

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan aset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Pada era globalisasi ini, tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan antar perusahaan semakin ketat. Semakin banyaknya usaha-usaha mulai dari perusahaan yang besar sampai dengan perusahaan kecil menjadi salah satu faktor penyebab ketatnya persaingan antar perusahaan persaingan ini memicu perhatian dan perspekti yang besar terhadap kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas (Indayani dkk, 2018:23).

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam menumbuh kembangkan organisasi maupun dalam suatu negara. Peranan dan kontribusi inilah yang nantinya akan membuat perusahaan semakin dapat bersaing dan memiliki keunggulan yang spesifik. Sumber daya manusia sendiri terdiri dari beberapa tingkatan dan merupakan keseluruhan manusia yang terdapat didalam suatu organisasi yang mana terlibat dalam kegiatan intern maupun ekstern organisasi dari level yang paling bawah ke tingkat paling atas. Dari beberapa tingkatan tersebut memiliki peranan yang sama yakni demi memajukan dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama, karena jika salah satu elemen saja diacuhkan akan berakibat buruk bagi pencapaian. tujuan organisasi. Dapat

dikatakan, berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bergantung pada keberhasilan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Ratnasari, 2018:3).

Sebuah perusahaan pada hakekatnya adalah sekelompok manusia yang saling bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian tersebut jelaslah terlihat bahwa tercapainya organisasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas orang-orang yang menjadi anggotanya. Mereka dapat bekerja dengan baik jika dilandasi dengan semangat kerja. Semangat kerja merupakan kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain gaji yang diterima karyawan, perhatian pada kebutuhan rohani dan harga diri oleh tempat kerjanya, situasi dan kondisi lingkungan kerja, adanya kesempatan untuk maju, keamanan kerja yang baik, keadaan sosial dalam tempat kerja, insentif yang diterima terarah tujuannya, pemberian insentif bagi pekerja yang menyenangkan (Kusumajaya, 2017:2).

Semangat kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan efektif. Apabila dalam suatu instansi karyawan memiliki semangat kerja yang rendah ketika melaksanakan pekerjaannya maka instansi tersebut mengalami kerugian yang disebabkan karena karyawan tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Sebaliknya dengan semangat kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan produktifitas kerja karyawan dan memberikan hasil kerja yang optimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga tujuan instansi dapat

tercapai. Hal ini dikarenakan para karyawan bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan bidang masing-masing sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat. Disamping itu dengan semangat kerja yang tinggi akan menjadikan karyawan mau bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan tenaga dan waktu yang lebih banyak (Sawitri, 2016:1).

Suatu perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan juga perlu memperhatikan pemberian insentif finansial. Semangat kerja karyawan dapat diupayakan agar mencapai tingkat yang diinginkan, sehingga dapat mendukung tingkat produktifitas perusahaan yang tinggi yaitu dengan adanya pemenuhan kebutuhan karyawan oleh pihak instansi, baik itu berupa kebutuhan ekonomi, psikologis, maupun kebutuhan social (Sandi, 2016:1).

Menurut Yazid (2016:17), insentif merupakan suatu bentuk pemberian kompensasi yang langsung dikaitkan dengan tingkat kinerja seorang karyawan. Jenis kompensasi lain di mana hampir setiap perusahaan memberikannya kepada karyawannya, walaupun jenis dan program pelayanan yang diberikan tiap perusahaan berbeda-beda adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, namun didasarkan pada kenyataan bahwa karyawan juga manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupan dan bekerja secara lebih baik. Pemberian insentif finansial sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

Pemberlakuan sistem pemberian kompensasi melalui kebijakan pemberian sistem insentif diharapkan terjadi adanya hubungan timbal balik di mana karyawan mendapatkan keadilan berupa pemberian kompensasi yang akan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerjanya, sedang bagi perusahaan akan dapat meningkatkan produktivitas usahanya. Oleh karena itu jika para karyawan memandang insentif finansial yang diberikan tidak memadai, motivasi karyawan bisa turun. Sebaliknya karena insentif finansial ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan kata lain pemacu motivasi kerja bagi para karyawan agar mau melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya (Putra, 2016:1).

Sebagai karyawan tentunya memahami peranan insentif finansial ialah penting dalam rangka menciptakan tujuan mereka yaitu terpenuhinya kebutuhan mereka, sehingga mereka mempunyai motivasi kerja untuk mencapai tujuan mereka. Sementara itu bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan efisiensi dan maksimalisasi keuntungan perlu menyeimbangkan dengan kepentingan karyawan yaitu pengakuan terhadap prestasi kerja mereka dengan memberikan insentif finansial yang sesuai (Ratnasari, 2018:1).

Faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu dari pemimpinnya itu sendiri karena pemimpin merupakan seseorang yang dapat memberikan dorongan serta mempengaruhi tindakan yang dilakukan oleh pegawai. “Salah satu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan” (Hutama & Goenawan, 2017:3). Teori yang membahas mengenai hubungan dan interaksi atasan dan bawahan ini disebut dengan *leader member exchange* (LMX).

Robbins dan Judge (2016:35) menjelaskan untuk mencapai keinginan dan tujuan-tujuan tersebut, perlu adanya pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin menentukan arah tujuan dengan cara mengembangkan visi masa depan, kemudian dikomunikasikan dengan orang-orang serta memberikan inspirasi dalam menghadapi berbagai rintangan.

Maka dari itu komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut (*leader member exchange-LMX teori*). Menurut Yukl (2017:12) dasar pemikiran dari teori LMX adalah para pemimpin mengembangkan hubungan atasan bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Menurut Luthans (2016:52) tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya. Dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut.

Menurut pendapat Robbins (2017:42) dengan semangat kerja yang tinggi, baik pimpinan maupun pegawai harus merasakan dukungan lingkungan kerja yang baik agar tercapai visi dan misi organisasi. Untuk menciptakan semangat kerja di perusahaan selain intensif financial dan pertukaran pemimpin-anggota, kondisi lingkungan kerja pun mendapat perhatian yang baik dari pimpinan maupun sesama karyawannya itu sendiri. Bisa dilihat dari suhu udara diruangan,

segi kebersihannya dan juga suara yang dapat mengganggu pendengaran karyawan sehingga mengurangi konsentrasi dalam suatu pekerjaan yang karyawan kerjakan.

