

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian berikutnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui perbandingan dan mengetahui hasil yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah :

Agusti, Johar dan Kamener (2015), dengan judul pengaruh motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian pemasaran PT. Indosat Cabang Padang. Dimana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai uji kelayakan model (uji f) dapat dikatakan bahwa motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi semangat kerja karyawan bagian pemasaran PT. Indosat Cabang Padang.

Huda (2016), Dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan UD Barokah Kecamatan Wates Kabupaten Kediri. Maka hasil yang didapat dari penelitian ini adalah Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Hal ini berarti bahwa, jika Motivasi dan Kompensasi meningkat maka akan meningkatkan Semangat Kerja.

Utama dan Adnyani (2019), Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Semangat

Kerja Karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak, Bali. Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak.

Nurhasanah (2016), Dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit Iii Palembang. Dimana hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah secara parsial penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan, ini berarti penempatan kerja sudah tepat dilakukan oleh perusahaan sehingga menciptakan semangat kerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Refinery Unit Iii Palembang. Dan penempatan kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Sadewa (2019), dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening dengan studi kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Yolanda (2017), Dengan judul pengaruh kompensasi non finansial, penempatan, dan kemampuan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bnak Perkreditan Rakyat Unisritama. Dimana hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah

kompensasi non finansial, penempatan dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Unisritama Pekanbaru.

Kurniawan (2016), Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. HTI Bumi Persada Banyuasin. Dimana hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah Secara simultan (bersama-sama) ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y).

Pasaribu (2015), Dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Multisarana Agro Lestari Pekanbaru. Dimana hasil penelitian ini adalah secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Multisarana Agro Lestari terbukti tergolong baik, hal in dapat dilihat para karyawan di PT.Multisarana Agro Lestari selalu hadir setiap hari kerja.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan**  
**Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama Penulis dan Judul.	Mega Juita Agusti, Dahnil Johar, Dahliana Kamener (2015), Pengaruh motivasi, kompensasi dan	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan,		

		lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian pemasaran PT. Indosat Cabang Padang.	lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
Variabel Bebas (X).	Motivasi (X1), kompensasi (X2) dan lingkungan kerja (X3).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Lingkungan kerja (X1), kompensasi (X2).	Gaya kepemimpinan (X1) dan Penempatan (X4).	
Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).		
Lokasi Penelitian.	PT. Indosat Cabang Padang.	Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.	
Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.		
Teknis Analisa Data.	Analisa liner berganda.	Analisa liner berganda.	Analisa liner berganda.		
2.	Nama penulis dan judul.	Miftakhul Huda (2016), Dengan judul pengaruh motivasi dan	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh		

		kompensasi terhadap semangat kerja karyawan UD Barokah Kecamatan Wates Kabupaten Kediri.	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
Variabel Bebas (X).	Motivasi (X1), kompensasi (X2) .	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Kompensasi (X2).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan penempatan (X4) .	
Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).		
Lokasi Penelitian.	karyawan UD Barokah Kecamatan Wates Kabupaten Kediri.	Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.	
Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.		
Teknis Analisis Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.		
3.	Nama Penulis	Anak agung andi putra utama dan	Lina Fitria Rahmawati		



dan Judu.	I gusti ayu dewi adnyani (2019), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, Lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap Semangat kerja karyawan Villa Jerami & Spa Seminyak, Bali	(2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
Variabel Bebas (X).	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), Lingkungan kerja fisik (X2), dan kompensasi (X3)	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3)	Penempatan (X4).
Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	
Lokasi Penelitian.	Villa Jerami & Spa Seminyak, Bali.	Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.
Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	
Teknis Analisi Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	

4.	Nama Penulis dan Judul.	Siti Nurhasanah (2016), Dengan judul pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit Iii Palembang.	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
	Variabel Bebas (X).	Penempatan (X3).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3)
	Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	
	Lokasi Penelitian.	PT Pertamina (Persero) Refinery Unit Iii Palembang.	Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.
	Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	
	Teknis Analisi	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	

