

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI  
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Kota Kendari).**

**Azizil Bana**

Program Pasasarjana Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja; pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja. Responden sebanyak 115 orang Pegawai PDAM Kota Kendari dengan menggunakan teknik proporsional (*proportionate random sampling*). Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan khususnya sumberdaya manusia, terutama hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, motivasi kerja dan kinerja.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan.*

Sejalan dengan perkembangan zaman, di era globalisasi saat ini setiap organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi, sehingga organisasi tersebut mampu untuk tetap konsisten dan mempertahankan kelang-sungannya. Setiap organisasi dihadapkan dengan berbagai macam tantangan yang ada. Tantangan tersebut merupakan dampak dari era globalisasi ekonomi saat ini. Perkembangan era globalisasi ekonomi mengakibatkan timbulnya peluang dan persaingan bebas di antara tiap organisasi atau perusahaan dalam melak-sanakan kegiatan bisnis, artinya setiap organisasi atau perusahaan memiliki peluang yang sama dalam persaingan usaha. Sejalan dengan hal tersebut, peluang yang timbul menjadi tantangan serius bagi para pemimpin organisasi untuk mengelola organisasi dengan baik agar mampu menye-suaiakan diri dengan perkembangan zaman yang menuntut perubahan, perbaikan serta peningkatan di berbagai bidang antara lain peningkatan mutu sumber daya manusia untuk dapat bersaing dan mandiri. Untuk itu diperlukan kesungguhan dan keseriusan dari seorang pemimpin untuk mampu mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

Munculnya tantangan-tantangan tersebut mengakibatkan setiap organisasi berfikir untuk mencari solusi terbaik dalam penyelesaian masalah yang dihadapinya. PDAM Kota Kendari sebagai sebuah organisasi juga menghadapi permasalahan serupa dan berupaya untuk mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam organisasi PDAM itu sendiri. PDAM Kota Kendari merupakan sebuah perusahaan air minum yang memiliki peranan yang sangat penting dalam penyediaan air minum di daerah Kota Kendari. Sekitar 80% kebutuhan air minum di Kota Kendari disediakan oleh PDAM Kota Kendari (PDAM Kota Kendari, 2014) sehingga mengakibatkan banyaknya permintaan air bersih masyarakat Kota Kendari terhadap PDAM. Namun sejalan dengan perkembangan zaman dan adanya peningkatan permintaan tersebut timbul pula permasalahan-permasalahan dalam penyelenggaraan tugas PDAM sehari-hari. Permasalahan-permasalahan yang timbul antara lain adanya pesaing dari beberapa usaha penyedia air bersih selain PDAM seperti Nawir Tower dan layanan penyedia air bersih lainnya, seringnya terjadi keluhan dari masyarakat Kota Kendari terhadap pelayanan PDAM (Kendari Pos, 13 Januari 2015). Permasalahan-permasalahan tersebut

hendaknya mendapatkan perhatian untuk segera ditemukan solusi terbaik untuk menyelesaikannya. Dari permasalahan yang timbul menunjukkan masih diperlukannya peningkatan kinerja pegawai.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin (Hauschildt dan Konradt, 2012).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang dalam pelaksanaannya pemimpin banyak memberikan inspirasi dan dukungan kepada para karyawan untuk lebih berkembang demi pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai cara yang efisien dan cara yang ideal untuk memimpin tenaga kerja (Clark *et al.*, 2009). Sejalan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dengan tujuan untuk melihat pengaruh yang diberikan dari penerapan kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Barbuto, (2005), gaya kepemimpinan sebagai variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan karismatik sedangkan variabel terikatnya adalah motivasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional dan karismatik berpengaruh terhadap motivasi. Pernyataan yang dikemukakan Barbuto, (2005) sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cropanzano *et al.* (2003), Allen dan Meyer (1990), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan motivasi kerja.

Penerapan kepemimpinan yang tepat akan memberikan hasil akhir berupa peningkatan kinerja, hal ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Carter *et al.* (2012), melakukan penelitian tentang peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas hubungan, dan kinerja pegawai selama adanya perubahan organisasi, hasil penelitian ini menyatakan

kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara signifikan kualitas hubungan, dan kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nemanich dan Keller (2007), Whittington *et al.* (2004), Wang dan Howell (2012), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun terdapat pula hasil penelitian yang berbeda mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian tersebut seperti yang dilakukan oleh Parr *et al.* (2013) dan Lee *et al.* (2013), menghasilkan temuan yang berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini merupakan sebuah dasar yang mendasari untuk menguji kembali hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selain itu terdapat pula penelitian sebelumnya yang memberikan temuan yang berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan kinerja pegawai, melainkan dengan penambahan variabel mediasi.