Menurut Nitisemito (2017:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan non-fisik yang bersifat tidak nyata. Lingkungan fisik yang berkenaan dengan tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang digunakan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non-fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personil di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja sehingga akan memberikan semangat kerja karyawan.

Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Pamungkur (2014:129) mengatakan bahwa dengan adanya suatu lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan maka pegawai akan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Suasana kerja dapat mendukung tumbuhnya semangat kerja pegawai an sangat mempengaruhi pula bagi tercapainya tujuan organisasi. Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi, karena ini merupakan suatu alat yang memberikan pengelompokan kegiatan-kegiatan khusus dan mengelompokkan orang-orang dan menerapkan tujuan manajemen.

Berawal tahun 2004, persiapan pendirian bank telah dimulai. Pada tahun 2005 proses pendirian untuk mendapatkan Izin Prinsip sempat tertunda karena

berbagai faktor teknis dan nonteknis. Namun, pada tahun 2006 berkat keinginan dan komitmen yang kuat dari Pemerintah Daerah dengan segenap instansi terkait, proses pendirian BPR Rokan Hulu kembali dapat diteruskan, sehingga pada tanggal 07 Juli 2006 melalui Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor:8/348/DPBPR permohonan izin prinsip pendirian BPR Rokan Hulu sudah dapat disetujui. Pada tanggal 25 Juli 2007 sesuai Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor:9/33/KEP.GBI/DPG/2007 memutuskan pemberian Izin Usaha BPR Rokan Hulu.

PD. BPR Rokan Hulu pada hakekatnya adalah suatu lembaga keuangan milik Pemerintah Daerah yang melakukan usaha perbankan. Dengan adanya kebijaksanaan pemerintah untuk mendorong kegiatan dibidang perbankan maka muncul kegiatan atau aktivitas di bidang jasa ini. Oleh sebab itu, kegiatan di bidang perbankan mendapat persaingan antar bank. Untuk itu bank perlu merencanakan kegiatan yang efektif untuk memenangkan persaingan melalui pengelolaan sumber daya manusianya.

PD. BPR Rokan Hulu berusaha untuk dapat memenuhi keinginan serta kebutuhan dari setiap karyawan demi tercapainya semangat kerja karyawan yang maksimal. Hal tersebut dapat terlihat dari pemberian fasilitas yang mendukung pekerjaan, pemberian gaji yang sesuai, serta perhatian yang diberikan oleh atasan dalam hal memberikan motivasi terhadap setiap karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan harapan setiap karyawan dapat merasa puas sehingga memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari prestasi yang pernah diraih oleh PD. BPR Rokan Hulu pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jenis Prestasi PD. BPR Rokan Hulu**

No	Tahun	Jenis Prestasi	Jenis Penghargaan
1.	2011	Kategori Kinerja Keuangan Sangat Bagus	INFO BANK Award
2.	2012	Kategori Kinerja Keuangan Sangat Bagus	INFO BANK Award
3.	2013	Kategori Kinerja Keuangan Sangat Bagus	INFO BANK Award
4.	2015	Kategori Kinerja Keuangan Sangat Bagus	INFO BANK Award

Sumber:Bank BPR Rohul, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa selama empat kali PD. BPR Rokan Hulu memperoleh penghargaan sebagai *BPR Award* yang di adakan oleh majalah Info Bank yaitu sebuah biro riset yang melakukan kajian terhadap 118 bank berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi terhadap PD. BPR Rokan Hulu sehingga mempunyai dampak positif terhadap prestasi kerja karyawan. Namun di tahun 2014, tahun 2016 sampai sekarang tahun 2022, PD. BPR Rokan Hulu tidak mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara yang dilakukan peneliti diketahui bahwa faktor menurunnya semangat kerja karyawan pada PD. BPR Rokan Hulu disebabkan oleh beberapa hal, yaitu jam kerja yang lebih tinggi tidak diimbangi dengan pemberian gaji yang lebih ataupun pemberian bonus maupun insentif, hal ini mengakibatkan karyawan mengeluh dan kecewa serta akan mengurangi semangat kerja yang akan mengakibatkan menurunnya kinerja dan prestasi karyawan.

Untuk permasalahan insentif finansial yang ditemukan peneliti dilapangan berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa orang karyawan mengatakan bahwa pemberian insentif kepada karyawan selama ini tidak

memperhatikan tanggungan karyawan, artinya besarnya insentif semua karyawan sama, tidak ada perbedaan antara karyawan yang memiliki tanggungan biaya banyak dalam keluarga atau tidak. Masalah lain yaitu pemberian insentif dengan yang sama untuk setiap satuan kerja, sehingga karyawan merasa kurang adil, karena setiap unit kerja memiliki beban kerja yang berbeda-beda.

Pertukaran pemimpin-anggota telah diterapkan di PD. BPR Rokan Hulu berupa karyawan memiliki hubungan yang harmonis dengan pemimpinnya walaupun sering terjadi pertukaran pemimpin. Dalam konteks ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kuasa dan wewenang untuk memerintahkan bawahannya serta mengkomunikasikan informasi dari atasan ke bawahan secara langsung atau sebaliknya.

**Tabel 1.2**  
**Periode Masa Jabatan Direktur Utama PD. BPR Rokan Hulu**

No	Masa Jabatan	Nama
1.	2017 sd 2018	Jangnip, S.Sos
2.	2018 sd 2020	Muswita, SP
3.	2020 sd 2022	Anggi Firmansyah, ST,MM

Sumber:Bank BPR Rohul, 2022

Dari Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa dari tahun 2017 sampai dengan sekarang tahun 2022 telah terjadi 3 kali pergantian pemimpin di PD. BPR Rokan Hulu. Melalui wawancara singkat dengan beberapa karyawan di BPR Rokan Hulu, ditemukan permasalahan berupa keluhan karyawan yang merasa belum dapat berkontribusi penuh, karena tidak semua karyawan dilibatkan dalam semua kepentingan organisasi. Biasanya hanya karyawan yang termasuk dalam *high level* yang turut berkontribusi terhadap kegiatan organisasi yang bersifat penting.

