

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada tinjauan pustaka dibawah ini penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari berbagai literatur. Teori yang akan dibahas yaitu mengenai kepemimpinan, komitmen organisasi, dan semangat kerja karyawan. Sebelum menjelaskan ketiga variabel tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan perusahaan atau instansi untuk mencapai visi yang ingin dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu, istilah manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan (Marry Parker Follet dalam T.H. Handoko, 2014:8). Manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya organisasi (Daft, 2010 : 4). Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (G.R Terry diterjemahkan oleh G. A Ticoalu, 2010:16).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dalam proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan ketika mengelola sumber daya alam dan beberapa sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Dessler dalam Edi Sutrisno, 2016:5).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang

sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Schuler, et al. dalam Edi Sutrisno, 2016:6) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai (Flippo dalam T.H. Handoko, 2011:3)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, pengembangan potensi yang dimiliki pegawai, pemberian balas jasa, pengarahan perilaku pegawai, serta pengawasan disiplin pegawai, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:32), yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### **2.1.3 Pengertian Kepemimpinan**

Seorang pemimpin sangat penting untuk berlangsungnya sistem kerja di sebuah perusahaan, yaitu untuk memotivasi pegawai agar dapat menjalankan semua tugas perusahaan dengan baik dan benar. Gaya kepemimpinan juga sangat bermanfaat untuk mendidik pegawai agar mau dan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan utama organisasi. Berikut pengertian Kepemimpinan menurut para ahli :

Adapun beberapa pendapat peneliti mengenai kepemimpinan Menurut Northouse (2013:5) Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin berusaha untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Menurut stuart dan michael (1994) yang dikutip dari setyowati (2013:104) Kepemimpinan adalah tentang mendengarkan orang-orang, mendukung dan mendorong mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Berikut pengertian Kepemimpinan menurut Stoner (1994) yang dikutip

dari samangoei (2012) Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Berikut pengertian Kepemimpinan menurut Tikno (2010:130) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan dengan kelompoknya.

Berikut pengertian kepemimpinan menurut Rivai (2011:3) kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat pening dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah salah satu alat untuk dapat mempengaruhi agar bawahan mau dan mampu mengerjakan tugas nya dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

#### **2.1.3.1 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi – fungsi kepemimpinan bagi seorang manajer adalah sebagai berikut :

a. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi

organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat – manfaat tersebut antara lain :

- a) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan.
- b) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta – fakta yang diketahui
- c) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

b. Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

c. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak

pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

d. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

e. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat dan mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

### **2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan**

Berikut adalah teori gaya kepemimpinan menurut para ahli Teori X (Mc

Gregor) dengan asumsi bahwa orang harus dipaksa, dikendalikan, dan diancam dengan hukuman untuk mau bekerja.

Teori Y (Mc Gregor) dengan asumsi bahwa bekerja pada hakikatnya sama dengan bermain atau beristirahat, orang-orang akan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai potensi, kepandaian, dan kreativitas.

Teori Z (Fiedler) kombinasi dari keduanya (situasional/kontingensi)

### **2.1.3.3 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan**

Macam - macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H.Suwanto (2011:157) antara lain : Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

c. Gaya kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

d. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

e. Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Jenis Gaya Kepemimpinan dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya.

Menurut Tohardi dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

b. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

c. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

d. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

e. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

f. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

g. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

h. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

i. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan

pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterlampiran.

j. **Gaya Restrogresif**

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

#### **2.1.3.4 Tipe-tipe kepemimpinan**

- a. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- b. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya

dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam perusahaan pesaing lainnya yang memiliki produk hampir sama dengan PT. Sukanda Djaya. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang usaha pendistribusian es krim, sosis, susu, olahan daging, keju, kentang, nugget dan lain-lain, diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang industri makanan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

#### **2.1.3.5 Syarat-syarat Pemimpin yang Baik**

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seorang yang tergolong sebagai pemimpin adalah seorang yang pada waktu lahirnya yang berhasil memang telah diberkahi dengan bakat-bakat kepemimpinan dan karirnya mengembangkan bakat genetisnya melalui pendidikan dan pengalaman kerja. Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus dengan maksud agar apa yang bersangkutan semakin memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan.

