sub> menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja guru sebesar 0,336. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Nilai b<sub>2</sub> menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik dengan semangat kerja sebesar 0,430. Kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja guru. Nilai b<sub>3</sub> menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kompensasi dengan semangat kerja sebesar 0,348.

Uji Kelayakan Model (Uji F) bertujuan untuk menguji apakah model yang digunakan dalam penelitian ini layak atau tidak untuk digunakan sebagai alat analisis dalam menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependennya. Uji kelayakan model atau Uji F dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Statistik F**

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17.907	3	5.969	39.868	.000 <sup>b</sup>
Residual	9.582	64	.150		
Total	27.489	67			

Sumber: Data diolah, 2018

Adapun hasil dari pengujian kelayakan model dalam penelitian ini telah disajikan pada Tabel 11, dapat dilihat bahwa nilai *p-value* (*Sig. F*) yakni 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini layak untuk digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel dependen. Uji statistik t dilakukan dengan membandingkan hasil nilai signifikansi dengan  $\alpha = 0,05$  dan dapat dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.127	.419			-.303	.763
Kemp. trans	.336	.148		.253	2.226	.027
Lingk. Krj fsk	.430	.166		.305	2.591	.012
Kompensasi	.348	.081		.387	4.287	.000
Adjusted R <sup>2</sup>						.635
Sig. F						.000

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 12. diperoleh nilai signifikansi uji t dari variabel kepemimpinan transformasional dengan *p-value* sebesar 0,027 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  serta nilai koefisien regresi sebesar 0,336. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan Tabel 12. diperoleh nilai signifikansi uji t dari variabel lingkungan kerja fisik dengan *p-value* sebesar 0,012 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  serta nilai koefisien regresi sebesar 0,430. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan Tabel 12. diperoleh nilai signifikansi uji t dari variabel kompensasi dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  serta nilai koefisien regresi sebesar 0,348. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Dalam penelitian ini koefisien determinasi dilihat melalui nilai *Adjusted R<sup>2</sup>*.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R	Std. Error of The Estimate	Durbin-Watson
1	0.087	0.651	0.635		0.38694	2.002

Sumber: Data diolah, 2019

Adapun nilai dari *Adjusted R<sup>2</sup>* pada penelitian ini telah disajikan pada Tabel 13 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,635 dimana memiliki arti bahwa 63,5 persen variasi perubahan semangat kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi. Sedangkan sisanya sebesar 36,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari model penelitian.

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional semakin baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan transformasional maka semangat kerja karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manullang (2008), Imran & Haque (2011), Suastika & Putra (2013), Marpaung (2013) yang meemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional pada perusahaan maka akan meningkatkan semangat kerja, maka ini berarti untuk dapat meningkatkan semangat kerja haruslah memperhatikan betul peran pemimpinya.

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja memperlihatkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti bahwa apabila lingkungan kerja fisik semakin baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja fisik maka semangat kerja karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Naharuddin & Sadegi (2013), Prawira & Riana (2014), Utamajaya & Sriathi (2015), Yuniari & Waisnawini (2009) yang menemukan hasil bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja fisik maka akan meningkatkan semangat kerja, maka ini berarti untuk dapat meningkatkan semangat kerja haruslah memperhatikan betul lingkungan kerja fisik dalam perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti bahwa apabila kompensasi semakin baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, semakin buruk kompensasi maka semangat kerja karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manullang (2008), Purnamandari & Suana (2014) yang menemukan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti semakin

tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau kantor akan membuat dampak yang positif kepada karyawan yang tentunya akan berdampak besar terhadap semangat kerjanya.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberi dukungan empiris dan dapat dinyatakan memperkuat hasil-hasil studi terdahulu.

Secara praktis, dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pemilik Villa Jerami & Spa Seminyak dalam membenahi diri sehubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak.