	Data.				
5.	Nama Penulis dan Judul.	Muhammad Zaky Sadewa (2019) Pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening dengan studi kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.	Lina Fitriah Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
	Variabel Bebas (X).	Penempatan Kerja (X1) Dan Disiplin Kerja (X2).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3).
	Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	
	Lokasi Penelitian.	Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.	Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.
	Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	



	Teknis Analisis Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	
6.	Nama Penulis dan Judul.	Yosi Yolanda (2017), Pengaruh Kompensasi non Finansial, penempatan, dan kemampuan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Unisritama.	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
	Variabel Bebas (X).	Kompensasi non Finansial (X1), penempatan (X2), dan kemampuan (X3).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2).
	Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	
	Lokasi Penelitian.	PT. Bnak Perkreditan Rakyat Unisritama.	Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		Gresik.

	Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	
	Teknis Analisis Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	
7.	Nama Penulis dan Judul.	Muhammad kurniawan (2016), Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. HTI Bumi Persada Banyuasin	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
	Variabel Bebas (X).	Gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2)	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1)	Lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).
	Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).		
	Lokasi Penelitian.	PT. HTI Bumi Persada Banyuasin	Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik		Gresik.

			Gresik.		
	Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	
	Teknis Analisi Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	
8.	Nama Penulis dan Judul.	Sandi Pradana Pasaribu (2015), Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan iklim Organisasi terhadap semangat kerja karyawan Pada PT. Multisarana Agro Lestari Pekanbaru	Lina Fitria Rahmawati (2019), Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.		
	Variabel Bebas (X).	Gaya Kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan iklim Organisasi (X3)	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) dan penempatan (X4).	Gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2),	Kompensasi (X3) dan penempatan (X4).
	Variabel Terkait (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	Semangat kerja karyawan (Y).	
	Lokasi Penelitian.	PT. Multisarana Agro Lestari	Bagian Umum Sekretariat		Gresik.

		Pekanbaru	Daerah Kabupaten Gresik.		
	Jenis Penelitian.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	Kuantitatif.	
	Teknis Analisi Data.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	Analisi liner berganda.	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1. Gaya Kepemimpinan

#### 2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki cara / gaya / tipe yang berbede-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih agar menjadi pemimpin yang efektif.

Menurut Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan 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. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara. Sedangkan Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Kemudian menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2011:156), menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.1.2 Aspek Gaya Kepemimpinan**

Aspek gaya kepemimpinan menurut Syamsul Arifin (2012:62) adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencarikan cara-cara pemecahan setiap persoalan yang mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang permasalahan pribadi, permasalahan rumah tangga, dan permasalahan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan pekerjaan.



4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

### **2.2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan**

Teori awal gaya kepemimpinan menurut *Robbins dan Coutler* (2011:147) adalah sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

2. Teori Perilaku

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan dari pada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan:

- a. Gaya autokrasi, yaitu kepemimpinan yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan partisipasi pegawai.

- b. Gaya demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih pegawai.
  - c. Gaya *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
  - d. Grid Manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”. Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap pegawai.
3. Teori Kontingensi Kepemimpinan
- a. Model *Fiedler*  
Model Fiedler mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model *Fiedler* mengukur gaya pimpinan yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu:
    - 1) Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
    - 2) Struktur tugas yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.

3) Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pimpinan atas aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

b. Teori kepemimpinan situasi *Hersey* dan *blanchard*

Yaitu teori kontigensi yang fokus pada kesiapan pegawai. Ada 4 gaya menurut *Hersey* dan *Balanchard*, yaitu:

- 1) *Telling* (pekerjaan tinggi - relasi rendah), yaitu pemimpin menentukan peranan pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana dan dimana pegawai melaksanakan tugasnya.
- 2) *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), yaitu pimpinan meunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- 3) *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), yaitu pimpinan dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pimpinan memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
- 4) *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), yaitu pimpinan kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House

Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pimpinan yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pimpinan memberitahukan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
- 2) Pimpinan yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
- 3) Pimpinan yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pimpinan partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) Pimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pimpinan menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin. Model ini menganggap bahwa pimpinan dapat dan mampu menggunakan semua gaya. Model jalur-tujuan mengatakan bahwa pimpinan harus memberikan pengarahan dan dukungan yang diperlukan. Artinya pimpinan harus membuat jalur sehingga pegawai dapat meraih tujuannya.

#### **2.2.1.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut *Veithzal Rivai* (2011:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangan strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang penembangannya menggunakan pendekatan pengembalian keputusan yang kooperatif. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.



### **2.2.1.5 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya Syamsul Arifin (2012:103) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

### **2.2.1.6 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (*Robins dan Coutler, 2011:147*), yaitu:

1. Tipe Direktif
  - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
  - b. Bimbingan Khusus.
  - c. Mentaati peraturan
  - d. Jadwal yang spesifik
2. Tipe Suportif

- a. Perhatian terhadap kebutuhan.
  - b. Iklim kerja yang baik.
3. Tipe Partisipatif
- a. Konsultasi pengambilan keputusan
  - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
  - c. Memberikan kebebasan berpendapat
4. Tipe Berorientasi Prestasi
- a. Menetapkan sasaran menantang
  - b. Pimpinan yang luar biasa.

#### **2.2.1.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Reitz (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

6. Harapan dan perilaku rekan.

### **2.2.1.8 Proses Gaya Kepemimpinan**

Proses gaya kepemimpinan menurut Sofyandi dan Garniwa (2011 : 173) adalah gaya kepemimpinan dapat di pandang sebagai :

1. Kelompok setatus
2. Tokoh
3. Fungsi
4. Proses

Para direktur, eksekutif, administrator, manajer boss, kepala, biasanya dimasukan sebagai tokoh dalam kategori yang disebut kepemimpinan. Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepeibadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang sering kali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu system makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisasi.

### **2.2.2. Lingkungan Kerja**

#### **2.2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2015:184) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Afandi (2016:51) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan tempat kerja karyawan yang meliputi lingkungan fisik (lingkungan sekitar tempat kerja) maupun lingkungan non fisik (diluar tempat kerja) yang dapat mempengaruhi suatu pekerjaan dalam menjalankan berbagai tugas.

#### **2.2.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012 : 21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

##### **1. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

## 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### 2.2.2.3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Nitisemito (2015;184), faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Pewarnaan.
2. Kebersihan.
3. Pertukaran udara.
4. Penerangan.
5. Musik.
6. Keamanan.
7. Kebisingan.



#### **2.2.2.4 Indikator-Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012 : 46), menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan fisik
  - a. Penerangan.
  - b. Suhu udara.
  - c. Suara bising.
  - d. Penggunaan warna.
  - e. Ruang gerak yang diperlukan.
  - f. Keamanan kerja.
2. Lingkungan kerja non fisik
  - a. Hubungan karyawan dengan atasan.
  - b. Hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.
  - c. Hubungan karyawan dengan bawahan.

#### **2.2.3. Penempatan Kerja**

##### **2.2.3.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Menurut Hasibuan (2016 : 32) menyatakan bahwa penempatan kerja karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority

kepada calon karyawan tersebut. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2012:56) penempatan merupakan penempatan karyawan dari dalam dan orientasi/ pelatihan karyawan dipusatkan pada pengembangan karyawan yang ada, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian yang optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adil, sudah dan memberikan kesempatan secara merata).

### **2.2.3.2 Jenis-Jenis Penempatan Pegawai**

Menurut Priansa (2016:126) Penempatan pegawai dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan. Penempatan pegawai terdiri dari dua cara, yaitu :

1. Pegawai baru dari luar organisasi
2. Penugasan di tempat baru bagi pegawai lama yang yang disebut *inplacement*.

Dalam alur ini, terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi.

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan level.

2. Transfer

Pegawai yang dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

### **2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja**

Menurut Priansa (2016 : 129) menyatakan terdapat sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisasi, yaitu :

1. Faktor Prestasi Akademis.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai suatu pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka pegawai tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya.