Walaupun belum ada kesatuan pendapat antara para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa di antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

- a) Pendidikan umum yang luas
- b) Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang generalist yang baik juga
- c) Kemampuan berkembang secara mental
- d) Ingin tahu
- e) Kemampuan analistis
- f) Memiliki daya ingat yang kuat
- g) Mempunyai kapasitas integratif
- h) Keterampilan berkomunikasi
- i) Keterampilan mendidik
- j) Personalitas dan objektivitas
- k) Mempunyai naluri untuk prioritas
- l) Sederhana dan seagainya

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Adapun dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Veitzal Rivai (2014:148) berpendapat bahwa indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pengaruh
  - a. Hubungan baik antara pemimpin dan pegawai
  - b. Sikap pimpinan sehari-hari
  - c. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan

perusahaan

d. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif

2. Legitimasi

a. Keadilan pimpinan dalam memberikan sanksi kepada pegawai

b. Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik

c. Pemberian penghargaan atau kinerja pegawai

3. Tujuan

a. Tanggung jawab terhadap tugas

b. Pemberian bimbingan arahan dan dorongan kepada pegawai

c. Pemeberian kebebasan bagi pegawai untuk memberikan pendapat

#### **2.1.4 Pengertian Komitmen Organisasi**

komitmen organisasi merupakan sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang di tunjukan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisai yang memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan berkerja keras sehingga membuat individu betah dan tetep ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Komitmen organisasi sering di kaitkan dengan keadaan dimana seseorang pegawai memeihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginan nya untuk mempertahankan ke anggotaan dalam organisasi tersebut. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli:

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169), menyatakan bahwa:

“komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi”.

Steers dan Potters dalam Sopiah (2011:53), menyatakan bahwa:

“Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki implikasi tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.”

Khaerul Umam (2010:259), menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

#### **2.1.4.1 Manfaat komitmen organisasi**

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, menfat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

##### **a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi**

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk

mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia yang akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c. Meningkatkan efektivitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, semangat kerja yang baik, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

#### **2.1.4.2 Menciptakan Komitmen Organisasi**

Berikut adalah beberapa cara menciptakan komitmen organisasi menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai :
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dalam berorganisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
  - a. Mengenali faktor – faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan supervisi untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesepakatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

### 3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar – benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide – idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan – keputusan atau perubahan pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan – keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

#### **2.1.4.3 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Berikut adalah salah satu pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi menurut Luthans dalam Yuwono (2012:42), pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memekerjakan manejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkhariisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisai. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan diri dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### **2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Steers dalam Sopiah (2011:82), menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dalam rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalamorganisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:182), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di prganisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

## 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaanya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

## 3. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

### 2.1.5 Semangat Kerja

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut *morale* merupakan hal

yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

### **2.1.5.1 Pengertian semangat kerja**

Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

Berikut pengertian semangat kerja yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Pengertian semangat kerja menurut Alexander Leighton dalam Alex Nitisemio (2010 : 160) adalah “sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaannya dalam arti lebih baik”. Nitisemio (2010 : 160) semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Menurut Siagian (2010: 57) semangat kerja adalah “sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi sera mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara

lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan kelompok maupun organisasi. Jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat taat terhadap komitmen berorganisasi pun akan meningkat.

#### **2.1.5.2 Pentingnya Semangat Kerja**

Dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Oleh karena itu maka selayaknya apabila setiap organisasi swlalu berusaha agar para karyawannya mempunyai kesadaran yang tinggi akan perusahaanya , maka karyawan tersebut akan sangat diharapkan memiliki moral kerja yang tinggi sebab dengan dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan meningkat karena itulah semangat kerja pada hakikatnya adalah perwujudan dari moral kerja yang tinggi.

Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dan berbagai sasarnya, kepentingan pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

#### **2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Peningkatan semangat kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal

yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada perusahaan dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi turunya dan melamahnya semangat kerja menurut Alex S, Nitisemito (2010:167), yaitu:

1. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaannya yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

3. Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya disiplin akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

4. Gaya kepemimpinan yang buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan

hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperhatikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

#### 5. Kurang informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka perusahaan harus mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja menurun.

#### **2.1.5.4 Turunnya semangat kerja**

Turunnya semangat kerja sangat penting diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Ada beberapa faktor yang harus diketahui oleh pimpinan perusahaan yaitu:

##### 1. Turunnya / rendahnya produktivitas

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah turunnya produktivitas. Turunnya produktivitas ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Itu semua merupakan

indikasi turunnya semangat kerja meski demikian, sebelum mengambil kesimpulan hendaknya diteliti dahulu apakah ada faktor lain yang mempengaruhi turunnya produktivitas.