Adanya kesenjangan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Para karyawan segan untuk mengutarakan pendapat dan keluhan mereka kepada pihak perusahaan walaupun karyawan memiliki pengetahuan atau keahlian yang relevan terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan diketahui bahwa lingkungan kerja di PD. BPR Rokan Hulu kurang kondusif dikarenakan ruang kerja karyawan berada dalam satu ruangan yang sama dan hanya dipisahkan oleh sekat-sekat, sehingga ada karyawan yang merasa terganggu konsentrasinya dengan kesibukan karyawan lain.

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan penelitian pada PD. BPR Rokan Hulu dengan mengangkat judul **“Intensif Finansial, Pertukaran Pemimpin-Anggota Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Bank BPR Rokan Hulu”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah intensif finansial dalam perpektif responden di Bank BPR Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah pertukaran pemimpin-anggota dalam perpektif responden di Bank BPR Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah lingkungan kerja di Bank BPR Rokan Hulu?

4. Se jauh mana pengaruh intensif finansial, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Melihat arti pentingnya penelitian ini dilakukan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi intensif finansial di Bank BPR Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pertukaran pemimpin-anggota di Bank BPR Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja di Bank BPR Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh intensif finansial, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Bank BPR Rokan Hulu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan atau sumbangan pemikiran bagi Bank BPR untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam menghadapi masalah mengenai pemberian insentif karyawan, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja khususnya di Bank BPR Rokan Hulu

2. Bagi Pengembangan Teori

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut untuk menambah pengetahuan di bidang keilmuan tentang pemberian insentif, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja. Penelitian ini juga merupakan bahan informasi tentang pengaruh pemberian insentif pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

### 3. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman penulis dalam menerapkan ilmu manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh selama perkuliahan.

## 1.5 Sistematika penulisan

Untuk mempermudah pengalaman dari penulisan ini, maka penulisan dibagi 5 (lima) sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

### **BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS**

Berisikan tentang landasan teori, kerangka konseptual dari kajian-kajian teori yang dijelaskan dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, defenisi operasional dan instrumen penelitian.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Didalam Bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis sehingga jelas bagaimana data hasil penelitian dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

#### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran penelitian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Definisi Insentif Finansial**

Menurut Yazid (2016:45) menyatakan bahwa insentif digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung maupun tidak langsung dengan standar kepuasan kerja karyawan atau profitabilitas perusahaan. Menurut Ranupandjono dan Husnan (2016:23) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan yang termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Menurut Stone dkk (2015:56) insentif finansial merupakan inti dari keyakinan akan kebutuhan yang dapat mempengaruhi kebahagiaan karyawan. Mangkunegara (2017:45) menyatakan bahwa insentif finansial merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan bagi seluruh perusahaan untuk menentukan sampai sejauh mana insentif ini mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, maka dari itu diperlukan pemberian insentif yang tepat.

Hariandja (2017:67) berpendapat bahwa insentif finansial merupakan dorongan dari perusahaan berupa imbalan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Hasibuan (2016:117) insentif finansial merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Pemberian insentif finansial ini dimaksudkan agar karyawan tetap mau bekerja

dengan baik dan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Menurut Ariani (2015: 9) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa insentif finansial sangat penting diberikan oleh pihak perusahaan kepada setiap karyawannya, karena tindakan ini akan mampu menimbulkan peningkatan prestasi kerja ataupun semangat karyawan dalam bekerja sehingga kepuasan dalam bekerja akan tercapai.

#### **2.1.1.1 Bentuk-bentuk Insentif Finansial**

Menurut Sarwoto (2016:144) secara garis besar ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada:

##### **1. Uang**

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

##### **1) Bonus**

- a. Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- b. Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.
- c. Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

##### **2) Komisi**

- a. Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
- b. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

### 3) *Profit sharing*

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

## 2. Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

## 3. Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

- a. Pemberian rumah dinas

- b. Pengobatan secara cuma-cuma
- c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d. Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji
- e. Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan)
- f. Pemberian piagam pembayaran
- g. Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan

Insentif finansial adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Insentif ini menurut Hasibuan (2016:117) meliputi:

1. Insentif dalam bentuk uang:
  - 1) Bonus, yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus.
  - 2) Komisi, merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.
  - 3) *Profit Share*, merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam

sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

- 4) Kompensasi yang ditangguhkan, yaitu program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari, antara lain berupa:
  - a. Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
  - b. Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

2. Insentif dalam bentuk jaminan sosial:

Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

- a) Pembuatan rumah dinas
- b) Pengobatan secara cuma-cuma
- c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
- e) Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
- f) Pemberian piagam penghargaan
- g) Biaya pindah
- h) Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan
- i) Dan lain-lain

### **2.1.1.2 Indikator Insentif Finansial**

Manullang (2018:34) menyatakan bahwa terdapat 5 indikator penting untuk menentukan tingkat insentif finansial, yaitu:

1. Pendidikan, pemberian insentif pada karyawan yang berpengalaman dalam bekerja harus dibedakan tingkat insentif yang diperolehnya
2. Tanggungan, karyawan yang mempunyai tanggungan yang besar wajib memperoleh insentif yang lebih besar.
3. Kemampuan perusahaan, kemampuan perusahaan dalam memberikan insentif saat perusahaan mendapat keuntungan yang besar maka para karyawan harus turut menikmatinya melalui pemberian insentif yang besar.
4. Keadaan ekonomi, pemberian insentif tergantung dari pada biaya hidup di suatu daerah.
5. Kondisi pekerjaan, karyawan yang bekerja melebihi jam kerja atau melebihi dari tugas yang seharusnya dia kerjakan harus memperoleh upah yang lebih besar.

Menurut Sarwoto (2016:34), insentif finansial memiliki beberapa indikator yaitu:

#### **1. Gaji**

Merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan

#### **2. Bonus**

Yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para

pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang.