Penggunaan variabel motivasi kerja sebagai mediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai didasarkan pada hasil empiris penelitian sebelumnya. Hubungan antara kepemimpinan terhadap motivasi dilakukan oleh Chipunza *et al.* (2011), kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan motivasi dan komitmen. Sweetser dan Kelleher (2011), kepemimpinan berkorelasi positif dengan motivasi internal. Cremer (2006), kepemimpinan autokrasi secara signifikan meningkatkan motivasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Liu (2007) dan Charbonneau *et al.* (2001), menyatakan motivasi sebagai variabel mediator antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja dan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Penelitian yang dilakukan Chipunza *et al.* (2011), Sweetser dan Kelleher (2011), Cremer (2006), Liu (2007), Barbuto Jr, (2005), mengkaji hubungan antara kepemimpinan terhadap motivasi.

Menurut Doelhadi (2001), lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai sangat peduli sekali dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb, akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Organisasi harus mengusahakan agar pegawainya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pekerjaan yang dilakukan.

Mengacu dari penelitian terdahulu yang tidak konsisten, dan permasalahan yang terjadi di perusahaan PDAM kota Kendari sehingga hal ini dianggap menarik untuk dikaji lebih dalam lagi. Pertanyaan penelitian berikut ini secara empiris diformulasikan dalam penelitian ini

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja?
5. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja?

## TINJAUAN PUSTAKA

Pemimpin yang berhasil bukanlah yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi dengan sikap disiplin mereka mengatasi masalah bersama karyawan secara efektif dan efisien. Hal itu juga diimbangi oleh interaksi yang positif, yaitu keterampilan utama dalam mengelola sumberdaya manusia. Pemimpin juga harus sensitif dalam berinteraksi, baik terhadap bahasa verbal, nada suara, maupun nonverbal atau bahasa tubuh (*body language*) (Wahjosumidjo, 2002).

Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mampu menginspirasi para bawahan untuk berbagi visi, meyakinkan mereka untuk mencapai visi, dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan potensi diri (Smith *et al.*, 2004). Sejalan dengan pendapat tersebut Bass

(1985), dalam Yukl, 1998:2) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses tertentu dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah kepemimpinan.

Menurut teorinya kepemimpinan transformasional dibangun atas gagasan-gagasan awal dari Burns (1978). Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada awalnya, diharapkan pemimpin-pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: (1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada diri sendiri, dan (3) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Motivasi berasal dari kata "movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi adalah suatu proses yang diawali adanya keinginan atau dorongan yang mengarahkan seseorang baik yang bersifat fisiologi ataupun psikologis, atau adanya kebutuhan yang menggerakkan perilaku seseorang, atau adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan, atau berupa imbalan tertentu.

Dalam perspektif motivasi sebagai suatu proses, maka motivasi terdiri dari 3 (tiga) elemen yang saling berinteraksi, yaitu (Luthans, 2002: 249-250):

1. *Needs* (kebutuhan) yang dirasakan oleh seseorang, baik yang bersifat kebutuhan fisiologis atau bersifat psikologi. Dengan kata lain, *needs* adalah sesuatu yang dirasakan sebagai kekurangan bagi seseorang baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikologi.
2. *Drives* (keinginan, harapan) yang mendorong atau menuntun seseorang untuk menuntun kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud. *Drive* dan *Motives* adalah dua kata yang sering digunakan secara bergantian, yaitu merujuk pada keinginan atau dorongan untuk memenuhi suatu kebutuhan (*needs*). Misalnya seseorang

memiliki kebutuhan akan makan karena lapar, kebutuhan berteman karena berafiliasi.

3. *Incentives* (imbalan, penghargaan), yaitu segala sesuatu yang dapat memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan tertentu atau mengurangi *drives*. Dengan kata lain *incentive* adalah hasil akhir dari suatu siklus motivasi; yaitu segala sesuatu yang bersifat imbalan dan dapat memenuhi sesuatu kebutuhan dan mengurangi *drive* (keinginan atau harapan).
4. Motivasi kerja adalah sebagai penuntun bagaimana seseorang pegawai/karyawan berperilaku kerja dalam suatu organisasi; motivasi kerja dapat menjadi penuntun bagaimana seorang pegawai/karyawan menentukan tingkat usaha kerja yang akan ia lakukan, dan motivasi kerja juga adalah menjadi penentu atau penuntun seseorang karyawan dalam menentukan tingkat intensitasnya dalam mengatasi berbagai hambatan atau tantangan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
5. Dalam konteks perkembangannya, teori motivasi kerja dapat diklasifikasikan dalam tiga pendekatan yakni: (1) *content theories*, (2) *process theories*; (3) *contemporary theories* (Luthans, 2002: 259). Salah satu pendekatan teori motivasi kerja yang umum digunakan dalam menjelaskan motivasi kerja adalah pendekatan “*the content theories of work motivation.*” pendekatan teori ini meskipun tergolong sebagai teori klasik, namun sampai saat ini masih tetap relevan dan masih banyak digunakan dalam konteks penelitian empirik.

