

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

Pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), semangat kerja ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) telah dilakukan oleh peneliti yang dapat dijadikan sebagai fokus tinjauan teori dengan topik yang dipilih penulis dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bayu Hendro Priyono, *dkk* (2018) dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Tanggul Jember”. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 40 responden, hasil perhitungan secara parsial yang menunjukkan nilai T hitung sebesar 2,981 dengan T tabel 1,6883 dengan nilai signifikan 0,000. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan secara parsial antar variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) pada SMAN 1 Tanggul Jember.
2. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mieke Rahayu, *dkk* (2022) dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Guru Di SMA Yadika Bandar Lampung”. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 50 responden. Hasil perhitungan secara parsial yang menunjukkan nilai T hitung sebesar 2,213 dengan T tabel 2.051 dengan nilai signifikan 0,000. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, Jadi

dapat disimpulkan secara parsial antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y) Di SMA Yadika Bandar Lampung.

3. Menurut penelitian Muhammad Yayan (2021) dengan judul : “Analisis Pengaruh Semangat Kerja, Promosi Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Simeulue. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 87 orang, hasil perhitungan persial yang menunjukkan nilai T hitung sebesar 4,501 dengan T tabel 1,662 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan secara parsial antar variabel semangat kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap variabel kinerja ASN (Y) pada Sekertariat Daerah Kabupaten Simeulue.
4. Menurut penelitian Runik Puji Rahayu, *dkk* (2022) dengan judul : “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Pemekasan)”. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 53 karyawan. Hasil perhitungan parsial yang menunjukan T hitung sebesar 3,330 dengan T tabel 2,009 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima. Jadi dapat disimpulkan secara parsial antar variabel semangat kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kerja karyawan (Y) pada PT. Pos Indonesia Pemekasan.
5. Menurut penelitian Muhammad Riziq Shihab, *dkk* (2022) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SO GOOD FOOD MANUFACTURING

KABUPATEN TANGERANG. Menyatakan jumlah sampel pada penilaian ini sebanyak 120 karyawan . Hasil perhitungan secara parsial yang menunjukkan nilai T hitung sebesar 2,610 dengan T tabel 1,908 dengan signifikansi 0,000. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan secara parsial maka variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada PT. SO GOOD FOOD MANUFACTURING KABUPATEN TANGERANG.

6. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Meitry Afrilia (2022) dengan judul : “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Kota Medan. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 47 orang pegawai. Hasil perhitungan parsial yang menunjukkan nilai T hitung sebesar 5,915 dengan T tabel 2,014 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan antara disiplin kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di dinas koperasi UMKM Kota Medan.
7. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hendri Sembiring (2020) dengan judul : “ Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sinarmas Medan. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 41 orang karyawan. Hasil perhitungan parsial motivasi ( $X_1$ ) T hitung sebesar 4,214 dengan T tabel 2,024 dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) T hitung sebesar 3,110 dengan T tabel 2,024 dengan nilai signifikan 0,000 maka  $H_0$  dari variabel motivasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) ditolak dan  $H_a$  di terima. Jadi dapat

disimpulkan antara motivasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) di Bank Sinarmas Medan.

8. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rocky P Rindorindo dan Sri Murni (2019) dengan judul : “ Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Puri”. Menyatakan jumlah populasi sebanyak 54 orang karyawan. Hasil perhitungan Parsial beban kerja ( $X_1$ ) T hitung 2,151 dengan T tabel 1,675, stres kerja ( $X_2$ ) T hitung 3,742 dengan T tabel 1,675 dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) T hitung 5,703 dengan T tabel 1,675 dengan nilai signifikan 0,000. Maka  $H_0$  dari variabel beban kerja ( $X_1$ ), stress kerja ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) di tolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan secara parsial antara beban kerja ( $X_1$ ), stres kerja ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) di Hotel Gran Puri.

