

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang telah direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal (Modiani dalam Fernadi A.D 2016 : 43). Menurut pendapat Robbins dan Judge (2008 : 90) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. *“Transformational leaders, leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers”* kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa kepada pengikut (Robbins dalam Sahidillah, 2016 : 89). Pemimpin transformasional terlibat

dalam proses hasil ini dalam urutan tahapan yang mencakup mengenali kebutuhan untuk mengubah, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan (Tichy and Devanna dalam Shidillah, 2016). Hasil dari tipe kepemimpinan transformasional adalah tindakannya independen dan kinerjanya dituntun oleh internalisasi nilai-nilai bersama. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana membantu orang lain untuk mengembangkan dan menggerakkan motif-motif kekuasaan. Pemimpin transformasional tahu bagaimana memberdayakan orang lain. Aspek penting dari pekerjaan pemimpin transformasional adalah mentransformasi para pengikutnya menjadi para pemimpin yang efektif (Marshall dan Molly, 2011).

### **2.1.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Yulk, 2010 : 316) adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan visi dan kekuatan misi.
2. Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan.
3. Memperoleh dan memberikan penghormatan.
4. Menumbuhkan kepercayaan diantara bawahan.
5. Mengkomunikasikan harapan tertinggi.
6. Menggunakan simbol untuk menekankan harapan tertinggi.
7. Mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
8. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan.
9. Memberikan perhatian secara personal.
10. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual.
11. Melatih dan memberikan saran-saran.
12. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

### 2.1.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam buku (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011 : 159) adalah sebagai berikut :

#### 1. *Idealized Influence*

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan kepercayaan pada pemimpin tersebut.

#### 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

#### 3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

#### 4. *Individualized Consideration*

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Dimensi-dimensi tersebut apabila dijalankan dengan baik, maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin pada suatu perusahaan.

Keempat dimensi diatas dapat diuraikan dalam beberapa indikator yang akan menjadi penilaian gaya kepemimpinan transformasional pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**

**Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No.	Dimensi	Indikator
1	<i>Idealized Influence</i>	a. Rasa hormat dari karyawan
		b. Kepercayaan

		c. Dapat menjadi panutan
2	<i>Inspirational Motivation</i>	a. Motivator
		b. Penetapan tujuan
3	<i>Intellectual Simulation</i>	a. Ide kreatif
		b. Problem solver
4	<i>Individualized Consideration</i>	a. Pengembangan karir
		b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
		c. Hubungan dengan bawahan

Sumber : Bass dan Avolio dalam buku (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011 : 159).

## 2.2 Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2010) definisi dari semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik dalam perusahaan. Menurut Jukie Gough et al (2009) dalam Kaswan (2015) *“Employee morale is how employees actually feel about them selves as workes, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, and attitudes their individuals and groups hold regarding their job”*. Menurut pengertian diatas Semangat kerja karyawan adalah bagaimana perasaan karyawan tentang diri mereka sendiri saat bekerja, pekerjaan mereka, manajer, lingkungan kerja, dan kehidupan kerja mereka secara keseluruhan. Ini menggabungkan semua perasaan, keyakinan, dan sikap mental dan mental yang dimiliki individu dan kelompok mengenai pekerjaan yang mereka jalankan. Menurut (Hasibuan, 2009) semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Menurut (Purwanto, 2013) 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.

### **2.2.1 Unsur-Unsur Semangat Kerja**

Ada beberapa unsur-unsur yang terdapat pada semangat kerja, dan untuk memahami unsur-unsur tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

1. Presensi, merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya.
2. Kepuasan kerja, merupakan perasaan dan sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya.
3. Kedisiplinan, merupakan perilaku seorang karyawan yang sesuai dengan peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
4. Kerjasama, merupakan bentuk interaksi sosial yang positif dimana dibutuhkan rasa saling memahami dan kekompakan dalam melakukan sebuah kerja sama.
5. Berkurangnya kegelisahan, semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja dan lain sebagainya.

### **2.2.2 Dampak Semangat Kerja**

Dampak semangat kerja tinggi dikemukakan Gene Klann (2004 dalam Kaswan (2015). Pengaruh semangat kerja tersebut adalah sebagai berikut :

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 jenis : bahan, waktu, sumber daya manusia dan organisasi.