3. Program-program Proteksi

Merupakan jenis program yang diberikan pihak perusahaan kepada karawan berupa pemberian pesangon kepada karyawan yang pensiun atau meninggal, asuransi serta tunjangan-tunjangan lainnya.

Menurut Putra (2016:77) dalam jurnalnya yang meneliti intensif finansial paada karyawan PT Baja Diva Manufaktur Pekanbaru, menggunakan indicator berupa:

1. Kinerja

Besarnya insentif bergantung pada kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamnya karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Senioritas

Bearnya insentif didasarkan pada masa kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan senior menunjukkan kesetiaan yang tinggi pada perusahaan.

4. Kebutuhan

Pemberian insentif didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang l ayak dari karyawan.

5. Keadilan dan Kelayakan

Sistem insentif didasarkan pada keahlian, yang berarti semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

#### 6. Evaluasi Jabatan

Pemberian insentif didasarkan melalui evaluasi jabatan antara nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi.

### **2.1.2 Definisi Pertukaran Pemimpin-Anggota**

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Casman pada tahun 1975. Menurut Dansereau dkk (2017:24) teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. pertukaran pemimpin-anggota (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Sedangkan Ping & Yue (2019:18) menjelaskan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya.

Pengertian pertukaran pemimpin-anggota menurut Organ (2018:4) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

Berdasarkan pendapat ahli diatas terkait pengertian pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dapat disimpulkan bahwa LMX merupakan hubungan pertukaran

interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

### **2.1.2.1 Indikator Pertukaran Pemimpin-Anggota**

Lunandi (2017:13), menjelaskan bahwa pertukaran pemimpin-anggota terdiri dari beberapa indikator

1. *Affect* (Afeksi)

Afeksi merupakan perasaan dan kepedulian di antara pimpinan dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

3. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi diartikan sebagai persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Professional Respect* (Respek Profesional)

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan.

Menurut Graen dan Uhl-Bien (2018:12) terdapat tiga indikator pertukaran pemimpin-anggota, yaitu:

1. *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.

2. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Sawitri (2016:445) dalam jurnalnya yang meneliti tentang leader member exchange pada karyawan PT. Apac Inti Corpora Semarang, menggunakan indikator yang terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. Afeksi  
perasaan dan kepedulian di antara pimpinan dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja.
2. Loyalitas  
Suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.
3. Kontribusi  
Sebagai persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.
4. Penghormatan professional.  
Persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan.

### **2.1.3 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting. Iklim yang ada didalam suatu perusahaan mempunyai dampak pada tinggi rendahnya kinerja seseorang. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh lingkungan internal atau psikologi perusahaan. Tinggi rendahnya semangat karyawan juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja yang berlangsung ditempat mereka bekerja. Pengendalian lingkungan kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia.

Setiap perusahaan akan memiliki ciri dan lingkungan kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim disuatu lingkungan kerja. Perusahaan harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai lingkungan yang tepat untuk mencapai tujuannya yang tentunya harus sesuai dengan tujuan para pekerjanya.

Lingkungan kerja dari para karyawan akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya operasi perusahaan. Lingkungan kerja ini yang akan mempengaruhi para karyawan perusahaan, sehingga dengan demikian baik langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan para karyawan tentu akan meningkatkan produktivitas kerja daripada karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan produktivitas perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016:117) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan

betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Nitisemito (2017:23), lingkungan kerja sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Sedarmayati (2017:21) definisi lingkungan kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Schultz (2018:76), mendefenisikan lingkungan kerja sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli tentang lingkungan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

### **2.1.3.1 Manfaat Lingkungan Kerja**

Individu dalam suatu organisasi menganggap lingkungan kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan

mereka di dalam organisasi. Lingkungan kerja berada pada tingkat individu dan organisasi, disaat lingkungan kerja masuk pada tatanan individu, maka hal ini disebut iklim psikologikal (*psychological climate*) sedangkan apabila penilaian terhadap lingkungan tersebut telah dirasakan oleh banyak individu di dalam sebuah organisasi maka akan disebut lingkungan kerja organisasional

Ishak dan Tanjung (2018:23), menyebutkan manfaat lingkungan kerja adalah:

1. Menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat.
2. Pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.
3. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut Nitisemito (2017:23), manfaat yang dicapai dari sebuah lingkungan kerja adalah:

1. Menciptakan gairah kerja sehingga prestasi dan produktivitas karyawan dapat meningkat.
2. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat sesuai standar kerja dan dalam jangka waktu yang ditentukan.
3. Tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan karena setiap individu karya dapat saling mengawasi demi tercapainya prestasi kerja.
4. Menciptakan semangat kerja yang tinggi.
5. Membuat suasana hati karyawan bahagia dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat mencapai hasil kerja yang baik.

6. Terjalin komunikasi yang baik antara rekan kerja dan atasan dalam suasana kekeluargaan sehingga dapat terhindar dari konflik berkepanjangan.
7. Membantu ciptakan visi dan misi serta tujuan yang sama dalam aktifitas/kegiatan mengembangkan dan memajukan perusahaan.
8. Menghindari kecelakaan kerja dan meningkatkan profit.

### **2.1.3.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja bersumber dari iklim organisasi yang terbentuk dari persepsi karyawan terhadap kejelasan organisasi, kesesuaian kebijakan, standar, tanggung jawab, dukungan penghargaan, dan tim kerja. Iklim kerja akan mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Lingkungan yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat.

Menurut Nitisemito (2017:24) ada beberapa indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja karyawan, antara lain:

#### **1. Pewarnaan**

Warna ruangan berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi aspek psikologis dan perasaan kepada karyawan, karena warna ruangan bisa menimbulkan semangat kerja atau sebaliknya dapat menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi karyawan sehingga semangat kerja menurun dan kinerja karyawan tersebut juga akan menurun.

#### **2. Kebersihan**

Bekerja di dalam lingkungan kerja yang bersih tentunya menjadi sesuatu yang diidamkan oleh seluruh karyawan dimanapun mereka bekerja. Secara umum tempat kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang akan mempengaruhi perasaan dan perilaku orang dalam bekerja.