## **B. Uraian Teori**

### **1. Teori tentang Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan (Leadership) adalah ilmu terapan dari ilmu sosial. Ada beberapa pengertian yang diungkapkan oleh para pakar menurut pandangan masing-masing, penjelasan tersebut menunjukkan adanya pandangan yang memiliki kesamaan.

Menurut Yuki dalam Gunawan (2015:158) menyatakan kepemimpinan merupakan bentuk untuk mempengaruhi orang-orang untuk mengerti dengan sesuatu yang perlu dilaksanakan dan bagaimana

cara tugas itu dilakukan secara baik, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut pendapat George R. Terry dalam Sedarmayanti (2017:273) menjelaskan “kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama”.

Pengertian kepemimpinan secara luas adalah merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan bersama, memotivasi perbuatan pengikut untuk mengejar tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai perbuatan-perbuatan para pengikutnya, merawat hubungan kerjasama dan kerja perkumpulan, mendapatkan dukungan dan kerjasama dari pihak-pihak di luar kelompok atau perkumpulan. Dari definisi-definisi di atas, terlihat bahwa kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, dikarenakan seorang pemimpin harus dapat menghasilkan integrasi yang cocok dengan para anggotanya juga termasuk dalam mengarahkan dan mendorong gairah kerja para anggota, mempengaruhi dan memberikan bukti serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membuat gaya kepemimpinan yang pemimpin ciptakan.

## **b. Teori Kepemimpinan**

Terdapat banyaknya teori kepemimpinan yang ditulis dengan beberapa peneliti sebelumnya. tetapi, teori kepemimpinan di rubah

meliputi trait-factor theory, leadership style theory, leadership skill theory, situasional leadership theory, contingency theory, path-goal theory, leader member exchange theory dan traformasional leadership teory. Teori-teori ini memiliki karakteristik masing-masing. Menurut Ann Gilley dalam Suryada (2015:95) adalah sebagai berikut:

1. Teori Trait-Factor

Teori ini didasarkan pada sifat faktor yang difokuskan pada penemuan Gaya yang universal yang cocok untuk semua situasi.

2. Teori Leadership Style

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

3. Teori Leadership Skill

Pendekatan mengambil keputusan berpusat pada kepemimpinan. Pendekatan keterampilan menunjukkan bahwa pengetahuan dan pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk memimpin secara efektif.

4. Teori Situasional Leadership

Teori ini mengembangkan pendekatan kepemimpinan menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan

adaptif yang mixed mendelegasikan, mendukung melatih, dan mengarahkan sesuai keadaan.

#### 5. Teori Contingency

Arti “kontingensi” dipakai untuk menjelaskan seberapa baik gaya pimpinan sesuai contoh. Teori contingensi menjelaskan situasi baik kepemimpinan tugas meningkat.

#### 6. Teori Path-Goal

Path-Goal theory memakai penelitian tentang motivasi untuk mendapatkan progres organisasi yang dicapai. Tujuan dari Path-Goal Theory merupakan untuk menaikkan kinerja karyawan dengan berfokus pada motivasi.

#### 7. Teori Leader Member Exchange (LMX)

Theory Teori LMX menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang berpusat pada interaksi dengan pemimpin dan pengikut hubungan dengan keduanya merupakan pusat pada kepemimpinan.

#### 8. Teori Tranformasional Leadership

Kepemimpinan transformasi mengikuti nilai-nilai, etika dan tujuan masadepan. Hal ini mengikuti cara memperlakukan anggota sebagai “manusia penuh” dan dilibatkan kepemimpinan kharismatik dan visioner.

### c. Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Kumala & Agustina (2018:27), mengungkap bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Menurut pandangan Thoha dalam Retnowulan (2017:101) Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang digunakan dengan seseorang pada saat orang itu mencoba memengaruhi perilaku orang lain untuk mengejar tujuannya.

Menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan merupakan bentuk tingkah laku yang dibuat sedemikian rupa untuk mempengaruhi anggotanya agar dapat meningkatkan kinerja yang dipunya anggotanya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat ditingkatkan. dan memotivasi anggota sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut Veithzal Rivai (2014 : 312) “Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari perbuatan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Dari penjelasan di atas dapat dibuat kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya merupakan gaya untuk mempengaruhi, mengajak seseorang atau anggotanya untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu kelompok.



#### **d. Jenis Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hidayat (2018:144) Gaya kepemimpinan atau perbuatan pemimpin atau sering disebut bentuk kepemimpinan. Model kepemimpinan yang banyak dikenali dan diakui keberadaanya merupakan sebagai berikut;

##### **1. Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

##### **2. Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang

pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3. Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

### 4. Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak

selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 5. Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Pseudo- Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran- sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia

bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

#### 7. Demokratik

Tipe demokratik adalah model pemimpin demokratis, dan bukan karena dipilih secara demokratis. Tipe kepemimpinan yang mana pemimpin terus bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan anggotanya, melalui forum musyawarah untuk menegakkan kata sepakat.

Dari isi teori jalur tujuan (Path Goal Theory), yang dikembangkan oleh Robert House dalam (Gunawan, 2015:158) menyatakan pemimpin yang mendorong kinerja yang lebih baik dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mengubah bawahannya agar percaya pada hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang sangat baik. Gaya kepemimpinan yang terbagi atas 4 jenis yakni:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Directive

Kepemimpinan mengajarkan kepada anggotanya untuk yang diharapkan dari anggotanya, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan ditetapkan standar kerja, serta memberikan bimbingan/ajaran secara rinci tentang metode-metode menyelesaikan tugas, termasuk aspek pembentukan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Supportive

Pemimpin bersifat baik dan mencontohkan perhatian akan keperluan anggotanya. juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan bahwa keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai bentuk usaha untuk meningkatkan hubungan interpersonal yang membahagiakan di antara anggota perkumpulan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif menanyakan dengan bawahannya dan memakai pendapat dan pemikiran mereka sebelum menetapkan suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif akan meningkatkan motivasi kerja anggota.

## 4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada hasil

Gaya kepemimpinan yangmana atasan menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan anggotanya untuk berprestasi sebaik mungkin serta terus menerus mencari peningkatan prestasi dalam proses mengejar tujuan tersebut.

### **e. Peran dan Sifat Kepemimpinan**

Menurut Sedarmayanti (2017:271) terdapat tiga peran seorang atasan dalam proses memimpin, yaitu:

#### 1. Peran Antar Manusia

a. antar manusia ini meliputi:

- b. selaku tokoh
  - c. selaku pemimpin
  - d. selaku penghubung
2. Peran informatif
- a. Informative dilakukan sebagai berikut:
  - b. Selaku pemantau
  - c. Selaku penyebar
  - d. Selaku public relation (hubungan masyarakat)
3. Peran pembuat keputusan
- a. Seorang pemimpin selaku pembuat keputusan meliputi:
  - b. Selaku wiraswasta
  - c. Selaku penanggung jawab resiko
  - d. Selaku pembagi sumber daya
  - e. Selaku perunding

Untuk mengejar tercapainya optimalisasi seorang pimpinan, maka pimpinan juga harus mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Sifat-sifat dan ciri-ciri khusus dari kepemimpinan yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Watak dan kepribadian yang baik. Agar para anggota maupun orang yang berada di luar kelompok meyakinkannya, seorang pemimpin harus memiliki watak dan kepribadian yang bagus.

2. Niat melayani anggota. Seorang atasan harus percaya pada anggotanya. pemimpin mendengarkan pendapat anggota dan berkeinginan untuk menolong para anggota menimbulkan dan meluaskan tingkat keterampilan anggota agar karir mereka menjadi lebih baik.
3. Memahami kondisi daerah. Seorang pimpinan tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekelilingnya, tetapi juga harus mempunyai pengertian yang baik, sehingga dapat mengevaluasi perubahan keadaan organisasi dan para anggotanya.
4. Intelegensi yang baik. Seorang pimpinan harus mempunyai keahlian dalam berfikir pada tingkat yang baik. Ia dituntut menganalisis permasalahan dengan baik, belajar dengan cepat, dan memiliki niat yang tinggi untuk mengetahui ilmu.
5. Berorientasi ke depan. Seorang pemimpin harus mempunyai instuisi, keahlian memprediksi, dan visi sehingga dapat membayangkan sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat menghambat organisasi yang dijalani.
6. Sikap jujur dan tegas. Pemimpin harus mampu mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. tegas namun konsisten pada pendiriannya.

#### **f. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Veitzhal Rivai (2018: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus

mampu secara dewasa 16 melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dengan bawahan
  - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok.



- b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

## **2. Teori Tentang Semangat Kerja**

### **a. Pengertian semangat kerja**

Semangat kerja merupakan keinginan dan usaha seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok dengan kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat menunjukkan kemampuannya dengan maksimal. Adapun beberapa ahli memberikan pendapat mengenai semangat kerja diantaranya:

Nitisemito (2015) Pengertian dari semangat kerja adalah keadaan dari dalam diri seseorang yang dapat meningkatkan hasil untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik dalam organisasi.

Menurut Alex S. Nitisemito (2015:216): “Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh”.

Menurut Busro (2018:325), semangat kerja adalah suatu keadaan kerja yang terdapat di dalam suatu kelompok yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong bawahan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Menurut Jukie Gough, et al dalam Kaswan (2015:109):  
“Employee morale is how employees actually feel about themselves as workers, their work, their managers, their work environment and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs and attitudes that individuals and groups hold regarding their job.”

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keadaan pegawai dalam situasi yang baik dan pasti produktif sehingga pekerjaan akan lebih cepat selesai.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Peningkatan semangat kerja dalam suatu instansi merupakan suatu bentuk yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik akan memberikan keuntungan pada instansi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang buruk dapat mendatangkan kerugian pada organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan wajib mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Nawawi (2015:109), tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa penyebab. Empat faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain:

1. Faktor fisik, yang berhubungan erat dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja, meliputi lingkungan fisik yaitu kondisi fisik lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.
2. Faktor sosial, yaitu hubungan karyawan dengan karyawan lain dan atasan, meliputi hubungan secara profesional di tempat kerja, komunikasi yang terjalin di tempat kerja, adanya saling mendukung antara atasan dengan bawahan dan sesama karyawan, serta tidak adanya pertentangan atau konflik.
3. Faktor finansial, yaitu erat hubungannya dengan jaminan kesejahteraan. Berupa tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja.
4. Faktor psikologis, yaitu berhubungan dengan ketentraman, sikap terhadap pekerjaan, keterampilan, bakat, dan minat.

### **c. Cara Meningkatkan Semangat Kerja**

Pembinaan semangat kerja karyawan harus dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi dan penuh semangat. Dengan keadaan demikian, para bawahan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat baik bagi kelangsungan hidup bawahan di perusahaan. Oleh sebab itu

perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan menerapkan berbagai cara dan kombinasi yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin diinginkan. Menurut Nitisemito (2015:169), cara-cara tersebut antara lain:

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup terhadap pegawainya. pengertian cukup disini relative, artinya dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan uang yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan juga membutuhkan kebutuhan rohani. kebutuhan rohani antara lain adalah menyediakan tempat ibadah, rekreasi dan sebagainya.

3. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin sering kali menyebabkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal seperti itu maka perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai, seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

4. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus bisa menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Ketidak tepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

#### 5. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terbentuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, ada sementara perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi para karyawannya.

#### 6. Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada karyawan, maka berarti semangat kerjanya dapat pula ditingkatkan.

#### **d. Aspek Semangat Kerja**

Ada empat aspek yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi, menurut Maier (1998) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10):

### 1. Kegairahan

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja juga mempunyai motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya.