2. Faktor Pengalaman.

Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai hendaknya perlu mendapatkan suatu pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu di pertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tanpa adanya pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan pegawai perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

#### 5. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang usianya lebih tua.

#### **2.2.3.4. Indikator-Indikator Penempatan Kerja**

Menurut Wahyudi dalam Yuniarsih (2011 : 117) terdapat beberapa indikator penempatan kerja diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan minat karyawan.
2. Kesesuaian dengan latar belakang pendidikan karyawan
3. Kesesuaian dengan pengalaman kerja karyawan.

#### **2.2.4 Kompensasi**

##### **2.2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Secara umum, pengertian Kompensasi berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Di

mana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Menurut Suparyadi (2015:271) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Sedangkan Menurut Hasibuan (2011:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

#### **2.2.4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan positif. Menurut Hasibuan (2011:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrisasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.



### **2.2.4.3 Indikator Kompensasi dalam Perusahaan**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda.

Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

### **2.2.4.4 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Nawawi (2011:316) Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial langsung, tak langsung, dan non finansial.

1. Kompensasi finansial secara langsung

Kompensasi ini berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan, dan opsi saham), dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

## 2. Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

## 3. Kompensasi non financial

Kompensasi berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

### **2.2.4.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2011:127) Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesedian perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan undang – undang dan keppresnya
6. Biaya hidup atau *cost of living*
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

9. Kondisi perekonomian nasional

10. Jenis dan sifat pekerjaan

### **2.2.5. Semangat Kerja**

#### **2.2.5.1. Pengertian Semangat Kerja**

Menurut Nitisemito (2015 : 160) menyatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik. Lebih lanjut di artikan semangat kerja sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih cepat dan baik.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016 : 94) semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang untuk bekerja dengan menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan menyelesaikannya dengan lebih baik.

#### **2.2.5.2. Pentingnya Semangat Kerja**

Dengan semangat kerja pekerjaan akan lebih cepat untuk di selesaikan, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin. Oleh karena itu sudah selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha supaya para karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi, karena dengan moral kerja yang tinggi di harapkan semangat kerja akan meningkat. Menurut Nitisemito

(2015 : 159) Karena itulah semangat kerja adalah perwujudan dari moral kerja yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik dan untuk menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan adanya motivasi yang tepat diberikan kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para karyawan tersebut akan terpelihara.

#### **2.2.5.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Peningkatan semangat kerja dalam perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan suatu keuntungan untuk perusahaan dan sebaliknya, karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan suatu kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Menurut Nitisemito (2015:112) Terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Tujuh faktor tersebut yakni di jabarkan di bawah ini :

1. Kepemimpinan.
2. Motivasi .
3. Komunikasi.
4. Hubungan Manusiawi.
5. Penempatan kerja.
6. Kompensasi.

## 7. Lingkungan Kerja.

### **2.2.5.4. Indikator-Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari lingkup pekerjaannya untuk kemajuan dalam perusahaan tersebut. Menurut Murdiartha, dkk (2011:93) Namun semangat kerja akan berdampak buruk jika karyawan dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini di karenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan suatu pendapat. Berikut beberapa indicator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2015 : 156), diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. Absensi

Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang di karenakan sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan suatu pekerjaan karena alasan pribadi.

#### 2. Kerjasama

Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

#### 3. Kepuasan Kerja

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.



#### 4. Kedisiplinan

Suatu sikap atau perilaku yang sesuai dengan peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan.**

Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau berkerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja.

Karyawan mungkin melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan dengan baik mungkin pula tidak. Hal ini akan terjadi apabila karyawan tersebut tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik untuk mengatasinya, diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan karyawannya agar bersemangat dalam bekerja. Untuk itu orientasi seorang pemimpin didalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sangat berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan sebagaimana yang dikatakan oleh Hasibuan (2011:170), “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:42), gaya kepemimpinan adalah



sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi 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.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ari Rio Marpaung (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menjadi variabel yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan demikian hubungan antar gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan bersifat positif.

### **2.3.2 Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Semangat Kerja Karyawan**

Lingkungan kerja tempat suatu perusahaan berada, menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Menurut Moekijat (2011:15) lingkungan kerja yang baik dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, karena dengan adanya lingkungan yang baik akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak malas, sehingga memacu semangat karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shindaye, dkk (2011) lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dahsyat untuk seorang individu, akan memberi efek yang besar serta kondisi fisik dari lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja karyawan. Dengan demikian antar hubungan lingkungan kerja dengan semangat kerja karyawan bersifat positif.