## **SIMPULAN**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak.

Villa Jerami & Spa Seminyak harus lebih memperhatikan peran pimpinan (kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain agar orang tersebut bersedia secara ikhlas melaksanakan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya). Villa Jerami & Spa Seminyak perlu menjaga lingkungan kerjanya agar karyawan tetap nyaman dalam mengajar seperti temperatur suhu udara diruangan, pencahayaan ruangan, serta hal lainnya yang dapat menjaga suhu ruangan tetap nyaman. Sehingga jika suasana lingkungan kerja yang dirasa karyawan itu nyaman maka semangat kerja karyawan akan meningkat. Apresiasi kepada karyawan Villa Jerami & Spa perlu ditingkatkan dengan memperhatikan pemberian penghargaan, kompensasi atau hal lainnya yang sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan tersebut sehingga karyawan akan merasa setiap pekerjaannya yang dilakukan mendapatkan apresiasi dari pihak Villa Jerami & Spa Seminyak. Dengan begitu karyawan akan termotivasi dalam memunculkan ide-ide yang dapat membuat Villa Jerami & Spa Seminyak menjadi Villa yang baik dan maju.

## **REFERENSI**

- Abbas, A. K., & Lichtman, A. H. (2009). Basic Immunology, Function, and Disorder of the Imun System. *Saunders Elsevier Philadelphia*, 3(2), 1–144.
- Ardana, K., Mujiati., N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifandi, B. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Produksi pada PT. Kebun Pantai Raja Teluk Kuantan). *JOM Fisip.*, 2(1), 2–15.

- Astrayana, I. K. T., & Sriathi., A. . A. (2014). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Insentif Finansial, Dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana.*, 3(10), 3097–3116.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organization. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems.*, 1(1), 193–225.
- Danti, P. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB).*, 9(2), 1–9.
- Diana, P. G. A., & Subudi, M. (2013). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan.*, 2(1), 1219–1228.
- Fitri, Y. (2015). Effect of compensation and working environment against job spirit employee in Indrapura Hotel Pekanbaru. *JOM (. Journal of Management,* 2(1), 1–15.
- Gangga, N. (2016). Kompensasi dan Motivasi: Pengaruhnya terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Tjendana Mandra Sakti Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana.*, 3(5), 1320–1341.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dari Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Imran, R., & Haque, M. A. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research.*, 26(2).
- Kurniasari, D., & Halim, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi.*, 8(2), 273–284.
- Kusuma, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. FA Management. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen.*, 5(2), 1295–1315.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manullang. (2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI).
- Marpaung, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja pegawai dinas Pertanian, Pertenakan dan Perikanan Kabupaten Siak. *Jurnal Ekonomi.*, 21(2), 1–16.

- Maulizar, M. Y. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen.*, 1(1), 1–13.
- Naharuddin, N. ., & Sadegi, M. (2013). Factor of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies-IJIRS*, 2(2), 66–78.
- Nurzaeine, A. H., & Narehen, H. (2015). The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Snah Alam, Selangor. *International Review of Management and Business Research.*, 4(3), 845–851.
- Prawira, M. S., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Tingkat Kesejahteraan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Villa The Akasha Beach Estate. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. ISSN 2302-8912.*, 3(9), 2543–2557.
- Purnamandari, N. W. Q., & Suana, I. W. (2014). Analisis Faktor Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Penempatan Karyawan, dan Kompensasi yang Mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana.*, 3(8), 2445–2455.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. US: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (2nd ed.). Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Learning and Development.*, 3(2), 77–91.
- Suastika, K. A., & Putra, M. S. (2013). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Karyawan Pt. Jamsostek (Persero) Cabang Bali I. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(2), 233–247.
- Sugiyarti, G. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang.*, 1(2), 73–83.
- Sukmawati, F. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis.*, 2(3), 175–194.

- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Utamajaya, I. D. G. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2015). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Fuji Jaya Motor Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6).
- Wheatley, K., & Doty, D. H. (2010). Executive Compensation as a Moderator of the Innovation – Performance Relationship. *Journal of Business and Management*, 16(1), 90–102.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yuniari, M., & Waisnawini, L. G. (2009). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. BTDC Nusa Dua, 5(2), 144–152.