### 3. Penerangan/cahaya

Penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugasnya seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian. Untuk menghemat biaya maka dalam usaha untuk melakukan penerangan hendaknya dilakukan dengan sinar matahari. Meskipun demikian haruslah dijaga bahwa sinar matahari yang masuk hendaknya tidak menimbulkan silau ataupun udara yang pengap.

### 4. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi jika dalam ruangan tersebut penuh dengan karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah terjadi kelelahan dari para karyawan, sehingga motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya menjadi turun.

### 5. Musik

Musik berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang. Apabila musik yang didengarkan menyenangkan dan menimbulkan suasana gembira akan mengurangi kelelahan dalam bekerja. Musik yang diperdengarkan adalah yang disukai banyak orang pada ruangan kerja dan iramanya cukup.

### 6. Kebisingan

Bunyi suara kebisingan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, karena suara yang timbul bisa membuat pikiran karyawan tidak fokus dan terganggu . karena saat bekerja karyawan membutuhkan ketenangan dan keheningan agar pikiran lebih fokus dan optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya .

Sedarmayanti (2017:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugasnya seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian.

2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Temperatur/suhu udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi jika dalam ruangan tersebut penuh dengan karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah terjadi kelelahan dari para karyawan, sehingga motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya menjadi turun.

3. Kelembaban di tempat kerja

Ruangan yang terlalu lembab dapat menimbulkan bau yang tidak sedap. Akibatnya mempengaruhi aktifitas karyawan.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Sirkulasi udara yang cukup membuat ruangan menjadi segar dan nyaman. apalagi jika dalam ruangan tersebut penuh dengan karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah terjadi kelelahan dari para karyawan, sehingga motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya menjadi turun.

5. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang yang dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan kesalahan. Khususnya bagi pekerjaan tertentu yang memerlukan konsentrasi.

6. Bau tidak sedap ditempat kerja

Bau tidak sedap dapat diakibatkan dari kurangnya sirkulasi udara atau ruangan yang kotor. Sehingga dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja. Akibatnya karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7. Tata warna di tempat kerja

Masalah pewarnaan ini bukan hanya dinding saja tetapi sangat luas sehingga dapat juga pewarnaan mesin, peralatan, bahkan seragam yang dipakai perlu mendapat perhatian. Sebenarnya bukan warna saja yang perlu diperhatikan tetapi komposisi warna juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena komposisi warna yang salah akan dapat mengganggu pemandangan, sehingga

dapat menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi mereka yang memandangnya.

#### 8. Dekorasi di tempat kerja

Masalah dekorasi ini bukan hanya dinding saja tetapi sangat luas sehingga dapat juga pewarnaan. Sebenarnya bukan warna saja yang perlu diperhatikan tetapi komposisi warna juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena dekorasi yang salah akan dapat mengganggu pemandangan, sehingga dapat menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi mereka yang memandangnya.

#### 9. Musik di tempat kerja

Musik berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang. Apabila musik yang didengarkan menyenangkan dan menimbulkan suasana gembira akan mengurangi kelelahan dalam bekerja. Musik yang diperdengarkan adalah yang disukai banyak orang pada ruangan kerja dan iramanya cukup.

#### 10. Keamanan di tempat kerja

Keamanan ditempat kerja menjadi suatu hal penting karena berhubungan dengan privasi seseorang. Pegawai yang merasa aman dalam bekerja akan memberikan segala kemampuan dan merasa tenang dalam bekerja.

Menurut Ratnasari (2018:439) dalam jurnalnya yang meneliti tentang lingkungan kerja karyawann di Ramayana Department Store Cabang Kota Tanjung pinang menggunakan indikator lingkungan kerja yang dapat dibagi menjadi 3 komponen yaitu:

##### 1. Lingkungan kerja fisik yang diukur dengan:

- a. Ventilasi dan suhu
  - b. Kebisingan
  - c. Infrastruktur dan interior
  - d. fasilitas
2. Lingkungan psikologis  
Memfokuskan interrelasi anatar perilaku dan pengalaman manusia sabagai individu dengan lingkungan fisik dan sosial
  3. Lingkungan sosial  
Interaksi atau hubungan karyawan yang memiliki keterkaitan yang erat dengan kehidupan sehari-hari.

#### **2.1.4 Definisi Semangat Kerja**

Purwanto (2018:83), mendefenisikan semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan bekerja dan hubungan- hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang.

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Untuk membahas tentang semangat kerja, maka

ada banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya:

Semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan hasil kerja lebih banyak dan lebih baik (Haryanti, 2016:155). Sedangkan menurut Hasibuan (2016:94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Lain halnya yang disampaikan oleh Haslay (2017:305) yang mengatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan.

Semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan (Danim, 2017:48). Menurut Syukria (2018:30) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2016:43) dimana semangat kerja adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan.

Jadi apabila mampu meningkatkan semangat kerja karyawan maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, tingkat absensi dan keterlambatan akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan akan dapat dikurangi dan

sebagainya. Menurut pendapat penulis semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

#### **2.1.4.1 Pentingnya Semangat Kerja**

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2018:425)

1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ke tempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau *labour turn over*.
5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada diorganisasi atau perusahaan tersebut.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan maka perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang dapat mendorong semangat kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut menurut Hasibuan (2016:126) yaitu:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan

Seseorang yang berminat dalam mengerjakan pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.

2. Gaji atau upah

Gaji atau upah yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.

3. Status sosial pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu semangat kerja.

4. Suasana kerja atau hubungan dalam pekerjaan

Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.

5. Tujuan pekerjaan

Tujuan pekerjaan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Menurut Siswanto (2017:23) factor-faktor yang mempengaruhi dalam menciptakan semangat kerja karyawan yaitu:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara

Pimpinan kerja sehari-hari yang langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.

2. Kepuasan karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya

Karyawan merasa semangat dalam bekerja karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.

3. Suasana dan iklim kerja yang bersahabat

Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan langsung dengan pekerjaan.

4. *Reward*

Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.