Lingkungan kerja merupakan salah satu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal semestinya didukung dengan lingkungan kerja yang baik dimana lingkungan tersebut mampu memberikan kenyamanan kepada karyawan. Lingkungan kerja fisik menurut Gie (2000:210) bahwa “Lingkungan kerja fisik merupakan segenap faktor fisik yang bersama-sama merupakan suatu suasana fisik yang melingkupi suatu tempat kerja”. Sementara Mangkunegara (2005:105) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai “Kondisi tempat karyawan bekerja yang mencakup: teknik penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, dan ruang gerak yang diperlukan”.

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Sedarmayanti (2001: 21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Kebersihan dan keamanan di tempat kerja  
Adanya bau-bauan ditempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja dan bau-bauan yang terjadi dapat mempengaruhi penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja. Rasa aman bagi karyawan di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja dan gairah kerja karyawan. Keamanan yang dimaksud mencakup konstruksi gedung tempat mereka bekerja dengan melakukan perbaikan setiap beberapa tahun sekali, sehingga karyawan tidak akan terganggu dalam melakukan aktivitas kerjanya. Dengan adanya rasa aman yang diberikan tersebut akan membuat karyawan lebih giat lagi bekerja.
2. Tata warna di tempat kerja  
Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
3. Tata ruang  
Tata ruang merupakan penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan dalam

penggunaan ruang, juga merupakan wujud struktural dan pola pemanfaatan ruang.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Menurut Mathis dan Jackson (2006:78), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Simamora (2003: 20) mendefinisikan kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Menurut Gomes (2003) secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

### **Kerangka Konsep dan Hipotesis**

Setiap organisasi baik instansi maupun perusahaan menginginkan adanya tingkat kinerja yang tinggi dari para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam rangka mengatasi permasalahan yang dihadapi terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan suatu program dalam mencapai target yang telah ditetapkan sehingga jika faktor ini diabaikan maka dapat menimbulkan penyimpangan dalam kerja. Sebaliknya jika faktor-faktor ini diperhatikan secara efektif maka dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sebagai cara yang efisien dan cara yang ideal untuk memimpin tenaga kerja (Clark *et al.*, 2009). Dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional akan mencip-

takan suatu relasi atau hubungan yang terbentuk antara pemimpin dengan sub-ordinat. Adapun relasi dalam gaya kepemimpinan ini terbatas pada relasi akibat pertukaran, yaitu pertukaran antara keberhasilan dengan penghargaan, kegagalan dengan *punishment*, tanpa membangun antusiasme dan komitmen sub-ordinat kepada tujuan tugas (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat diamati dari: *Charisma, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Inspirational Motivation*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu memberikan petunjuk bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan motivasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Namun hal tersebut tidaklah cukup, hal ini dikarenakan masalah yang terjadi dilapangan yang dihadapi oleh PDAM termasuk juga masalah kondisi lingkungan kerja dalam hal ini khususnya kondisi lingkungan kerja fisik.

Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai.**

Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Carter *et al.* (2012), tentang peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas hubungan, dan kinerja pegawai, hasil penelitian ini menyatakan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara signifikan kualitas hubungan, dan kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nemanich dan Keller (2007), Whittington *et al.* (2004), Wang dan Howell (2012), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang erat dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu di uji apakah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.*

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai**

Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif antara lingkungan kerja dan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Wall (2003) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja fisik seperti ruang gerak dan pengaturan suhu ruangan sangat dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menguji ada tidaknya pengaruh langsung atau tidak langsung dari lingkungan kerja fisik terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Geer Li (2004) menemukan adanya pengaruh antara kondisi lingkungan kerja fisik dan kinerja. Dalam penelitian ini menyatakan bahwa salah satu faktor yang memotivasi tim kerja teknik dalam bekerja ialah kondisi lingkungan kerja fisik terutama mengenai kondisi ruang gerak dalam ruangan.

Hedlund *et al.* (2010) menemukan bahwa lingkungan kerja dan kinerja memiliki korelasi yang sangat erat. Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang dan mengukur kinerja untuk perbaikan lingkungan kerja. Pada bagian berikut kita meninjau hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki korelasi yang erat dengan kinerja. Oleh karena itu perlu di uji apakah lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H2: Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.*

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja. Taghipour dan Dejbani (2013), meneliti tentang motivasi sebagai mediasi untuk menghasilkan kinerja karyawan, konsep motivasi yang digunakan dalam penelitian adalah motivasi intrinsik, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Güngör (2011), melakukan penelitian tentang hubungan antara sistem manajemen imbalan dan kinerja karyawan dengan peran

mediasi motivasi, konsep motivasi yang digunakan dalam penelitian adalah motivasi intrinsik dan non finansial, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hayati dan Caniagi (2012), melakukan studi tentang peranan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan berdasarkan etika kerja islami, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu di uji apakah motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.*