### 2. Kekuatan untuk melawan frustrasi

Aspek ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang menjalani kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memiliki sifat pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

### 3. Kualitas untuk bertahan

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi masalah - masalah di dalam pekerjaannya. Ini berarti ada ketekunan dan keyakinan penuh di dalam dirinya. Keyakinan ini menurut (Maier,1998), menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energy dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik. Hal ini meningkatkan kualitas untuk bertahan. Ketekunan mencerminkan seseorang memiliki kesungguhan dalam bekerja.

#### 4. Semangat kelompok

Semangat kelompok menggambarkan hubungan antara karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka para karyawan akan saling bekerjasama, tolongmenolong, dan tidak saling menjatuhkan.

#### e. Dampak Semangat Kerja

Penyebab dari semangat kerja yang tinggi dikemukakan oleh Gene Klann dalam Kaswan (2015:122).Pengaruh semangat kerja itu antara lain:

1. Kepuasan pelanggan
2. Kualitas yang meningkat
3. Meningkatnya produktivitas
4. Menurunnya biaya operasional
5. Meningkatnya keuntungan
6. Keamanan kerja yang meningkat
7. Berkurangnya pemborosan disemua aspek: bahan, waktu, potensi manusia dan oraganisasi
8. Menurunnya kemangkiran, keterlambatan, cuiti sakit, penrgantian pegawai, biaya rekrutmen, keluhan dan sabotase.

#### f. Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah sebuah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat

dilihat dari ciri-ciri yang terlibat dalam sikap sehari-hari. indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2015:4), semangat kerja karyawan berkaitan dengan:

a) Produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaannya dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak.

b) Tingkat absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah.

c) Tingkat perpindahan karyawan (Labour Turnover)

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang di anggap lebih sesuai.

d) Kerusakan

Naiknya kerusakan dapat menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang dan terjadi kecerobohan dalam bekerja.

e) Kegelisahan karyawan



Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluhan kesah yang di ungkapkan di antara sesama karyawan.

f) Tuntutan dari karyawan

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

g) Pemogokan kerja oleh karyawan

Pemogokan merupakan bentuk perwujudan dan ketidakpuasan dan kegelisahan, apabila hal ini sudah memuncak dan tidak tertahan lagi maka akan menimbulkan tuntutan, dan jika tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan.

Dan pemogokan dapat menyebabkan pengaruh kepada karyawan lain yang menimbulkan permasalahan yang serius sehingga seluruh karyawan dapat terpengaruh dan menjadi masalah bagi perusahaan yang dapat menyebabkan kehancuran sebuah perusahaan.

### **3. Teori Tentang Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi

dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Siagian (2015:305) mengemukakan bahwa “Disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan”.

Menurut Hartatik (2018:183) “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Hasibuan (2016:193) bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Menurut Sutrisno (2016:89) mengatakan bahwa “disiplin karyawan adalah perilaku seorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis”.

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

- e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a) Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:356)

memaparkan dimensi dan indikator dalam kedisiplinan yaitu:

- a. Frekuensi kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja, dan absensi.

- b. Tingkat kewaspadaan karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Ketelitian, dan Perhitungan.

- c. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan

dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu: Menatati peraturan dan pedoman kerja, dan Tanggung jawab.

d. Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:Kepatuhan, dan Kelancaran.

e. Etika kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu: Suasana harmonis, dan Saling menghargai.

**b. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Fathoni dalam Hartatik (2018:200), terdapat indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada akan menyebabkan terjadi indisipliner.

## 2. Keteladanan Pimpinan

Seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan karyawan karena pimpinan merupakan panutan bagi karyawannya.

## 3. Keadilan

Aturan yang dibuat harus diberlakukan untuk semua karyawan tanpa memandang kedudukan. Sanksi yang diberikan juga harus merata kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja.

