



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

#### A. Landasan Teori

##### 1. Gaya Kepemimpinan

##### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan sangat penting dalam organisasi karena merekalah yang mengarahkan dan membimbing organisasi untuk mencapai tujuan, dan mereka juga harus memahami perilaku individu di bawah mereka. Bawahan harus diarahkan untuk menjadi dedikasi dan berpartisipasi dalam organisasi dengan baik. Dengan kata lain, keberhasilan atau kegagalan upaya untuk mencapai tujuan organisasi bergantung pada siapa yang bertanggung jawab sebagai pemimpin.

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018 : 27) mendefinisikan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Ada beberapa definisi kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli, seperti:

- 1) Ricard L. Daft mengatakan “kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapain tujuan”

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) G. R Terry memberikan definisi “*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*”.
- 3) Ricky W. Griffin mengatakan “pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin”.

Menurut Siagian dalam Erlangga ( 2017 ) bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain”.

Berdasarkan penjelasan tentang apa yang dimaksud dengan "gaya kepemimpinan", dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin individu memiliki karakteristik, tingkah laku, dan ciri kepribadian unik yang membedakannya dari orang lain. Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Jenis Gaya Kepimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Dr. Machmed Tun Ganyang (2018) yaitu “Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Seorang pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinan berbeda saat berhadapan



dengan situasi yang berbeda”. Terdapat beberapa jenis Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratisasi

Dengan gaya kepemimpinan autokrasi, seorang pemimpin akan memaksimalkan kekuatannya. Sementara itu, karyawan diperlakukan hanya sebagai bawahan dan diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang ditetapkan oleh pemimpin.

2) Gaya kepemimpinan paternalisme

Dalam gaya kepemimpinan ini, hubungan antara pemimpin dan karyawan cenderung mirip dengan hubungan ayah dan anak-anak: pemimpin bertindak sebagai ayah yang memiliki otoritas tinggi, dan karyawan dianggap sebagai anak yang hanya memiliki otoritas rendah yang harus dididik untuk menjadi dewasa.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin memberikan kebebasan yang besar kepada karyawan untuk menyampaikan ide-ide mereka tentang cara mencapai tujuan pribadi, kelompok, dan perusahaan. Namun, pemimpin tetap memegang kendali atas keputusan dengan memanfaatkan berbagai ide yang diterima oleh karyawan.

4) Gaya kepemimpinan demokratis

Pada gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin dan karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang sama. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan pengikutnya, dan

sebaliknya. Banyak hal yang mengganggu individu, kelompok, dan perusahaan dibicarakan.

5) Gaya kepemimpinan terima jadi

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin masih diperlukan, tetapi peran karyawan lebih penting dalam berbagai operasi perusahaan.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**c.**

**Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz, yang dikutip dalam penelitian Indah Dewi Raharyu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- 2) Kepribadian (personality), yaitu pengalaman dan harapan seorang pemimpin, yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.
- 3) Harapan dan perilaku atasan kepada bawahannya atau karyawannya.
- 4) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan pimpinan.
- 5) Kebutuhan tugas, yaitu bagaimana setiap tugas bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan pimpinan.
- 6) Harapan dan perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh kebijakan dan lingkungan organisasi.
- 7) Perilaku dan harapan karyawan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.





#### d. Nilai-nilai Kepemimpinan

##### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Menurut Brantas, kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti diungkapkan oleh Guth dan Taguiri (Fahmi, 2018), yaitu:

- 1) Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berkaitan dengan upaya mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- 2) Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- 3) Sosial, yaitu menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, dan tidak mementingkan diri sendiri.
- 4) Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat penting dalam kehidupan mereka.
- 5) Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.

Pemimpin mungkin memiliki lebih banyak nilai daripada lima ini, tetapi secara umum hanya lima ini. Kita dapat menambahkan beberapa materi tambahan untuk merenungkan nilai-nilai mereka, seperti

- 1) Sikap bijaksana: Ini mengacu pada kemampuan untuk membuat keputusan yang tidak berat sebelah sambil mempertimbangkan banyak hal dan menemukan keseimbangan.
- 2) Kesetiaan yang tinggi Nilai kesetiakawanan yang tinggi menunjukkan bahwa seorang pemimpin sangat setia pada rekan kerjanya, termasuk karyawannya sendiri. Pemimpin kadang-kadang sangat egois dan mementingkan diri sendiri, tanpa

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

menyadari bahwa keputusan mereka berdampak negatif pada orang lain.



Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

#### e. Indikator Gaya Kepimpinan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut

Kartono dalam ( Setiawan, 2019 ), menyatakan sebagai berikut :

##### 1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses sistematis dari sifat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungan.