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja.**

Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif antara kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Charbonneau *et al.* (2001), meneliti tentang peranan motivasi sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan peranan motivasi sebagai pemediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Penelitian yang menghubungkan antara motivasi dan kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi juga dilakukan oleh Hagedoorn dan Van Yperen (2003), motivasi dilakukan untuk membuat karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan senang dan selanjutnya dapat menghasilkan kinerja yang semakin meningkat. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mehta *et al.* (2003), motivasi sebagai pemediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Amerika Serikat dan Finlandia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi dari motivasi mampu menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Zehir *et al.* (2011) menyatakan bahwa adanya korelasi yang sangat erat antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan

kinerja. Penelitian ini menunjukkan efek budaya dan kepemimpinan transformasional atas kinerja perusahaan. Analisis keandalan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki hasil yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan Zehir *et al.* (2011), Hagedoorn dan Van Yperen (2003), Mehta *et al.* (2003), Charbonneau *et al.* (2001), mengindikasikan bahwa motivasi mampumeningkatkan kinerja individu, dan motivasi dapat digunakan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang erat dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu di uji apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja.*

**Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Motivasi Kerja**

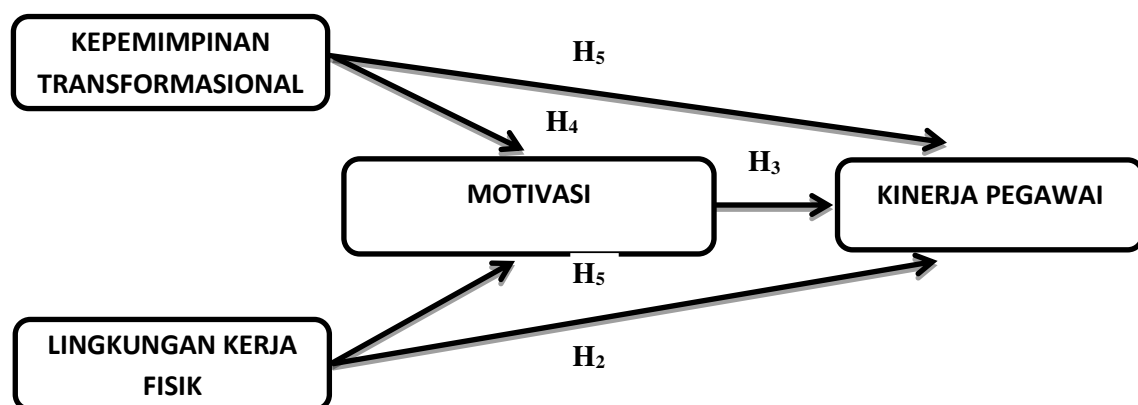
Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif

antara lingkungan kerja fisik dan kinerja Kamarulzaman *et al.* (2011) menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan kantor fisik dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku, persepsi dan produktivitas karyawan. Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur dari beberapa faktor lingkungan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Wall (2003) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja fisik seperti ruang gerak dan pengaturan suhu ruangan sangat dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menguji ada tidaknya pengaruh langsung atau tidak langsung dari lingkungan kerja fisik terhadap kinerja ataupun melalui motivasi. Penelitian yang sejalan dengan penelitian sebelumnya ialah penelitian yang dilakukan Grulke *et al.* (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki korelasi yang erat dengan kinerja pegawai baik itu langsung ataupun melalui mediasi. Oleh karena itu perlu diuji apakah lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H5: Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerj*



**Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian**

**METODE**

**Rancangan Penelitian**

Metode penelitian menurut Sugiyono (2011: 3) pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan

kegunaan tertentu. Berdasarkan sifat permasalahannya dari tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini bersifat explanatory. Suatu penelitian yang bersifat explanatory umumnya bertujuan untuk mengetahui faktor/pengaruh

penyusunan dari suatu dimensi kehidupan (Solimun, 2007:63).

### Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi atau sejumlah subjek penelitian sebagai wakil dari populasi yang dituju (Nazir, 2003). Mengingat begitu banyaknya populasi maka untuk ukuran sampel diambil berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- E = presisi, (5%)

Berdasarkan penggunaan rumus tersebut maka jumlah sampel pada penelitian ini ialah sebanyak 115 orang. Adapun teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Dalam penentuan sampel yang akan diberikan *questioner* ditunjuk secara acak namun berdasarkan jumlah sampel yang telah ditentukan. Berikut uraian kriteria *proportionate random sampling* yang digunakan oleh peneliti, dapat kita lihat pada tabel dibawah ini.

### Pengujian Instrumen

Kuisisioner yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya dengan cara menghitung nilai validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kelayakan angket sebagai alat pengumpul data.