### **2.2.3 Indikator Semangat Kerja**

Menurut Namawi (2003 : 98), terdapat indikator pada semangat kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
2. Faktor gaji atau upah 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 meningkatnya semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

### **2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seorang karyawan menurut ketentuan yang ada, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Menurut pendapat (Maulizar, 2012) menyimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut (Rivai & Sagala, 2011), kinerja karyawan adalah perilaku nyata

yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang sesuai dengan perannya dalam perusahaan. “Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya (Suwatno, 2011). Kinerja karyawan yang umum meliputi : kualitas dan hasil, waktu dan kecepatan, kehadiran atau absensi, kemampuan bekerja sama dan rasa dapat dipercaya (Robert dan John dalam Sanny Lim, 2012). Menurut Rivai, et al (2011:14) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran, serta kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut pendapat Kasmir (2016 : 65-71) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Merupakan seseorang yang memiliki ilmu atau pengetahuan mengenai pekerjaannya secara baik serta menerapkannya hingga mendapatkan hasil pekerjaan yang baik.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja akan memudahkan seorang karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Kepribadian

Kepribadian atau karakter tertentu yang dimiliki oleh seorang karyawan pada suatu perusahaan.

5. Motivasi kerja  
Acuan atau dorongan yang diberikan untuk menjalankan pekerjaan agar lebih baik.
6. Kepemimpinan  
Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memberi perintah kepada bawahannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan  
Suatu gaya atau cara tertentu yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.
8. Budaya organisasi  
Kebiasaan atau norma yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan dan harus dipatuhi oleh karyawan.
9. Kepuasan kerja  
Perasaan puas atau perasaan senang oleh seorang karyawan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja  
Suasana atau kondisi tempat kerja pada suatu perusahaan.
11. Loyalitas  
Kesetiaan untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan dan memiliki tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang telah diberikan.
12. Komitmen  
Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.
13. Disiplin kerja  
Menjalankan suatu aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan dan ketetapan waktu yang telah ditentukan.



Menurut Mahmudi (2010 : 20) kinerja adalah suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Menurut pendapat Kasmir (2016) penilaian kinerja adalah suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. *“Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance”*. Maksud dari pernyataan diatas adalah bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kerja individu karyawan. Jadi suatu penilaian kinerja harus dilakukan melalui suatu proses tertentu seperti yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan (Kasmir, 2016). Suatu penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Karyawan menginginkan dan membutuhkan

umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 2007 dalam Widodo, 2015).

### **2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Setiawan (2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Ketepatan penyelesaian tugas, merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja, merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang.
3. Tingkat kehadiran, merupakan jumlah hadir atau tidak hadir karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan, merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
5. Kepuasan kerja, karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

Indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006 : 260), yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