### **2.3.3 Hubungan Kompensasi Kerja Dengan Semangat Kerja Karyawan**

Kompensasi adalah salah satu komponen penting yang membantu karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya. Perusahaan berupaya memberikan kesejahteraan kepada karyawan dalam berbagai bentuk, dengan harapan meningkatnya semangat kerja sehingga tujuan dari perusahaan yaitu produktivitas karyawan dapat memenuhi harapan perusahaan. Menurut Nitisemito (2010:109) menegaskan kompensasi dan lingkungan kerja adalah termasuk kedalam faktor - faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Danti, Hakam dan Mukzam (2014:4) bila perusahaan dapat melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik tentunya semangat kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Jelas bahwa pemberian balas jasa atau kompensasi yang terarah akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Jadi semakin besar kompensasi yang diberikan, semangat kerja karyawan semakin tinggi dan apabila kompensasi yang diberikan perusahaan kecil maka semangat kerja karyawan akan rendah. Dengan demikian hubungan antara kompensasi kerja dengan semangat kerja karyawan bersifat positif.

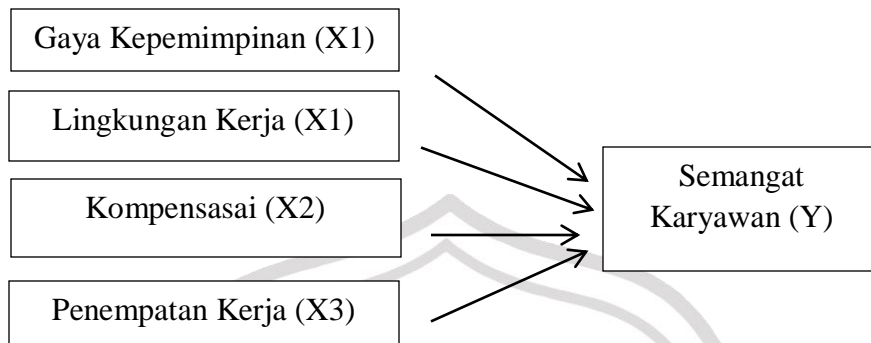
### **2.3.4 Hubungan Penempatan Kerja Dengan Semangat Kerja Karyawan**

Penempatan kerja yang tepat bukan hanya diperuntukan kepada mereka yang baru masuk menjadi karyawan, akan tetapi juga bagi yang telah lama bekerja dan perlu menempatkan posisi dan jabatan baru sesuai dengan jenjang pendidikan agar

tercapainya kinerja yang memuaskan dan tentunya akan menciptakan semangat kerja bagi karyawan. Menurut Nitisemito (2015:174) ketepatan dalam menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan semangat kerja karyawan akan maksimal. Dengan demikian dapat cepat diketahui tempat mana yang paling tepat bagi masing-masing karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudiana (2015) Apabila pelaksanaan penempatan jabatan dapat dilaksanakan dengan baik, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka penempatan jabatan tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja pegawai. Namun apabila penempatan jabatan dilakukan tanpa memperhatikan syarat syarat dalam penempatan jabatan maka akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut. Dengan demikian hubungan antara penempatan kerja dengan semangat kerja karyawan bersifat positif.

#### **2.4. Kerangka Konseptual**

Menurut Sugiyono (2010) Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mendeskripsikan teori untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti. Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih, yaitu Lingkungan Kerja (X1), Kompensasi (X2) dan Penempatan Kerja (X3) dan merupakan variabel bebas, sedangkan semangat kerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat.



**Keterangan :**  
 \_\_\_\_\_ : Parsial

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

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis penelitian menurut Sugiyono (2015:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang di rumuskan.

1. Diduga ada pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.
2. Diduga ada pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.
3. Diduga ada pengaruh Kompensasi terhadap semangat kerja karyawan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.

4. Diduga ada pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.