### Uji Validitas Instrumen

Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur ataukah sebaliknya. Perhitungan validitas dilakukan dengan mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total dengan menggunakan teknik *Korelasi Pearson* dengan kriteria pengujian apabila koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0.3 berarti item kuisisioner tersebut dinyatakan valid dan dinyatakan sah sebagai alat pengumpul data (Zikmund *et al.*, 2009).

### Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen digunakan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Perhitungan dalam pengujian reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila koefisien *alpha* lebih besar atau sama dengan 0.6 maka item instrumen dinyatakan reliabel dan sebaliknya (Sekaran, 2006).

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk, menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Selain itu, penelitian juga bertujuan untuk memprediksi dan mengembangkan teori. Melihat bentuk model dan jumlah variabel endogen yang lebih dari satu, maka teknik analisis yang tepat digunakan ialah model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling – SEM*) berbasis varian atau *partial least square* (PLS).

Menurut Jogiyanto (2011) PLS adalah analisis SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Penggunaan SEM berbasis PLS sama dengan penggunaan regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel laten endogen (variabel tergantung) dengan analisis tambahan yaitu penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran. PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter yang memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametric untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran

Model penelitian ini terdiri dari empat konstruk diantaranya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, motivasi



kerja, dan kinerja pegawai. Evaluasi model pengukuran merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

**Evaluasi Validitas Konstruk**

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan

validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui *loading factor*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki loading factor diatas 0.6. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 1 Validitas Konvergen**

	<b>Loading Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t Statistics</b>	<b>Ket</b>
X1.1 <- Transformasional	0.758	0.031	24.095	Valid
X1.2 <- Transformasional	0.757	0.026	29.120	Valid
X1.3 <- Transformasional	0.787	0.030	25.974	Valid
X1.4 <- Transformasional	0.749	0.024	31.370	Valid
X2.1 <- Lingkungan Kerja Fisik	0.716	0.025	28.227	Valid
X2.2 <- Lingkungan Kerja Fisik	0.637	0.046	13.762	Valid
X2.3 <- Lingkungan Kerja Fisik	0.759	0.028	27.220	Valid
X2.4 <- Lingkungan Kerja Fisik	0.666	0.041	16.160	Valid
X2.5 <- Lingkungan Kerja Fisik	0.772	0.026	30.205	Valid
Y1.1 <- Motivasi kerja	0.765	0.028	27.151	Valid
Y1.2 <- Motivasi kerja	0.686	0.030	22.788	Valid
Y1.3 <- Motivasi kerja	0.763	0.030	25.660	Valid
Y1.4 <- Motivasi kerja	0.724	0.031	23.293	Valid
Y1.5 <- Motivasi kerja	0.693	0.030	22.922	Valid
Y2.1 <- Kinerja	0.741	0.030	24.323	Valid
Y2.2 <- Kinerja	0.724	0.028	26.294	Valid
Y2.3 <- Kinerja	0.729	0.034	21.200	Valid
Y2.4 <- Kinerja	0.735	0.032	23.078	Valid

Sumber : Data primer diolah (2015)

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas Diskriminan**

	<b>Transformasional</b>	<b>Lingkungan Kerja Fisik</b>	<b>Motivasi kerja</b>	<b>Kinerja</b>
X1.1	<b>0.758</b>	0.479	0.489	0.468
X1.2	<b>0.757</b>	0.470	0.579	0.505
X1.3	<b>0.787</b>	0.478	0.589	0.455
X1.4	<b>0.749</b>	0.543	0.596	0.628
X2.1	0.367	<b>0.716</b>	0.496	0.447
X2.2	0.470	<b>0.637</b>	0.417	0.442

	Transformasional	Lingkungan Kerja Fisik	Motivasi kerja	Kinerja
X2.3	0.490	<b>0.759</b>	0.533	0.575
X2.4	0.374	<b>0.666</b>	0.439	0.485
X2.5	0.580	<b>0.772</b>	0.554	0.711
Y1.1	0.543	0.443	<b>0.765</b>	0.469
Y1.2	0.533	0.554	<b>0.686</b>	0.495
Y1.3	0.546	0.527	<b>0.763</b>	0.506
Y1.4	0.564	0.511	<b>0.724</b>	0.559
Y1.5	0.507	0.464	<b>0.693</b>	0.480
Y2.1	0.464	0.539	0.463	<b>0.741</b>
Y2.2	0.423	0.641	0.494	<b>0.724</b>
Y2.3	0.576	0.578	0.530	<b>0.729</b>
Y2.4	0.532	0.464	0.540	<b>0.735</b>

Sumber : Data primer diolah (2015)

Hasil perhitungan *diskriminan reliability (AVE)*, *cronbach alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3 Hasil Uji Reabilitas Diskriminan**

	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0.582	0.848	0.761
Lingkungan Kerja Fisik	0.507	0.836	0.757
Motivasi kerja	0.528	0.848	0.776
Kinerja Pegawai	0.537	0.822	0.713

Sumber : Data primer diolah (2015)

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut.