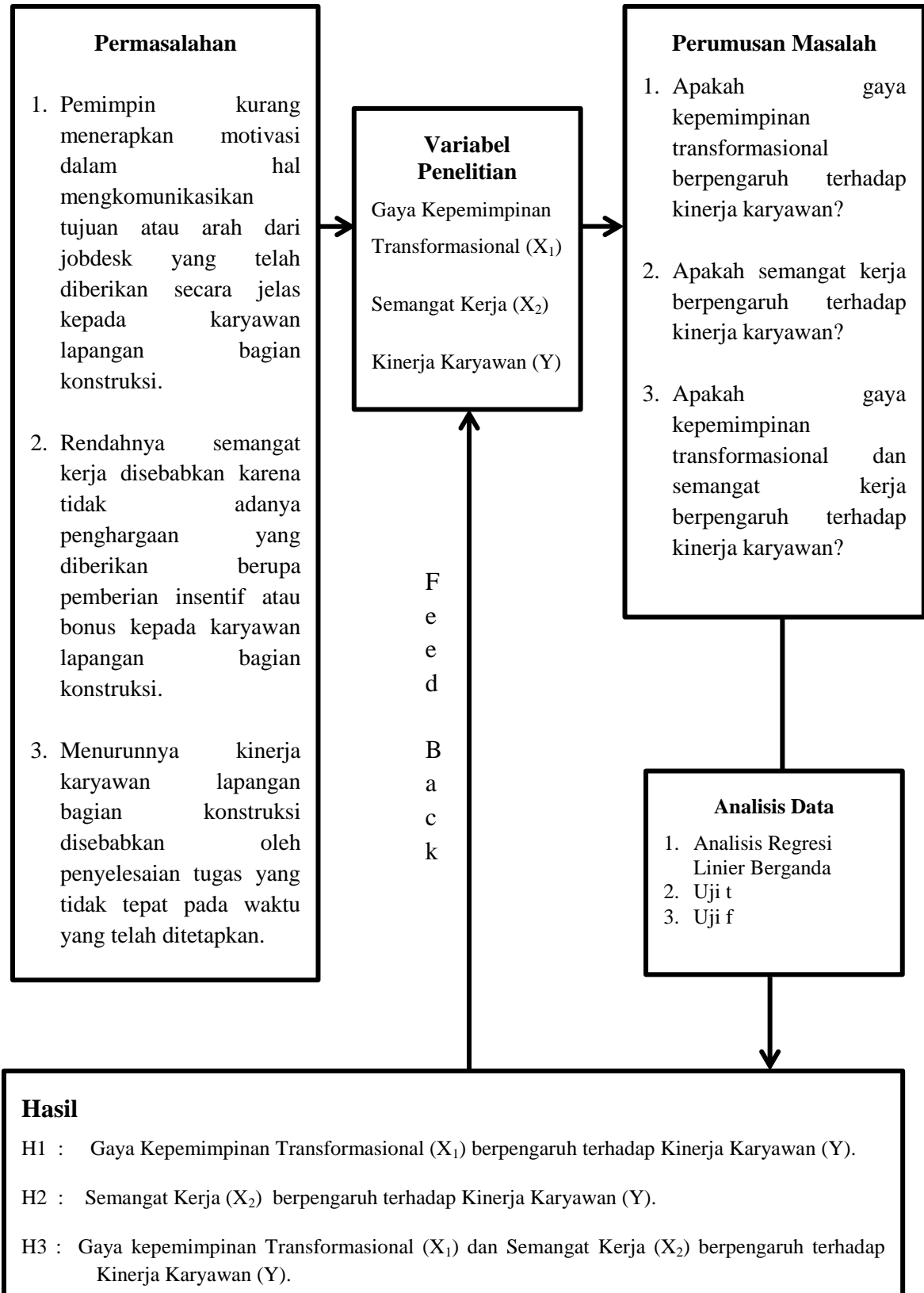
**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Rosiana Miliani Kaunang, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area.	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo.
2	(Jamaludin, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada pt. Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.
3	(Andriyani, 2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus pada Karyawan Bagian Administrasi RS. Panti Rapih Yogyakarta.	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian yaitu gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan RS. Panti Rapih Yogyakarta.
4	(Arifin, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan

		Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi		Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.
5	(Syahropi, 2016)	Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangkinang di Pekanbaru	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian yaitu Semangat Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangkinang.
6	(Astuti, 2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket 7	Kuantitatif	Hasil kesimpulan penelitian ini menunjukkan dari hasil perhitungan dalam pembahasan diketahui Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

## 2.5 Kerangka Pikir

Gambar 2.1



## **2.6 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan ( Sugiono, 2016 : 64 ). Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan gambaran dari kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

### **2.6.1 Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan**

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada penentuan hipotesis kali ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Yuyun Fitri Astuti, 2015), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) Pamella Supermarket 7. Dan dari penelitian tersebut serta temuan beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan, maka hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut :

**$H_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) karyawan lapangan bagian konstruksi pada PT. Sinar Dika Abadi.**

### **2.6.2 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada penentuan hipotesis kali ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Ishak Syahropi, 2016), yang menyatakan bahwa pengaruh semangat kerja (X) memiliki pengaruh yang berdampak positif bagi kinerja karyawan (Y) pada PT. Bangkinang di Pekanbaru. Dan dari penelitian tersebut serta temuan beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan, maka hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Semangat Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) lapangan bagian konstruksi pada PT. Sinar Dika Abadi.**

### **2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada penentuan hipotesis kali ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Rosiana Miliani Kaunang, Tommy Parengkuan, Jantje Sepang, 2018), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan semangat kerja (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. PLN (Persero) Suluttenggo. Dan dari penelitian tersebut serta temuan beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan, maka hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Semangat Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) karyawan lapangan bagian konstruksi pada PT. Sinar Dika Abadi.**