**2.1.4.3 Indikator Semangat Kerja**

Hasibuan (2016:126), mengemukakan indikator semangat kerja yaitu:

1. Disiplin

Karyawan selalu menjalankan tugasnya dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan.

2. Kerjasama

Terjadi hubungan kerja yang harmonis secara horisontal, vertikal maupun diagonal, sehingga dapat tercipta suasana kerja yang nyamam.

3. Prestasi kerja

Kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan, baik kualitas maupun kuantitasnya. Karyawan yang dapat bekerja secara efektif dan efisien, berarti karyawan mampu memanfaatkan waktu dan dapat menggunakan peralatan kerja dengan baik.

4. Absensi

Menunjukkan hal-hal sebagai berikut: menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam menjalankan tugasnya. Termasuk dalam hal ini adalah waktu yang hilang karena sakit, kevelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi, baik diberi wewenang maupun tidak.

Menurut Siswanto (2017:23) indikator dalam menentukan semangat kerja karyawan yaitu:

1. Absensi

Menunjukkan hal-hal sebagai berikut: menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam menjalankan tugasnya. Termasuk dalam hal ini adalah waktu yang hilang karena sakit, kevelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi, baik diberi wewenang maupun tidak.

2. Bekerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3. Disiplin

Sikap perseorangan atau kelompok yang menjamin adanya kebutuhan terhadap perintah-perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu seandainya tidak ada perintah.

Menurut Ratnasari (2018:439) dalam jurnalnya yang meneliti tentang semangat kerja karyawann di Ramayana Department Store Cabang Kota Tanjungpinang menggunakan indikator semangat kerja yang dikutip dari pendapat Nitisemito (2017:23) yaitu:

1. Absensi

Menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam menjalankan tugasnya

2. Kerja sama

Kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3. Kepuasan kerja

Tingkat kepuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

4. Kedisiplinan

Sikap perseorangan atau kelompok yang menjamin adanya kebutuhan terhadap perintah-perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu seandainya tidak ada perintah.

**4.1.5. Penelitian Terdahulu**

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelian untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian yang relevan diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada Tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, tahun	Judul	Variabel	Hasil
1.	Indayani dkk (2018)	Pengaruh insentif finansial, <i>leader member exchange</i> , dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT	Variabel independen: insentif finansial, <i>leader member exchange</i> , dan lingkungan kerja Variabel	Secara parsial insentif finansial dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, secara simultan insentif finansial, <i>leader member exchange</i> ,

		Harapan Sejahtera Karya Utama	dependen: semangat kerja	dan lingkungan kerja berepengaruh terhadap semangat kerja
2.	Wijayanti dan Muniari (2012)	Pengaruh insentif finansial, motivasi non finansial dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan	Variabel independen: insentif finansial, motivasi non finansial dan lingkungan kerja Variabel dependen: semangat kerja	Secara parsial dan simultan insentif finansial, motivasi non finansial, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Berlanjut ke hal 40...

...Lanjutan Tabel 2.1

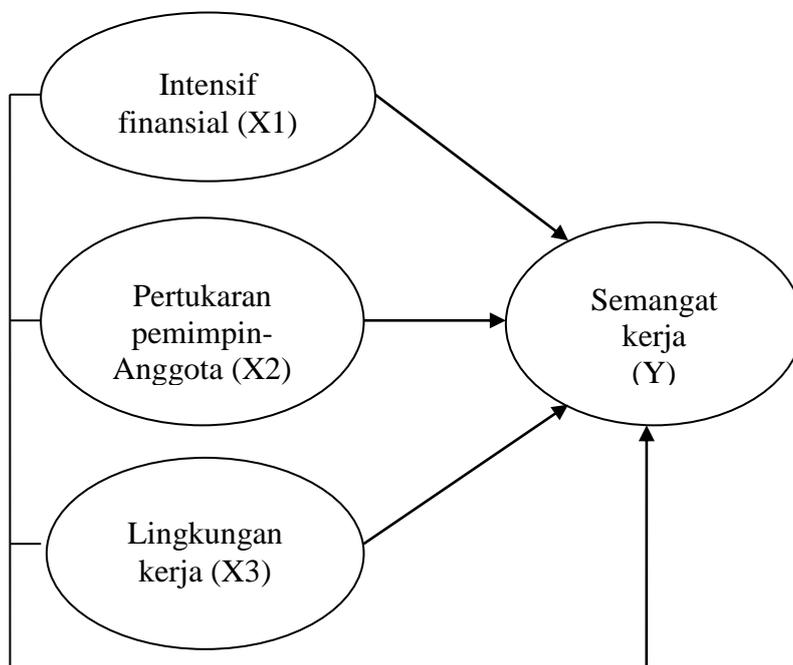
No	Nama, tahun	Judul	Variabel	Hasil
3.	Putra (2016)	Pengaruh insentif finansial dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan PT Baja Diva. Manufaktur Pekanbaru	Variabel independen: insentif finansial dan lingkungan kerja fisik Variabel dependen: semangat kerja	Secara parsial dan simultan insentif finansial dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Baja Diva. Manufaktur Pekanbaru
4.	Ratnasari (2018)	Pengaruh lingkungan kerja, insentif, komunikasi dan senioritas terhadap semangat kerja karyawan	Variabel independen : lingkungan kerja, insentif, komunikasi dan senioritas Variabel dependen: semangat kerja	Ada pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja, insentif, komunikasi dan senioritas terhadap semangat kerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
5.	Sandi (2016)	Pengaruh gaji, insentif dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Kediri	Variabel independen : gaji, insentif dan lingkungan kerja Variabel dependen: semangat kerja.	Gaji, insentif dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja karyawan Bank Jatim cabang Kediri.
6.	Sawitri (2016)	Hubungan antara <i>leader member exchange</i> dengan semangat kerja pada karyawan PT. Apac Inti Corpora Semarang	Variabel independen : <i>leader member exchange</i> Variabel dependen: semangat kerja.	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara <i>leader member exchange</i> dengan semangat kerja

7.	Kusuma Jaya (2017)	Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi serta kompensasi terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan	Variabel independen : lingkungan kerja dan motivasi serta kompensasi Variabel dependen: semangat kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi serta kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
----	--------------------	---	--	---