**Tabel 4 Uji Goodness of Fit Model**

Variabel	R <sup>2</sup>
Motivasi kerja	0.627
Kinerja pegawai	0.655
$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \rightarrow Q^2 = 1 - (1 - 0.627) (1 - 0.655) = 0.871$	

Sumber : Data primer diolah (2015)

Kemudian R-square variabel motivasi kerja bernilai 0.627 atau 62.7%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel motivasi kerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik sebesar 62.7%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional

dan lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja sebesar 62.7%, sedangkan sisanya sebesar 37.3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil pengujian signifikansi pengaruh langsung dalam penelitian ini dapat diketahui melalui tabel berikut.

**Tabel 5 Pengujian Direct Effect**

Eksogen	Endogen	Koefisien Jalur	SE	t Statistics	P Value
Transformasional	Kinerja	0.225	0.053	4.269	0.000
Lingkungan Kerja Fisik	Kinerja	0.485	0.037	13.224	0.000
Motivasi kerja	Kinerja	0.191	0.053	3.607	0.000

Sumber : Data primer diolah (2015)

Adapun hasil pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat diketahui melalui tabel berikut.

**Tabel 6 Pengujian Indirect Effect**

Eksogen	Endogen	Mediasi	Indirect	t Statistics	P Value
Transformasional	Kinerja	Motivasi	0.097	6.235	0.000
Lingkungan Kerja Fisik	Kinerja	Motivasi	0.069	2.583	0.005

Sumber : Data primer diolah (2015)

Adapun efek model secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 7 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural**

Eksogen	Endogen	Mediasi	Direct	Indirect	Total
Transformasional	Kinerja	Motivasi	0.225	0.097	0.322
Lingkungan Kerja Fisik	Kinerja	Motivasi	0.485	0.069	0.554
Motivasi	Kinerja		0.191		0.191

Sumber : Data primer diolah (2015)

**Pembahasan Dan Implikasi Penelitian**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai.**

Kepemimpinan transformasional merupakan cara pimpinan dalam meningkatkan permintaan terhadap tugas bawahan dan tanggung jawab yang lebih besar sehingga dapat merangsang kemampuan potensial para pegawai serta menjadikan pegawai mandiri dalam hal peningkatan kemampuan dan kesiapan untuk belajar (Chang, 2007). Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku pekerja untuk selalu berusaha sungguh-sungguh sehingga hasil kerja menjadi lebih baik. Hasil dari penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Carter *et al.* (2012); Nemanich dan Keller (2007); Whittington *et al.* (2004); Wang dan Howell (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan

transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistik hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 4.269 (Tabel 5) yang lebih besar dari 1.96. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai mempersepsikan kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan perolehan angka rata-rata sebesar 3,75 (Tabel 5.6). Perolehan nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan telah cukup sesuai dengan keinginan pegawai.

Indikator kepemimpinan transformasi-onal yang paling berperan adalah indikator *individual consideration* dengan perolehan *loading factor* sebesar 0,787 (Tabel 2). *Individual consideration* ditunjukkan dengan dukungan pimpinan dalam memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengekspresikan dan mengembangkan diri. Pemberian dukungan dari seorang pemimpin terhadap bawahannya dimaksudkan untuk memberikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan pengembangan diri agar dapat mengikuti perkembangan pelayanan sesuai dengan keinginan dari para konsumen. Oleh karena itu hal ini perlu untuk diberikan perhatian khusus oleh setiap pimpinan perusahaan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja fisik dirasakan langsung sehari-hari oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil dari penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Janeeta (2004), Ger Li (2004), Hedlund *et.al* (2010) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai mempersepsikan lingkungan kerja fisik ditunjukkan dengan perolehan angka rata-rata sebesar 3,75 (Tabel 7). Perolehan nilai tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik yang ada ditempat kerja cukup sesuai dengan keinginan pegawai. Indikator lingkungan kerja fisik yang paling berperan adalah indikator kebersihan di tempat terjadinya perolehan *loading factor* sebesar 0,772 (Tabel 2). Menjaga kebersihan di tempat kerja ditunjukkan dengan tingkat kebersihan dan bebas dari pencemaran. Hal ini dimaksudkan agar setiap pegawai merasa nyaman sehingga mampu secara optimal dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memperhatikan kondisi lingkungan kerja fisik diperusahaan tersebut.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang diberikan kepada para pegawai maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Taghipour dan Dejbani (2013), Güngör (2011), Hayati dan Caniogo (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai mempersepsikan motivasi kerja ditunjukkan dengan perolehan angka rata-rata sebesar 3,79 (Tabel 5.8). Perolehan nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dirasakan ditempat kerja cukup sesuai dengan keinginan pegawai. Indikator motivasi kerja yang paling berperan adalah indikator *achievement* dengan perolehan *loading factor* sebesar 0,765 (Tabel 5.12). Hal ini ditunjukkan dengan keinginan dan kesediaan para pegawai untuk selalu berprestasi. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja akan memberikan peningkatan terhadap tingkat kinerja dikarenakan pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi merupakan kekuatan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memperhatikan motivasi kerja pegawai diperusahaan tersebut.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja.**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung yaitu dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menciptakan tingkat motivasi kerja yang tinggi pada pegawai untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula. Motivasi kerja memiliki peran yang efektif sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Charbonneau *et al.* (2001), Zehir *et al* (2011), Hagedoorn dan Van Yperen (2003), Mehta *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja yang merupakan suatu bentuk dari motivasi dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Motivasi kerja berperan penting bagi kepemimpinan untuk menghasilkan kinerja pegawai. Motivasi ialah suatu kekuatan psikologis yang menentukan arah dari perilaku untuk memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan harapan. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi kuat mampu menggerakkan para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan tingkat upaya yang tinggi menuju kearah tujuan organisasi. Keadaan ini sebagai akibat dari interaksi dari pimpinan dengan pegawai untuk menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Motivasi yang kuat memberikan dorongan yang besar dalam diri pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan pekerjaan yang dihasilkan dapat diterima oleh rekan kerja dan pimpinan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja.**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik secara tidak langsung yaitu dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan kerja fisik yang baik dapat menciptakan tingkat motivasi kerja yang tinggi pada pegawai untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula. Motivasi memiliki peran yang efektif sebagai mediasi antara lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai.