##### 2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan motivasi adalah motivasi yang membuat seorang anggota organisasi mau mengerahkan kemampuannya (berupa keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menyelesaikan kewajibannya, dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

##### 3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan untuk menyampaikan informasi, ide atau gagasan kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan agar dapat dipahami dengan baik oleh orang lain

##### 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin harus memiliki kemauan untuk membuat orang lain menuruti kehendak mereka melalui penggunaan kekuasaan pribadi atau posisi secara efektif untuk kepentingan jangka panjang





perusahaan. Ini termasuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang berkisar dari tegas hingga menuntut dan bahkan mengancam. Tujuannya adalah untuk menyelesaikan tugas dengan benar.

#### 5) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Mengontrol emosi sangatlah penting untuk kesuksesan kita dalam hidup. Semakin baik kemampuan kita dalam mengendalikan emosi, semakin mudah kita dalam mencapai kebahagiaan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## 2. Semangat Kerja

### a. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya, dan semangat kerja merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan atau kegagalan tujuan organisasi perusahaan. Semangat kerja juga memiliki dampak besar pada bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efektif dan efisien.

Semangat kerja dapat dianggap sebagai bagian penting dari manajemen karena ini menunjukkan bagaimana mengarahkan potensi dan kekuatan manusia dengan menciptakan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggal serta solidaritas dalam menyelesaikan tanggung jawab individu maupun organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



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

- 1) Menurut Hasibuan (2017) “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”.
- 2) Menurut Marpaung (2018) “Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.
- 3) Menurut Pohan (2017) “Semangat kerja adalah salah satu faktor individu yang memperoleh kinerja dan remunerasi merupakan salah satu faktor organisasi yang memperoleh kinerja pegawai”

Semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting bagi keberlangsungan kinerja perusahaan. Dengan mempertimbangkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah semangat umum yang dirasakan oleh para pekerja di kantor. Semangat kerja yang tinggi ditunjukkan oleh pekerja yang bergairah, bahagia, dan optimis; sebaliknya, pekerja yang suka membantah, menyakiti, atau terlihat tidak bahagia menunjukkan semangat kerja yang rendah.

Semangat kerja, juga dikenal sebagai moral kerja, adalah sikap yang memungkinkan karyawan untuk melakukan lebih

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

banyak pekerjaan tanpa merasa lelah. Ini mendorong antusiasme karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan dan usaha yang dilakukan oleh kelompok mereka dan mencegah gangguan dari pihak eksternal, terutama dari mereka yang menganggap sasaran mereka sebagai satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan.

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

Sangat penting bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, dan karyawan dengan semangat kerja yang rendah akan menghasilkan kerugian bagi perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi turun atau melemahnya semangat kerja menurut (Nitisemito, 2010) yaitu:

### 1) Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan membuat karyawan tidak bersemangat untuk bekerja karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memenuhi kebutuhan atau kebutuhan hidup mereka.

### 2) Lingkungan Kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan menghalangi karyawan untuk berkonsentrasi pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan menyebabkan output yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

### 3) Kurangnya disiplin kerja





Kurangnya disiplin akan mempengaruhi kualitas pekerjaan, jadi karyawan harus menyelesaikan tugas dengan cepat.

4) Gaya kepemimpinan yang Buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Ini karena ketika seorang pemimpin terlalu otoriter dengan mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperhatikan kebutuhan karyawan, semangat kerja karyawan akan menurun.

5) Kurangnya informasi

Karena kurangnya informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, mereka tidak akan menemukan pekerjaan mereka dengan cepat. Pendapat para ahli di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penurunan semangat kerja ini saling berhubungan satu sama lain. Oleh karena itu, organisasi harus mengurangi faktor-faktor ini secara efektif agar tidak menimbulkan masalah yang mengakibatkan penurunan semangat kerja.

**c. Cara Meningkatkan Semangat Kerja**

Beberapa cara yang digunakan untuk meningkatkan semangat kerja yang tinggi, baik yang sifatnya material maupun non material menurut Nitisemito (2000:170) dalam adalah sebagai berikut.

- 1) Gaji yang cukup.
- 2) Memperhatikan kebutuhan rohani.
- 3) Sesekali perlu menciptakan suasana santai.
- 4) Harga diri pegawai perlu mendapatkan perhatian.



- 5) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
- 6) Berikan kesempatan untuk maju.
- 7) Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
- 8) Usahakan para pegawai mempunyai loyalitas.
- 9) Pemberian insentif yang terarah.
- 10) Fasilitas yang menyenangkan.