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian ini menjelaskan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti (X dan Y) sesuai dengan konsep atau teori yang menjadi bahan rujukan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini terlihat sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Diduga intensif finansial berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.
- H2 : Diduga pertukaran pemimpin-Anggota berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.
- H3 : Diduga lingkungan kerja berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.
- H4 : Diduga intensif finansial, pertukaran pemimpin-Anggota dan lingkungan kerja berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:59) yaitu metode untuk menguji teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antara variabel yang diukur sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Penelitian ini memiliki dua jenis variabel yaitu variabel independen terdiri dari intensif finansial, pertukaran pemimpin-Anggota dan lingkungan kerja serta variabel dependen (semangat kerja karyawan). Penelitian dilaksanakan di Bank BPR Rokan Hulu mula bulan Januari sampai dengan Juli 2022.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Sugiyono (2017:34), diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Bank BPR Rokan Hulu sebanyak 34 orang.

Sampel adalah bagian dari obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Wasis, 2018:12). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan Bank BPR Rokan Hulu. Teknik penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017:74) bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang

dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 34 orang dengan rincian sampel sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Gambaran Sampel Setiap Unit Kerja**

No	Unit	Jumlah Karyawan
1.	Akper	3 orang
2.	Dana	7 orang
3.	Kepatuhan	1 orang
4.	Kredit	11 orang
5.	Remedial	5 orang
6.	SPI	1 orang
7.	Umum	6 orang
Jumlah Total		34 orang

Sumber: PD BPR Rokan Hulu, 2022

### **3.3 Jenis Dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

##### **1. Data Kualitatif**

Data Kualitatif menurut Sugiyono (2017:34) adalah yang berbentuk keterangan-keterangan yang mendukung penelitian ini. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, Visi dan Misi, struktur organisasi, deskripsi tugas, Prestasi bank

##### **2. Data Kuantitatif**

Data Kuantitatif menurut Sugiyono (2017:34) adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam

hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: Jumlah karyawan dan hasil kuesioner.

### **3.3.2 Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data Primer menurut Sugiyono (2017:34) adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

#### **2. Data Sekunder**

Data Sekunder menurut Sugiyono (2017:34) adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama, dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini kuesioner merupakan sumber data sekunder.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menghimpun data yang diperlukan, maka dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Metode Observasi (pengamat) Sugiyono (2017:34) adalah suatu hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian antara lain meliputi pencitraan, pendengaran, dan pencatatan sejumlah tingkat aktivitas atau situasi tertentu yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti. Observasi yang dilakukan diharapkan dapat memperoleh data yang sesuai atau relevan dengan topik penelitian. Hal yang akan diamati yaitu peranan intensif finansial, pertukaran

pemimpin-Anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

## 2. Metode Kuesioner

Kuesioner Sugiyono (2017:34) adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan sederet pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawab. Peneliti menggunakan metode ini untuk mencari data yang berhubungan langsung dengan keadaan subyek yang berupa pengaruh intensif finansial, pertukaran pemimpin-Anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Data yang diperoleh berupa hasil jawaban responden dari kuesioner yang dibagikan.

## 3. Wawancara

Wawancara Sugiyono (2017:34) adalah metode penggunaan data untuk meminta dan merespon responden untuk melengkapi data yang terkumpul. Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara bebas terpimpin, artinya pertanyaan yang dilontarkan tidak terpaku pada pedoman wawancara dan dapat diperdalam maupun dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan. Wawancara dilakukan kepada karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

### 3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri atas *variable independent* dan *variable dependent*. Variabel *independent* dalam penelitian ini yaitu intensif finansial, *leader member exchange* dan lingkungan kerja. Variabel *dependent* dalam penelitian ini semangat kerja. Adapun variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi seperti terlihat pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2**

### Defenisi Operasional

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Intensif finansial (X1)	Ranupandjono dan Husnan (2016:23) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan yang termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.	Sarwoto (2016:34) 1. Gaji 2. Bonus 3. Program-program Proteksi	Ordinal
Pertukaran pemimpin-anggota (X2)	sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya.	Lunandi (2014:13) 1. Afeksi 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Respek Profesional	Ordinal
Lingkungan kerja (X3)	Nitisemito (2013:23), sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi.	Nitisemito (2013:24) 1. Pewarnaan 2. Kebersihan 3. Penerangan 4. Pertukaran Udara 5. Musik . 6. Kebisingan	Ordinal
Semangat kerja (Y)	Hasibuan (2013:126), adalah keinginan atau kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.	Hasibuan (2013:126) 1. Disiplin 2. Kerjasama 3. Prestasi kerja 4. Absensi	Ordinal

Sumber: Sarwoto (2016), Lumandi (2014), Nitisemito (2013) dan Hasibuan (2013)

### 3.6 Intrumen Penelitian

Kuesioner dengan format skala *likert* yang disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan responden memberikan jawaban dalam berbagai versi tingkatan yang tertuang dalam setiap butir pernyataan. Skala *likert* menurut Sugiyono (2017:86) yaitu “skala likert yang digunakan untuk mengukur posisi, pendapat dan persepsi sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Skor setiap pernyataan pada kuesioner dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.3**  
**Penilaian Skor Terhadap Jawaban Kuesioner**

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017:86).

Penyusunan angket yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti langkah langkah sebagai berikut:

1. Menyusun kisi-kisi angket

Merumuskan item-item pertanyaan dan alternatif jawaban. Terdapat lima alternatif jawaban dan setiap alternatif jawaban disesuaikan dengan pernyataan.

2. Menetapkan skala penilaian angket

Angket yang digunakan merupakan angket tertutup dengan alternatif jawaban berupa rating scale. Dimana mempunyai lima alternatif jawaban dengan ukuran interval.