Kondisi lingkungan kerja fisik yang baik memberikan kenyamanan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Kondisi lingkungan kerja fisik memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai yang berdampak pula terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamarulzaman *et.al* (2011), Wall (2003), Grulke *et al.* (2001). Dengan adanya peningkatan kondisi lingkungan kerja fisik yang semakin baik akan menambah motivasi

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga peningkatan kinerja dapat tercapai.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan sebagaimana langkah-langkah penelitian ilmiah yang baik, namun demikian masih ditemukan beberapa keterbatasan seperti:

1. Objek dalam penelitian ini ialah pegawai Kantor PDAM Kota Kendari yang memberikan penilaian terhadap diri mereka sendiri, sehingga adanya kemungkinan terjadinya pembiasan dalam penelitian ini.
2. Adanya kekhawatiran pegawai mengenai respon pimpinan terhadap mereka dikarenakan penilaian mereka terhadap pimpinan dan perusahaan.
3. Responden terbanyak merupakan pegawai bagian teknik yang dalam pekerjaan sehari-hari lebih banyak berada diluar kantor sehingga kurang banyak berinteraksi di dalam kantor.

### **Implikasi**

#### **Implikasi Teoritis**

1. Penelitian ini memberikan tambahan referensi hasil studi terkait penerapan kepemimpinan transformasional di suatu organisasi di Indonesia ke depannya. Oleh sebab itu, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan untuk mengeksplor lebih jauh lagi faktor kepemimpinan transformasional, mengingat banyaknya organisasi di Indonesia yang sedang berkembang pesat, yang memungkinkan penerapan kepemimpinan transformasional.
2. Lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh langsung terhadap pegawai dikarenakan lingkungan kerja fisik secara langsung dirasakan oleh pegawai. Kondisi lingkungan kerja fisik merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja. Oleh karena itu, hal ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih mengembangkan indikator lain dari lingkungan kerja fisik.
3. Motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi pemediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja serta antara lingkungan kerja fisik dan kinerja. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa motivasi kerja merupakan pemediasi sempurna. Temuan ini menjadi dasar bagi pengembangan motivasi kerja sebagai

pemeditasi untuk penelitian berikutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai.

### Implikasi Praktis

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan PDAM Kota Kendari hendaknya selalu mengedepankan perilaku yang membuat para bawahannya mengagumi, menghormati dan mempercayai pimpinan yang bersangkutan. Meningkatkan kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan antusiasme dan optimisme. Memberikan rangsangan menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan. Membiasakan pimpinan untuk bersedia mendengarkan masukan-masukan bawahan dan bersedia memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pengembangan diri bawahan.
2. Motivasi kerja berperan sebagai mediator pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai memiliki peranan yang penting untuk mendukung meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan terhadap kemampuan individu untuk dapat mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu. Meningkatkan usaha pegawai untuk melakukan tindakan sesuai dengan yang direncanakan. Mengembangkan pegawai untuk melakukan suatu tindakan yang didasarkan pada orang lain atau orang yang dianggap senior. Membangkitkan usaha individu untuk membantu orang lain untuk mengembangkan kemampuannya. Meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam bekerjasama dan menjalin hubungan dengan orang lain.
3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai yaitu melalui motivasi kerja. Hendaknya pimpinan kantor PDAM Kota Kendari lebih meningkatkan kualitas kondisi lingkungan kerja fisik yang ada di kantor. Hal ini dikarenakan peran dominan

yang diberikan dari kondisi lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Diperlukan adanya peningkatan dari indikator-indikator lingkungan kerja fisik.

### KESIMPULAN

1. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor PDAM Kota Kendari. Peran pemimpin dalam suatu perusahaan sangat menentukan arah dan tingkat pencapaian suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin sebagai panutan bagi pegawai, menjadi inspirasi dan motivasi bagi pegawai serta membimbing pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari akan membantu pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Lingkungan kerja fisik dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor PDAM Kota Kendari. Lingkungan kerja fisik sangat mempengaruhi kinerja pegawai dikarenakan lingkungan kerja fisik dirasakan langsung oleh pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Faktor penting lingkungan kerja fisik seperti penerangan, suara bising dan kebersihan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai dan berakibat terhadap tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai kantor PDAM Kota Kendari. Pegawai akan mampu berkinerja yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Pemberian motivasi kerja seperti kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan karir dan penghargaan atas hasil pekerjaan pegawai akan membuat pegawai lebih serius dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi.
4. Motivasi kerja menjadi pemeditasi sempurna bagi pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor PDAM Kota Kendari. Motivasi kerja mampu memberikan dukungan terhadap peningkatan

- kinerja pegawai PDAM Kota Kendari. Dengan dimediasi oleh motivasi kerja yang tinggi, kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.
5. Motivasi kerja menjadi pemediasi sempurna bagi pengaruh lingkungan kerja fisik dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor PDAM Kota Kendari. Pemberian motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh lingkungan kerja fisik yang baik mampu memberikan peningkatan kinerja pegawai PDAM Kota Kendari.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A.G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga Publishing.
- Alain Mitrani. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. PT. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta.
- Andrew F. Sikula, 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc.
- Anoraga. 2004. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: P.T. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P., 2004, Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal Organization Behavior*, 25(8):951
- Bennis, WG, 2000, *An Invented Life : Reflections on Leadership and Change*, Addison Wesley: Reading, Mass.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 1993. *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Carter Min Z., Armenakis Achilles A., Field Hubert S., and Mossholder Kevin W. 2012. Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.1824
- Charbonneau Danielle, Barling Julian and Kelloway E. Kevin. 2001. Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 31, No.7, pp. 1521-1534
- Doelhadhi, E. M. 2001. Kerja dalam Dimensi Tinjauan Psikologis. *Insan Jurnal Psikologi*. Vol.3.
- George, J. M., G. R. Jones. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Malayu, S.P. Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hedlund Ann. Mattias Åteg. Ing-Marie Andersson. Gunnar Rosén. 2010. 'Assessing Motivation for Work Environment Improvements: Internal Consistency, Reliability and Factorial Structure'. *International Journal of Safety Research*. pp. 145-151.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata ent. Vol.15, pp. 985-992.
- Jogiyanto. 2008. Metodologi Penelitian Sistem Informasi. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Kartini, kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Keller R.T. 2006. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of R&D project team performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 202-210.
- Lena Ansmann. Markus Wirtz. Christoph Kowalski. Holger Pfaff. Adriaan Visser. Nicole Ernstmann. 2014. 'The impact of the hospital work environment on social support from physicians in breast cancer care'. *International journal of Medical Sociology*. pp. 352-360.
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.

- Manullang, M. 2006. *Manajemen Personalia Edisi 3*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara Anwar, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafrin., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nazir. Moch. 2003. *Metode Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta,63.
- Nasution, Mulia. 2005. *Manajemen Personalia: Aplikasi Dalam Perusahaan*. Cetakan Kedua. Djambatan: Jakarta.
- Nemanich Louise A and Keller Robert T. 2007. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*. Vol.18, pp. 49–68
- Paramitha Anggia. and Nurul Indarti. 2013. ‘Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation’. *International Journal of Management*. pp. 102-114.
- Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber \aya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sunindhia, Y.W & Widiyanti, Ninik, Dra. 2003 : *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan 15. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soekanto Reksohadiprodo, 2001, *Manajemen Personalia*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Solimun, 2007, Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- T. Hani, Handoko, 2000, *Manajemen Persoalia dan Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Uma Sekaran, 2006, Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2002. *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan & Unhamka Press.
- Yukl. Gary A. 1981. *Leadership In Orgaization*. New York : Prentice – Hall Inc.
- Zehir Cemal and Erdogan Ebru. 2011. The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 24, pp. 1389–1404
- Zehir Cemal, Sehatoglu Yasin, Erdogan Ebru. 2012. The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58, pp 207 – 216