## 4. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja karyawan

## 5. Sanksi Hukuman

Adanya sanksi hukuman menjadikan tindakan koreksi dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap karyawan yang menentang dan tidak mematuhi prosedur organisasi.

## 6. Ketegasan

Pemimpin harus tegas ketika memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran kerja agar karyawan berdisiplin diri dalam bekerja.

#### 7. Hubungan Manusia

Disiplin bertujuan untuk mendidik karyawan agar mematuhi peraturan dan kebijakan yang ada pada suatu organisasi, hal ini dilakukan agar menghasilkan kinerja yang baik dan dapat menjadikan perusahaan menjadi lebih tentram dan berjalan dengan nyaman.

### **4. Teori Tentang Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Priansa (2017:48) kinerja “adalah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan”.

Menurut Robbins (2016:260) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Ansory, AL Fadjar dan Idrasari (2018:208) kinerja “adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan ke pada nya”.



Bernardin dan Russel dalam Yudha (2015:26) Kinerja “adalah performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period, Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu”.

#### Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Priansa (2017:50) “menyatakan bahwa faktorfaktor yang mempegaruhi kinerja pegawai adalah variable individu, variable psikologis dan variabel organisasi”. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan visik ataupun mental; latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; Demografi, menyangkut umur, asalusul, dann jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel orgaisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Marthis dan Jackso dalam Ansory, AL Fadjar dan Idrasari, (2018:212). faktorfaktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu;

1. Kemampuan Mereka Kemampuan ini di tentuka oleh pedidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik

2. Motivasi Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya dapat menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya dapat menunjukkan motivasi kerja yang rendah.
3. Dukungan yang di terima dan didapat dari pimpinan perusahaan Meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan Yaitu hubungan karyawan dengan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan meliputi tekanan dan perunahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Riani dalam Hidayat (2018:145) faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi 3 yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelas peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

**b. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261).

4. Efektifitas

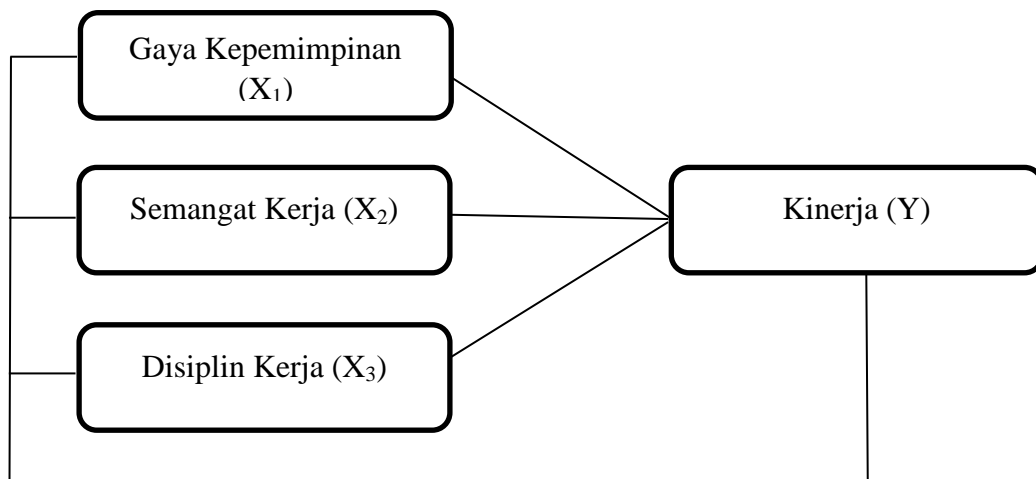
Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261).

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261).

### C. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual yang penulis gambarkan didalam penelitian ini seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### D. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SDN 21 AEK BATU.
2. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada SDN 21 AEK BATU.

3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada SDN 21 AEK BATU.
4. Gaya kepemimpinan, semangat kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada SDN 21 AEK BATU.