3. Melakukan uji coba angket

Sebelum melakukan pengumpulan data sebenarnya, angket yang akan digunakan terlebih dahulu diuji cobakan. Pelaksanaan uji coba ini dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan pada item angket yang berkaitan dengan redaksi, alternatif jawaban yang tersedia maupun maksud yang terkandung dalam pernyataan item angket tersebut. Adapun pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan:

a. Uji Validitas

Uji validitas menurut Sugiyono (2017:34) bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap butir pertanyaan benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diteliti. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka dikatakan valid dan sebaliknya jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  maka dikatakan tidak valid dengan level of significant = 5%. Untuk *degree of freedom* (df) = n-k, dimana (n) adalah jumlah sampel penelitian. Adapun pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai positif atau signifikan < 0,05 maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dan signifikan > 0,05 maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2017:34) adalah suatu angka indeks yang menunjukkan kestabilan suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama, uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai cronbach alphan minimal 0,6. Artinya jika nilai *cronbach alpha* yang didapatkan dari hasil perhitungan SPSS lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan kuesioner tersebut reliabel, sebaliknya jika cronbach alpha lebih kecil dari 0,6 maka disimpulkan tidak reliabel.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Sugiyono (2017:34) yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menubah data hasil dari penelitian menjadi informasi yang nantinya bisa dipergunakan dalam mengambil kesimpulan. Dalam penelitian ini terdiri dari 5 tahapan analisis yang akan dilakukan yaitu:

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan masing-masing variabel secara mandiri. Data yang telah dikumpulkan, diolah dan dianalisis sesuai tujuan pertanyaan penelitian. Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus TCR menurut Sugiyono (2017:86) yaitu:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

- TCR = Tingkat Capaian Responden
- Rs = Rata-rata skor jawaban responden
- N = Nilai skor jawaban maksimum

Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas kuesioner tersebut, maka untuk mendapatkan presentasinya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Tanjung (2017:24) sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Kriteria Analisis Deskriptif Data**

No	Rentang % Skor	Kriteria
1	86% - 100%	Sangat baik
2	71% - 85%	Baik
3	56% - 70s%	Cukup
4	26% - 55%	Kurang
5	0% - 25%	Tidak baik

Sumber: Tanjung (2013)

### 3.7.2. Uji Asumsi Klasik

Selanjutnya untuk mengetahui bahwa model regresi yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji asumsi klasik sebagai berikut:

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk memeriksa apakah data yang akan digunakan dalam model regresi biasanya normal (Ghozali, 2017:11). Kriteria yang digunakan adalah membandingkan nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* dengan nilai alpha 5% sehingga apabila nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa populasi tersebut terdistribusi normal (Ghozali, 2017:12).

#### 2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksinya dengan cara menganalisis nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (Ghozali, 2017:12). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2017:14).

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0, 90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas (Ghozali, 2017:14).
- c. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan VIF lebih dari 10 maka model regresi mengalami multikolinearitas, dan sebaliknya jika nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 maka model tersebut tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2017:14).

### **3. Uji Heteroskedasitas.**

Uji Heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Konsekuensinya adanya heteroskedasitas dalam model regresi adalah penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil atau besar. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas: yaitu dengan Melihat Grafik Plot, Uji Park, Uji Glejser dan Uji White. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Grafik Plot untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya

SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah distudentized (Ghozali, 2017:14).

### 3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable* yang dapat dinyatakan dengan rumus (Kuncoro, 2018:340):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Semangat Kerja
- a = Nilai Konstanta, yaitu besarnya Y bila X=0
- b = Koefisien regresi dari variabel bebas
- X<sub>1</sub> = Intensif finansial
- X<sub>2</sub> = Pertukaran pemimpin-anggota
- X<sub>3</sub> = Lingkungan kerja
- e = Error

### 3.7.4 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen/tidak bebas (semangat kerja). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai (R<sup>2</sup>) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

### 3.7.5 Uji Hipotesis

#### 3.7.5.1 Uji t

Dengan menggunakan uji parsial (uji-t), untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji-t untuk membandingkan nilai p dengan  $\alpha$  pada taraf nyata 95% dan  $\alpha = 0,05$ . Adapun untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan bantuan program SPSS for Windows versi 17. Langkah-langkah pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis

a. Intensif finansial

$H_0 : \beta_1 \leq 0$  intensif finansial tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

$H_0 : \beta_1 > 0$  intensif finansial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

b. Pertukaran pemimpin-anggota

$H_0 : \beta_1 \leq 0$  pertukaran pemimpin-anggota tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

$H_0 : \beta_1 > 0$  pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

c. Lingkungan kerja

$H_0 : \beta_1 \leq 0$  lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

$H_0 : \beta_1 > 0$  lingkungan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

2. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan variabel-variabel yang diteliti dan merupakan tingkat signifikan yang umum digunakan dalam suatu penelitian. Hasil dari perhitungan kemudian dibandingkan dengan ttabel dengan taraf signifikan 5%
3. Membandingkan thitung dengan ttabel,. Jika thitung lebih besar dari ttabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Cara membandingkannya adalah sebagai berikut :
4. Menghitung nilai t hitung, dengan rumus :

$$t = \frac{\beta}{Se\beta}$$

Adapun uji hipotesis dapat dirumuskan dalam bentuk nol atau penolakan dengan hipotesis alternatif atau penerimaan.

H1 : diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $\leq$  Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan intensif finansial dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

H2 : diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $\leq$  Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan pertukaran pemimpin-

Anggota dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

H3 : diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig \leq$  Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

### 3.7.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara simultan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

#### 1. Merumuskan Hipotesis

a.  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$  intensif finansial, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

b.  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$  terdapat pengaruh yang signifikan antara intensif finansial, pertukaran pemimpin-anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.

#### 2. Membandingkan $F_{hitung}$ dengan $F_{tabel}$ .

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya:

1) Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

- 2) Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 3) Berdasarkan Probabilitas. Dengan menggunakan nilai probabilitas,  $H_a$  akan diterima jika probabilitas kurang dari 0,05 dan sebaliknya  $H_0$  akan ditolak jika probabilitas lebih dari 0,05

Adapun kriteria hipotesis yang akan diuji yaitu:

$H_4$  : diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $sig \leq$  Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan intensif finansial, pertukaran pemimpin-Anggota dan lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bank BPR Rokan Hulu.