

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Mathis (2002) mengatakan masalah semangat kerja di dalam suatu perusahaan selalu menjadi masalah yang perlu mendapat perhatian. Hal ini berkaitan dengan segala aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Dimana setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan dan mempertahankan produktivitas yang telah dicapai. Nitisemito (1988) menyebutkan semangat kerja pada hakikatnya adalah melakukan pekerjaan dengan giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Danim (2004) mendefinisikan semangat kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

Semangat kerja itu dapat diartikan yaitu melakukan pekerjaan secara giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat atau lebih baik. Pendapat lain mengatakan bahwa semangat adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pendapat lain mengatakan bahwa semangat adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Hasibuan, 2006).

Dari defenisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja tersebut merupakan perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan

dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

2. Faktor-Faktor Semangat Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja (Danim, 2004), yaitu :

- a. Kesadaran akan tujuan organisasi
- b. Hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan dengan harmonis
- c. Gaya kepemimpinan
- d. Tingkatan organisasi
- e. Upah dan gaji (kompensasi)
- f. Promosi
- g. Pembagian tugas dan tanggung jawab
- h. Kemampuan individu
- i. Perasaan diterima dalam kelompok
- j. Dinamika lingkungan
- k. Kepribadian

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja pada umumnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu adanya kesadaran akan tujuan organisasi, hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan dengan harmonis, gaya kepemimpinan, pembagian tugas dan tanggung jawab, dan kemampuan individu yang telah dijelaskan di atas, sehingga semangat kerja akan

dapat meningkat dan berperan penting dalam perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

3. Pentingnya Semangat Kerja Bagi Perusahaan atau Organisasi

Tohardi (2002) menyebutkan ada beberapa alasan tentang pentingnya semangat kerja bagi perusahaan atau organisasi

1. Dengan adanya semangat kerja dari karyawan maka pekerjaan yang di berikan kepadanya atau di tugaskan kepadanya akan dapat di selesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang lebih tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti yang diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka makin tinggi angka kerusakan.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karyawan karena malas.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerjaan atau karyawan akan merasa lebih betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan atau pekerja tersebut akan pindah bekerja ke tempat lain, dengan demikian semangat kerja yang tinggi akan menekan angka perpindahan tenaga kerja atau *labour turnover*.
5. Dengan semangat kerja yang tinggi, juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk bekerja lebih hati-hati dan teliti, sehingga

selalu sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pentingnya semangat kerja dapat membuat pekerjaan karyawan diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat, semangat kerja dapat meminimalisir kerusakan yang diakibatkan oleh pekerjaan karyawan, semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi dan membuat karyawan masuk kerja tepat waktu, semangat kerja yang tinggi akan menekan angka perpindahan tenaga kerja atau *labour turnover*, semangat kerja yang tinggi dapat membuat karyawan mempunyai kecenderungan untuk bekerja lebih hati-hati dan teliti

4. Indikasi Turun atau Rendahnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja adalah hal penting untuk diketahui oleh pihak perusahaan, sehingga dapat ditemukan sebab-sebabnya. Dengan demikian pihak perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah tersebut sedini mungkin.

Adapun indikasi turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (1988) antara lain adalah :

- a. Turun atau rendahnya produktivitas kerja

Karyawan yang semangat kerjanya rendah akan cenderung malas, sengaja menunda-nunda pekerjaan, bahkan memperlambat siapnya pekerjaan. Hal ini semua akan dapat menurunkan produktivitas perusahaan.

- b. Tingkat absensi yang meningkat

Pada umumnya bila semangat kerja menurun maka karyawan akan malas untuk setiap hari datang kerja. Meningkatnya absensi ini tidak dapat dilihat secara perorangan tetapi harus rata-rata.

c. Tingkat perpindahan buruh tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat, disebabkan karena ketidaksenangan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk karyawan akan mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

d. Tingkat kerusakan yang meningkat atau tinggi

Naiknya tingkat kerusakan terhadap peralatan, sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, kecerobohan dan sebagainya. Meskipun demikian ada faktor-faktor lain yang dapat juga meningkatkan tingkat kerusakan, misalnya penyimpanan alat yang salah, kerusakan pada mesinnya dan sebagainya.

e. Kegelisahan di mana-mana

Kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidak renangan, keluhan kesah serta hal-hal lain. Kegelisahan pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan dengan segala akibatnya tidak diinginkan.

f. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidak puasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

g. Pemogokan

Ini merupakan indikasi paling kuat tentang turunnya semangat kerja, dan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya, kemudian memuncak dan tak tertahankan lagi, sehingga menimbulkan tuntutan. Bila tuntutan tidak terpenuhi pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila semangat kerja menurun, diharapkan pihak perusahaan hendaknya menyelidiki sebab-sebabnya, karena hal tersebut dapat dipecahkan dengan jalan menghilangkan sebab-sebab tersebut. Secara umum turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidakpuasan, yang menimbulkan perasaan kurang bahagia, sehingga semangat kerja menurun. Usaha untuk meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja, hendaknya dilakukan oleh setiap perusahaan. Namun usaha tersebut dilakukan sebatas kemampuan perusahaan, disesuaikan dengan dana yang ada, oleh karena itu dipilih cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat kerja.

B. Teori Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dari sisi pengertian, kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau

seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok, kemampuan memengaruhi perilaku orang-orang lain tersebut akan membawa ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2006). Gibson, sebagaimana dikutip Nawawi (2003) menyebutkan kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan). Dalam buku yang sama Owen mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Menurut Siagian (2005) dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain (para pengikut). Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut. Sementara itu Kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok (Toha, 2004).

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Hasibuan (2006) Kepemimpinan Partisipatif, yaitu jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar mereka serasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem manajemen terbuka (*open management*). Informasi dan kaderisasi mendapatkan perhatian yang serius. Yukl (2005) menyatakan kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut.

Sedangkan menurut Thoha (2006) pemimpin yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalannya, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan

pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan serta konstruktif.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*Leader*). Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mengharapkan pendapat, saran dan kritikan dari bawahan pada proses pengambilan keputusan. Pendapat, saran dan kritik dari bawahan sangat dibutuhkan guna terciptanya situasi kerja yang saling mendukung, tidak monoton dan fleksibel, kerjasama yang kuat dalam pencapaian tujuan bersama.

Vroom (dalam Robbins, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas, kepemimpinan partisipatif memungkinkan pemimpin membuat keputusan, yang ditentukan dengan berbagai situasi yang berbeda.

Muchinsky (dalam Adisty, 2013) gaya kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kepemimpinan atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan. Soonhee (dalam Adisty, 2013) partisipasi adalah proses dimana pengaruh dibagi antara individu-individu yang dinyatakan tidak seimbang secara hierarkis. Praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahan mereka dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau upaya pemecahan masalah.

Dari defenisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kepemimpinan dimana atasan meminta ide dan saran dari bawahan serta mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan dan menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahan mereka dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau upaya pemecahan masalah.

3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut, istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif adalah mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis (Yukl, 2005)

Kepemimpinan partisipatif memiliki empat prosedur pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan yang otokratis, manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi
- b. Konsultasi, manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius

- c. Keputusan bersama, manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama, manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipasi lainnya
- d. Pendelegasian, manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok, manajer biasanya menyebutkan batas di mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan awal mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki aspek yang mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif juga memiliki empat prosedur pengambilan keputusan yaitu, keputusan yang otokratis, konsultasi, keputusan bersama, dan pendelegasian.

4. Dimensi Kepemimpinan Partisipatif

Adapun dimensi-dimensi dan indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetton (dalam, Yukl, 2005) yaitu:

- a. Prosedur pengambilan keputusan, yaitu keputusan yang menyangkut para bawahan yang majemuk, yang terdiri dari:
 - 1) Keputusan yang otokratik, yaitu memecahkan masalah dengan membuat keputusan sendiri.

- 2) Keputusan yang konsultasi, yaitu mengambil keputusan yang tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan.
 - 3) Keputusan yang partisipatif, yaitu pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan
- b. Variabel situasi, yaitu efektivitas keputusan bergantung pada beberapa aspek situasi, indikatornya:
- 1) Karakteristik tugas, yaitu keputusan tersebut tidak terstruktur dan membutuhkan pemecahan masalah yang kreatif.
 - 2) Lingkungan karakteristik bawahan, yaitu keputusan dapat diterima oleh para bawahan bahkan jika karyawan tidak terlibat dalam pembuatannya.
- c. Penerimaan keputusan, yaitu derajat keputusan yang menerapkan derajat komitmen untuk menerapkan keputusan yang efektif, indikatornya:
- 1) Komitmen, yaitu penerimaan keputusan yang harus diimplementasikan oleh bawahan dan berdampak pada motivasi kerja karyawan.
 - 2) Kepuasan, yaitu penerimaan keputusan dengan menerapkan dan memiliki hasil dan memiliki partisipasi yang tinggi terhadap keputusan.
- d. Peraturan keputusan, yaitu merupakan prosedur terhadap keputusan yang akan dijalankan.
- 1) Waktu, yaitu mengidentifikasi prosedur keputusan yang tepat dalam situasi tertentu.
 - 2) Motivasi, yaitu keputusan sesuai dengan keinginan bawahan dan dapat mengembangkan bawahan.

e. Kualitas keputusan, yaitu objektivitas keputusan yang mempengaruhi keputusan, indikatornya:

- 1) Variabilitas, yaitu keputusan yang sesuai dengan pemberian tugas-tugas bawahan dan penentuan cara-cara untuk menyelesaikan permasalahan bawahan.
- 2) Konsekuensi, yaitu keputusan yang penting untuk penentuan sasaran dan prioritas.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan untuk dijadikan indikator gaya kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini yaitu: keputusan yang partisipatif, variabel situasi meliputi karakteristik tugas, lingkungan karakteristik bawahan, penerimaan keputusan meliputi komitmen, kepuasan, peraturan keputusan meliputi waktu, motivasi, kualitas keputusan meliputi variabilitas, konsekuensi.

C. Kerangka Pemikiran

Setiap pemimpin perusahaan mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menjalankan kepemimpinannya. Keberhasilan perusahaan juga dipengaruhi oleh pemimpin, pemimpin harus dapat mengelola perusahaan dengan baik, tanggap terhadap kebutuhan karyawannya seperti pembayaran kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Semangat kerja bagi perusahaan hendaknya dapat ditingkatkan dan apabila ada penurunan semangat kerja, agar perusahaan dapat menyelidiki sebab-sebabnya, karena hal tersebut dapat dipecahkan dengan jalan menghilangkan sebab-sebab tersebut. Secara umum semangat kerja sangat diperlukan bagi perusahaan agar target perusahaan dapat tercapai, semangat kerja

yang tinggi akan dapat menimbulkan perasaan bahagia dalam bekerja. Usaha untuk meningkatkan semangat kerja, hendaknya dilakukan oleh setiap perusahaan. Namun usaha tersebut dilakukan sebatas kemampuan perusahaan, disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, oleh karena itu dipilih cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat kerja, karena semangat kerja karyawan merupakan faktor paling penting bagi kemajuan perusahaan.

Semangat kerja sangat menentukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, bila semangat kerja menurun akan menyebabkan rendahnya produktivitas karyawan dalam bekerja hal ini dapat mengganggu proses organisasi perusahaan, semangat kerja menurun juga dapat terlihat dari tingkat absensi yang meningkat, tingkat perpindahan buruh tinggi, tingkat kerusakan yang meningkat atau tinggi, kegelisahan di mana-mana, tuntutan yang sering terjadi, pemogokan, apabila turunnya semangat kerja tersebut tidak secara cepat dicari jalan keluar yang sesuai dengan permasalahan karyawan maka akan dapat mengganggu proses pencapaian perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Semangat kerja yang menurun akan membuat perusahaan sulit untuk membawa jalannya perusahaan ke jalur yang benar, karena keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh semangat kerja karyawannya dalam menjalankan pekerjaannya, maka apabila indikasi turunnya semangat telah ditemukan maka perusahaan harus bergerak cepat dalam mencari jalan keluar terbaik untuk mengatasinya.

Dari penjelasan di atas Nitisemito (1988) mengatakan bahwa semangat kerja pada hakikatnya adalah melakukan pekerjaan dengan giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Selanjutnya

Nitisemito (1988), menjelaskan semangat kerja berkaitan dengan munculnya semangat dalam kelompok, semangat mengandung arti adanya kemauan serta menyentuh aspek perasaan, pikiran dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan, oleh karena itu semangat dalam kelompok akan muncul jika didalamnya terdapat kesamaan pandangan dan iklim kerja yang baik. Danim (2004) juga menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan. Semangat kerja itu dapat diartikan melakukan pekerjaan secara giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat atau lebih baik. Pendapat lain mengatakan bahwa semangat adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Hasibuan, 2006).

Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan diperlukan salah satunya gaya kepemimpinan, sesuai yang dikatakan oleh Danim (2004), semangat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan, kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan partisipatif yaitu merupakan bentuk kepemimpinan dimana atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan (Muchinsky, dalam Adisty, 2013)

Gaya kepemimpinan partisipatif dalam perusahaan melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam

pengambilan keputusan yang penting (Yukl, 2005). Adanya perhatian dari atasan serta dihargainya ide dan masukan dari karyawan dapat membuat perasaan positif bagi karyawan yang akan meningkatkan semangat mereka untuk bekerja dan dapat juga disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan partisipatif tersebut dijalankan sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan dan keikutsertaan karyawan akan mengakibatkan semangat kerja para karyawan akan meningkat, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan partisipatif tersebut tidak dijalankan sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan dan keikutsertaan karyawan akan mengakibatkan semangat kerja para karyawan akan menurun.

Keterangan di atas dapat penulis menyimpulkan, semangat kerja karyawan juga akan tumbuh apabila kepemimpinan memberikan pekerjaan yang menyenangkan, maka memacu karyawan dalam semangat bekerja. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat semangat kerja karyawan. Sebaliknya jika semakin rendah gaya kepemimpinan partisipatif yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin rendah tingkat semangat kerja karyawan.

D. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, maka diajukan sebuah hipotesis, “Terdapat hubungan gaya kepemimpinan partisipatif manajer dengan semangat kerja karyawan pada bagian perkantoran Rumah Sakit Awal Bros Pekanbaru”.