2. Tingkat absensi yang baik / tinggi

Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala – gejala absensi naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, maka akan malas untuk datang setiap hari kerjanya. Apalagi bila kompetensi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan, apalagi waktu luang tersebut dapat dipakai untuk dapat penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukan turunnya semangat kerja karyawan adalah bila tingkat kerusakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang digunakan naik. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang, terjadi kecerobohan dalam bekerja dan sebagainya.

4. Kegelisahan dimana – mana

Kegelisahan dimana – mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah serta hal – hal lain. Kegelisahan pada tingkat terbatas

mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan begitu saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan.

#### 5. Tuntutan sering kali terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, disuatu perusahaan sering terjadi tuntutan oleh karyawan.

### **2.1.5.5 Cara Meningkatkan Semangat Kerja**

Pembinaan semangat kerja pegawai perlu dilakukan terus – menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, pada pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup pegawai di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat. Biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Ahmad tohardi (2010:421) cara-cara tersebut antara lain:

#### a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

#### b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai

membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai dan rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidakpastian dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan bisa tidak maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

e. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

f. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan

fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Semangat kerja**

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang dan saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai dala suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikirannya. Dan salah satunya berdampak pada naiknya tingkat absensi pegawai dan semangat kerja akan menurun.

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2010 : 427), diantaranya adalah sebagai berikut:

##### **a. Produktivitas karyawan**

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

1. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan

### 3. mempercepat pekerjaan

#### b. Tingkat absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu :

1. Cuti
2. keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit

#### c. Labour Turn Over

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi labour turn over diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

1. Setia terhadap perusahaan
2. Senang bekerja di dalam perusahaan

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja, dan beberapa

penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

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

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan pada KSP Tunas Arha Mandiri Nganjuk  Ayu Sulasari(2012)		1. semangat kerja	1. Disiplin kerja
2	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Power Semarang  Nicko permana Putra (2011)	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Indonesia Power Semarang	1.Kepeimpinan	1. motivasi 2.lingkungan kerja 3.disiplin kerja 4.kinerja karyawan
3	Pengaruh motivasi kerja,kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (persero)  Suwardi dan Joko Utomo 2011	Komitmen organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan skor dan kinerja sebesar 0,393 satuan dengan asumsi variabel tetap lainnya	1.komitmen organisasi	1.motivasi 2. kepuasan kerja
4	Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil fakultas teknik universitas sebelas maret surakarta dengan motivasi sebagai mediasi  Rahmat Basuki 2016	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian maka semakin tinggi komitmen organisasi para pegawai maka akan semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai	1. komitmen organisasi 2. kepemimpinan	1.motivasi sebagai mediasi 2. kinerja pegawai

*Sumber : Data diolah untuk penelitian (2017)*

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu Jurnal Internasional**

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment J. C hiok Foong Loke RN,.Mba, BN CCNC (2001)	Research in the west has shown that job satisfaction, productivity and organizational commitment are affected by leadership behaviours	1. Leadership 2. organizational commitment	1. job satisfaction
2	The influence of leadership on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. (2009)	The results show that national leadership has a positive relationship with job satisfaction while transactional leadership style has a negative relationship with work	1. leadership	1. job satisfaction
3	Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale  Dr. Julia Connell Graduate School of Business University of Newcastle Newcastle (2300)	organizational culture within the three small firms investigated was more positive; management was more consultative and employee morale was higher than in the three large firms investigated.	1. employee morale	1.organizational culture

*Sumber :Data diolah untuk penelitian (2017)*

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan obserasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Faktor penting dalam menciptakan organisasi yang unggul yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, perilaku nyata yang dapat diperlihatkan oleh pegawai adalah dengan terciptanya prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang memainkan pengaruh atas orang lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi.

Pentingnya peranan pemimpin dikemukakan oleh Tikno (2010:130) yaitu kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan dengan kelompoknya.

Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan faktor

kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Melalui sikap pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya dengan baik, maka produktivitas pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu pemimpin perlu memberikan semangat kepada setiap pegawai agar karyawan termotivasi untuk mau dan mampu mengerjakan tugas pokoknya dengan sebaik-baiknya". Sedangkan menurut Rivai (2011:3) kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dari hasil penelitian Nicko permana Putra (2011) dengan judul, pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Indomarco Prismatama terbukti bahwa Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Semangat kerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja Karyawan yaitu salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasinya adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat

tinggi. Steers dalam sopiah(2011:93) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Berikut adalah pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan menurut Allen dan Mayer dalam Darmawan (2013:145), komitmen terbagi menjadi tiga yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Apabila pegawai memiliki komitmen afektif yang tinggi, maka pegawai akan cenderung tetap bekerja di organisasi dan juga akan berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai, dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk organisasi, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan. Para pegawai yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*) dan para pegawai yang memiliki komitmen organisasi normatif yang kuat dikarenakan pegawai merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they fell that they have to*).