Meningkatkan semangat kerja karyawan membuat pekerjaan lebih cepat, mengurangi kerugian, mengurangi ketidakhadiran, dan meminimalkan perpindahan karyawan.

#### d. Indikator Semangat Kerja

Setiap organisasi mengharapkan semangat kerja yang tinggi. Faktor-faktor yang terlibat dalam sikap sehari-hari seseorang dapat digunakan untuk menentukan tingkat semangat kerja seseorang. Menurut (Nitisemito, 2010) semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Adapun indikator untuk mengukur semangat kerja menurut (Nitisemito, 2010) adalah

##### 1) Absensi

Karena absensi adalah tanda bahwa seorang karyawan tidak hadir untuk menyelesaikan tugasnya. Contoh absensi termasuk sakit, kecelakaan, atau pergi dari pekerjaan karena alasan



pribadi. Alasan lain yang tidak diperhitungkan sebagai absensi termasuk diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, dan pemberhentian kerja.

2) Kerja sama

Kerja sama adalah tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Ini dapat digambarkan sebagai kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau atasan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama juga dapat digambarkan sebagai kesediaan untuk saling membantu satu sama lain dalam hal pekerjaan mereka dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi.

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana seorang karyawan melihat pekerjaan mereka.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan didefinisikan sebagai sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik tertulis maupun tidak. Dalam suatu organisasi jika sebagian besar karyawan mematuhi peraturan tersebut. Selain itu, harus praktis untuk diterapkan di perusahaan

e. Aspek Semangat kerja

Menurut Maier dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 97)

Ada empat aspek yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 1) Kegairahan  
Jika seseorang memiliki keinginan atau minat dalam pekerjaannya, mereka juga memiliki motivasi dan dorongan untuk bekerja.
- 2) Kekuatan untuk melawan frustrasi  
Ini menunjukkan kemampuan seseorang untuk tetap konstruktif meskipun mengalami kegagalan dalam pekerjaannya. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan pesimis jika menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya.
- 3) Kualitas untuk bertahan  
Ini tidak langsung menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tidak mudah putus asa ketika menghadapi masalah di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa dia memiliki keyakinan penuh dan ketekunan. Menurut Maier (1998), keyakinan ini menunjukkan bahwa seseorang memiliki semangat dan keyakinan untuk melihat masa depan dengan baik. Hal ini meningkatkan kelangsungan hidup. Ketekunan adalah tanda kesungguhan dalam bekerja.
- 4) Semangat kelompok  
Semangat kelompok menggambarkan hubungan karyawan. Dengan semangat kerja, karyawan akan bekerja sama, membantu, dan tidak menjatuhkan satu sama lain.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Dalam bahasa Inggris, kinerja didefinisikan sebagai *job performance, actual performance*, atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Mangkunegara (2007) mendefinisikan kinerja sebagai "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Tika (2006) "mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang Menurut Siagian (2020 :79) "Kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu".

Menurut beberapa pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dalam kaitannya dengan tujuan



perusahaan atau perusahaan, serta untuk mengetahui efek positif dan negatif dari kebijakan operasional.



## b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Armstrong (1998), adalah:

- 1) Personal factors (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
- 2) Leadership factors (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- 3) Team factors (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) System factors (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Contextual/situational factors (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal

Sementara itu menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor kemampuan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Akibatnya, pegawai harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi berasal dari sikap (attitude) seorang pegawai terhadap situasi kerja mereka. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan kerja mereka. Sikap mental adalah kondisi mental yang mendorong seseorang untuk mencapai potensi kerja mereka sebaik mungkin.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**c. Indikator Kinerja Karyawan**

Afandi dalam Nurfitriani, (2022) menjelaskan bahwa indikator-indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas hasil kerja

Semua jenis satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dapat diwakili dalam bentuk angka atau padanan angka

2) Kualitas hasil kerja

Semua jenis satuan numerik yang berkaitan dengan kualitas atau kualitas hasil yang dapat diwakili dalam bentuk angka atau padanan angka lainnya

3) Disiplin kerja

Taat pada peraturan dan hukum perusahaan

4) Inisiatif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Memiliki kemampuan untuk memilih dan melakukan tindakan yang tepat tanpa diberi tahu

5) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja menunjukkan apakah tujuan telah dicapai atau tidak.

Selain itu, Kasmir (2018) juga menjelaskan indikator kinerja antara lain adalah:

- 1) Kualitas atau mutu—pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu;
- 2) Kuantitas atau jumlah—pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang;
- 3) Waktu untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya; dan
- 4) Penekanan Biaya—biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan telah direncanakan sebelumnya.
- 5) Pengawasan—pada dasarnya, situasi dan kondisi selalu berubah, baik ke arah yang baik maupun sebaliknya.
- 6) Hubungan antar karyawan—penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan pimpinan.

d. **Evaluasi dan Penilaian Kerja Karyawan**

Salah satu cara yang paling adil untuk memberikan kompensasi atau penghargaan kepada karyawan adalah dengan



melakukan evaluasi kinerja, yang menilai seberapa baik seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja dalam suatu organisasi melakukan tugas mereka sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu, evaluasi kinerja adalah cara yang paling umum untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas agar mereka lebih memahami satu sama lain. Ini diperlukan untuk komunikasi dua arah, yaitu antara pengirim dan penerima, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik.

Metode yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja adalah penilaian kinerja. Untuk meningkatkan pemahaman satu sama lain, penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan dari pengawas. Fokus dari penilaian kinerja adalah proses mengukur seberapa efektif kerja individu atau kelompok orang untuk mencapai tujuan. Evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil adalah semua istilah yang mengacu pada penilaian kinerja. Prosesnya termasuk mengevaluasi kinerja karyawan, membuat rencana pengembangan, dan memberi tahu karyawan tentang hasilnya. Ini sejalan dengan pendapat Syamsuriansyah et al (2020), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah hasil dari penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan, termasuk input, output, hasil, manfaat, dan dampak.

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## B. Penelitian Terdahulu

- Ⓒ Berikut ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan yang diperoleh dari tulisan di jurnal baik jurnal internasional maupun jurnal nasional sebagai berikut:

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

No	Nama, Tahun, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Windya Nuralita , Joko Tri Nugraha (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tegalrejo <i>Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN), Vol. 02 No. 01, Mei 2018</i>	metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampe pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.	Hasil pengolahan data menunjukkan: (1) Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo Magelang sebesar R = 0,985; (2) Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo Magelang; (3) Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo Magelang; (4) Adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo Magelang
2	Rosiana Miliani Kaunang, Tommy Parengkuan, Jantje Sepang ( 2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner dan wawancara singkat. Metode yang digunakan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan Semangat kerja memiliki dampak positif yang signifikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ⓒ Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



No	Nama, Tahun, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGO <i>Jurnal Emba : Vol. 6 No. 4 (2018): JE VOL 6 NO 4 (2018)ejournal.unsrat.ac.id</i>	dalam pengambilan sampel yaitu purposif atau pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Teknik analisis data penelitian bersifat kuantitatif	terhadap kinerja karyawan.
3	Nyoman Nobel Bestara, Hazairin Habe, Selamat, (2022). Semangat Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. <i>Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis 2022- jurnal.saburai.id</i>	Metode analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan alat statistik SPSS versi 21.0 meliputi perhitungan uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier sederhana dan berganda, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi.	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semangat kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 56,2%. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 50,4%. Pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa semangat kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 62,3%, sedangkan sisanya sebesar 37,7% merupakan variasi variabel lain di luar penelitian ini
4	Ahmad Afandi, Syaiful Bahri (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3 2020</i>	Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket (Questioner), kemudian dilakukan analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



No	Nama, Tahun, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	<p>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>Erlando Purba, Marudut Sianturi, Dearlina Sinaga (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Medan <i>Jurnal Prointegrita Vol 2 No 2 (2019): AGUSTUS</i></p>	<p>Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi.</p>	<p>kinerja karyawan, serta diperoleh hasil bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara.</p>
6	<p>Edi Sofian, Julkarnain (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dutagriya Sarana Medan. <i>JRMB (Jurnal Riset Manajemen &amp; Bisnis) 2019-jurnal.uisu.ac.id</i></p>	<p>Penelitian ini adalah studi menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 responden dengan mengambil sampel 60 responden sebagai subyek studi. Metodologi yang digunakan adalah validitas dan uji keandalan, tes normalitas, uji heterosyndiciditas, tes Multikolinearitas, beberapa analisis regresi linier, tes</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Medan. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Variabel semangat kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Medan</p>
6	<p>Edi Sofian, Julkarnain (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dutagriya Sarana Medan. <i>JRMB (Jurnal Riset Manajemen &amp; Bisnis) 2019-jurnal.uisu.ac.id</i></p>	<p>Penelitian ini adalah studi menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 responden dengan mengambil sampel 60 responden sebagai subyek studi. Metodologi yang digunakan adalah validitas dan uji keandalan, tes normalitas, uji heterosyndiciditas, tes Multikolinearitas, beberapa analisis regresi linier, tes</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengalaman kerja variabel dan semangat kerja secara simultan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dutagriya sarana Medan dengan nilai f-Count &gt; f- ( 38,147 &gt; 3,13) dengan nilai yang</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



No	Nama, Tahun, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang C Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie	parsial (t test), tes simultan (f test) dan koefisien penentuan.	signifikan lebih kecil dari 0,05

Sumber Data Diolah 2023

## Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan mengenai hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan diteliti.

### 1. Pengaruh Gaya Kepimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi kelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama dan berusaha dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur, dan bertanggung jawab penuh atas semua tanggung jawab yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Karena mereka yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan, pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memberi motivasi karyawannya, yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja (Siagian & Khair, 2018). Studi yang dilakukan oleh Muhammad Shaleh Zainuddin, Muhammad Darman (2020) dan Ahmad Afandi, Syaiful Bahri (2020) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Semangat Kerja dengan Kinerja Karyawan

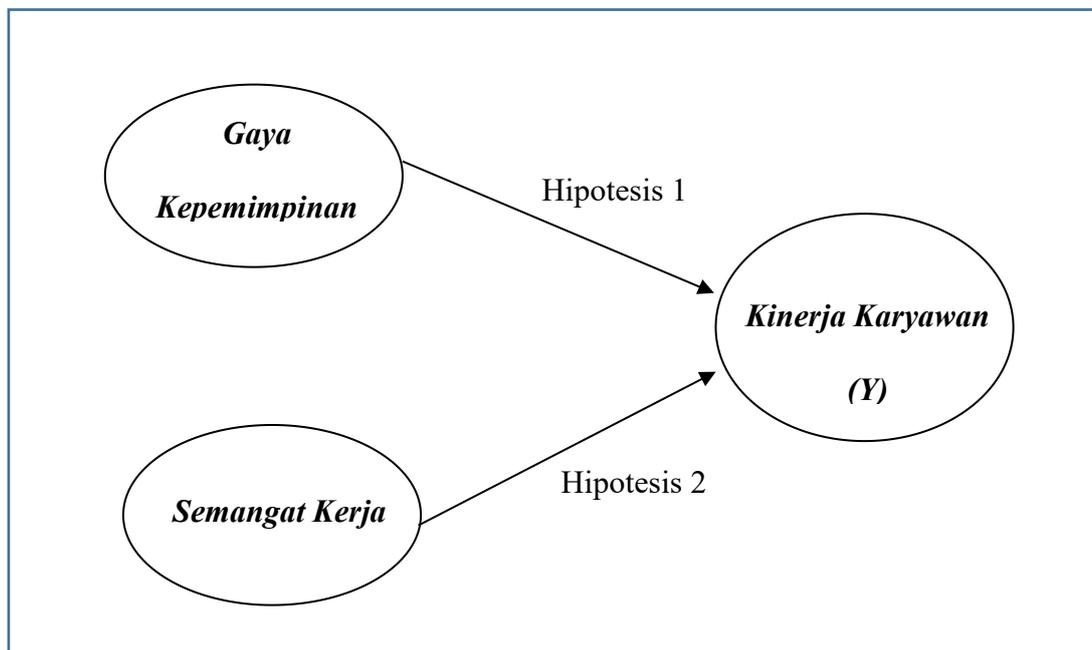
Semangat kerja adalah keadaan mental yang membuat seseorang merasa senang dan mendorong mereka untuk bekerja keras untuk



mencapai tujuan perusahaan. Semangat kerja adalah kemauan dan keyakinan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan disiplin untuk mencapai tingkat produktivitas yang maksimal. Semangat kerja, menurut Nitisemo dalam Siagian, (2020), adalah melakukan pekerjaan dengan lebih keras untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih efisien.

Sementara itu, menurut Griffin dan Elbert (2017), semangat kerja dapat didefinisikan sebagai perilaku seluruh karyawan terhadap lingkungan kerja mereka yang positif. Semangat kerja juga merupakan ukuran seberapa besar keyakinan karyawan bahwa pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, Edi Sofian, Julkarnain (2019) dan Surya Kelana Basri, Rusdian Rauf (2021) menemukan bahwa semangat kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berkorelasi positif dengan semangat kerja mereka, dan sebaliknya, kinerja pegawai berkorelasi negatif dengan semangat kerja mereka.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Sumber : Digunakan untuk penelitian ini

Gambar di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan semangat kerja. Gaya kepemimpinan dan Semangat kerja sebagai variable independent memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berfikir diatas, maka dapat diajukan hipotesis bahwa diduga:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Var Express

Hipotesis 2 : Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Var Express

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.