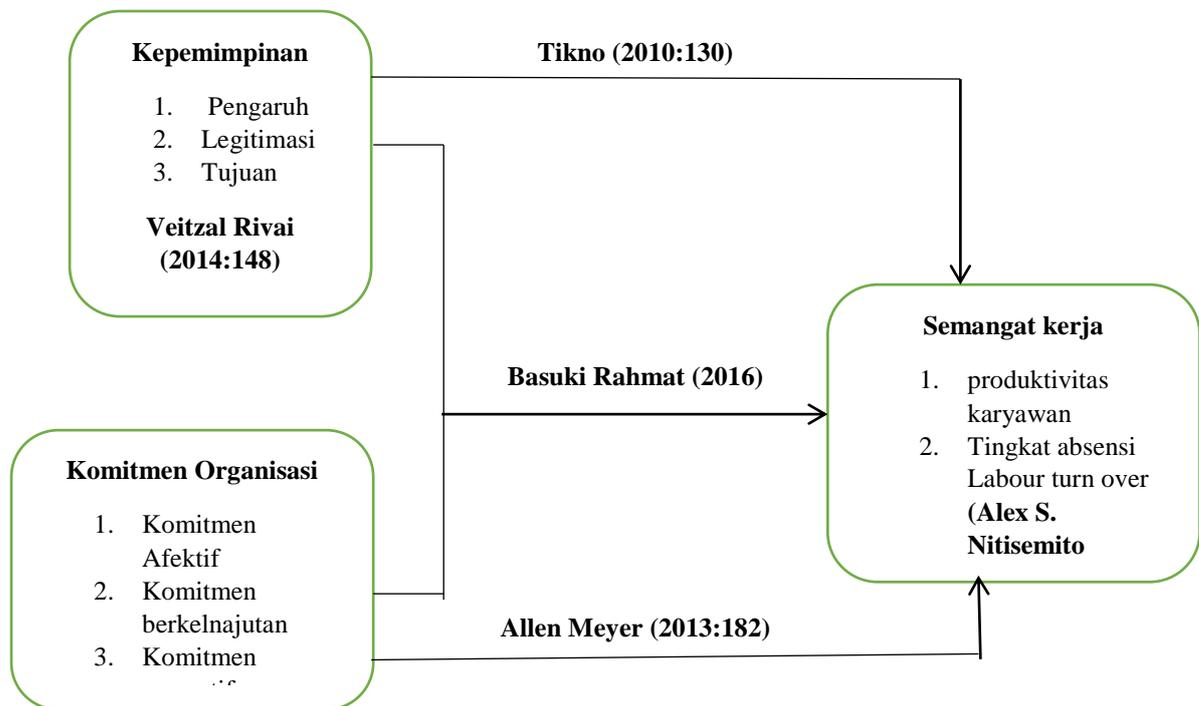
Hasil penelitian oleh Suwardi dan Joko Utomo ,mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh motivasi kerja,kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (persero). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan skor dan kinerja sebesar 0,393 satuan dengan asumsi variabel tetap lainnya.

### **2.2.3 Pengaruh kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting dalam salah satu organisasi, dalam pencapaian segala tujuan suatu perusahaan tentunya dibutuhkan rasa kepedulian yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang pemimpin terhadap setiap karyawannya untuk dapat memotivasi karyawannya agar selalu bersemangat dalam melakukan setiap tugasnya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi.

Begitu pula dengan komitmen organisasi, selain sifat kepemimpinan di atas komitmen terhadap organisasi juga sangat perlu untuk ditanamkan pada setiap pegawai agar para pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya kepada perusahaan dimana tempat dia bekerja, dengan memiliki komitmen terhadap organisasi diharapkan para pegawai dapat mengenal dan terikat untuk tetap menjadi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta memiliki kebanggaan, rasa memiliki dan kesetiaan terhadap organisasi dimana dia bekerja.

Hasil penelitian oleh Rahmat Basuki (2016) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil fakultas teknik universitas sebelas maret surakarta dengan motivasi sebagai pemediasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Simultan

Secara simultan terdapat pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan.

#### 2. Hipotesis Parsial

a) Secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai.

b) Secara parsial terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan.