

## **Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Parmin

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa

e-mail : par\_kbm@yahoo.com

### **Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kepuasan terhadap semangat kerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada PT.Fastrata Buana Kebumen. Obyek penelitian ini variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan semangat kerja. Sedangkan penelitian ini karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hasil analisis penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan dan kepuasan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan variabel kepemimpinan dan kepuasan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastata Buana Kebumen. Variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kata kunci : kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, semangat kerja, analisis intervening.

### **PENDAHULUAN**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat pendapat yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni untuk mendapat segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Pendapat ini berkembang berdasarkan kenyataan bahwa pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa harus melakukan pekerjaan sendiri (Wibowo, 2007:89). Hal yang terpenting yang mempengaruhi roda manajemen, terutama manajemen kinerja yang selalu berkaitan dengan bagaimana membuat karyawan berkomitmen kuat pada orgnisasi dan bersemangat dalam bekerja dengan baik.

Manajemen merupakan praktik spesifikasi yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi

pada tujuan, dan produktif (Wibowo, 200:90). Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Gibson *et al* (2008:89) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi merupakan cermin dari keefektifan seorang pemimpin. Faktor kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang dinamis. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme yang tinggi, multiterampil, komunikatif, mampu sikap adil dalam mempertimbangkan sesuatu dan

pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga kinerja karyawan semakin berkualitas.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual (Kreitner dan Kinicki, 2005:124). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal namun sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Seorang karyawan selalu menginginkan kepuasan dalam bekerja, akan tetapi karyawan tidak selalu mendapat kepuasan kerja yang diinginkan.

Komitmen organisasi timbul karena adanya perasaan puas seseorang karyawan ketika pekerjaan yang dihasilkan dihargai oleh atasan dan juga organisasi. Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan.

Semangat kerja karyawan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang atau sekelompok karyawan terhadap lingkungan tempat kerjanya, sehingga semangat kerja sangat dibutuhkan untuk menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung

jawab atas pekerjaannya. Keberhasilan organisasi karena semangat kerja yang optimal, dan produktivitas dan potensi kerja karyawan. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan motivasi karyawan agar bekerja secara maksimal.

## LANDASAN TEORI

### Semangat kerja

Davis (2000:130) mendefinisikan semangat kerja sebagai sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja mereka dan terhadap kesediaan bekerjasama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan mereka yang paling baik demi kepentingan perusahaan. Sedangkan menurut Lighten dalam Moekijat (2010:135) semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Kata bekerjasama disini menekankan dengan tegas hakekat salaing berhubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama, Kata giat dan konsekuen menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Sedangkan kata tujuan bersama menjelaskan bahwa tujuannya adalah sesuatu yang mereka inginkan bersama.

Siswanto (2000:264) mendefinisikan semangat kerja secara definitif yang dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Lateiner (2008:57) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja, antara lain:

- a. Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya, dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan dengan baik.
- b. Sikap para pekerja terhadap pemimpinnya.
- c. Hasrat pekerja untuk maju.
- d. Perasaan pekerja bahwa dirinya telah diperlakukan dengan baik, secara moral maupun materiil.

- e. Kemampuan pekerja untuk bergaul dengan kawan sekerjanya
- f. Kesadaran pekerja akan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan.

terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

### Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007:102) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

M.Steers dalam Kuntjoro (2002:71) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Mowday yang dikutip Sopiah (2008:77) menyatakan ada tiga aspek komitmen, antara lain:

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
- b. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap dalam suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab

### Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sementara itu, Minner dalam Sopiah (2008:96) mengemukakan empat faktor yang memenuhi komitmen, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dengan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### Kepemimpinan

Ralph M. Stogdill dalam Stoner (2001:21) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Sementara itu menurut A.M. Kadarman, Sj dan Jusuf Udaya (2002:64) kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok.

Menurut Udaya (2002:65) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
- b. Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
- c. Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus selalu dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.

d. Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas dari pada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada pengambilan pengawasan kepada bawahan.
- b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- c. Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Pendekatan pengembangan karyawan yang paling dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Rensis Likert (Siagian, 2010:96). Empat sistem tersebut antara lain:

- a. Sistem otoritatif dan eksplosif, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku diterapkan oleh manajer.
- b. Sistem otoriter dan benevolent, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Sistem konsultatif, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan dari pada ancaman hukum.
- d. Sistem partisipatif, adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer secara formal yang membuat

keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2007:125) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Penelitian-penelitian mentoring menemukan bahwa hubungan-hubungan mentoring berkorelasi dengan hasil-hasil kerja positif, kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang seharusnya diterima pekerja.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Harold E. Burt dalam As'ad (2004:70) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah :

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara manager dengan karyawan, faktor *psikis* dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja.
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.
- c. Faktor-faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004:71) ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu antara lain :

- a. Kedudukan
- b. Pangkat atau golongan
- c. Umur orang sewaktu bekerja

- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial
- e. Mutu pengawasan.

Menurut Levi (2002:99) ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*WorkItself*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- e. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian Simanjuntak (2013) bertujuan untuk menemukan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Guru SMK Sub Rayon 03 Pematang Siantar. Penelitian dilakukan terhadap 60 orang guru dengan model *proportionalstratified random sampling*, pemakaian kuisisioner dengan skala likert. Metode yang dipakai adalah korelasi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap 15,9% kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh terhadap 31% kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap 34,8% komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap 34,6% komitmen organisasi dan kepuasan kerja

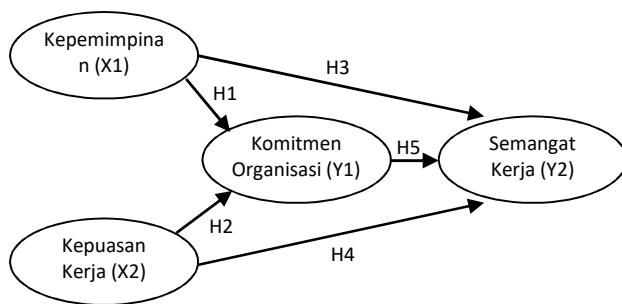
berpengaruh langsung terhadap 46,2% komitmen organisasi guru SMK Sub Rayon 03 Pematang Siantar.

Penelitian (2016) bertujuan mencari pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Setya Wardhana Sejahtera Sumenep. Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan metode regresi linier berganda yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan PT. Setya Wardhana Sejahtera Sumenep *quota sampling*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Setya Wardhana Sejahtera Sumenep, baik secara parsial dan simultan dengan nilai koefisien determinasi kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebesar 65,4% dari semangat kerjakaryawan pada PT. Setya Wardhana Sejahtera Sumenep.

Penelitian Triyana dan Wibawa (2015) bertujuan untuk menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel. Penelitian ini menggunakan riset kuantitatif yaitu dengan menggunakan *survey* dan kuesioner terhadap 96 responden. Teknik analisis regresi linier berganda menjadi alat teknik analisis data penelitian ini. Diperoleh temuan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel. Hasil lainnya ditemukan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel. Terakhir, variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel.

### Kerangka Penelitian

Gambar 1  
Kerangka Penelitian



## Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen.
- H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen.
- H<sub>3</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen.
- H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen.
- H<sub>5</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen

## METODOLOGI PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan semangat kerja. Sedangkan subyek penelitian ini adalah karyawan tetap PT Fastrata Buana Kebumen yang berjumlah 35 orang.

### Definisi Operasional Variabel

#### 1. Semangat Kerja

Indikator semangat kerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain Haris (2004:241): tingginya tingkat kerjasama, kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib perusahaan, lebih berhati-hati dalam menangani peralatan dan perlengkapan perusahaan, hubungan kerja yang harmonis, tidak adanya keluhan mengenai pekerjaan karyawan, berkurangnya turnover, berkurangnya absensi karyawan, berkurangnya tingkat keterlambatan

#### 2. Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

(Mowday et dalam Luthans, 2006) : keinginan kuat sebagai anggota, keinginan berusaha keras, Penerimaan nilai organisasi, Penerimaan tujuan organisasi.

#### 3. Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Siagian, 2010:121): iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya, pengakuan atas status para bawahan yang tepat dan profesional.

#### 4. Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain (Celluci et al dalam Levi, 2002:88): kepuasan terhadap kemajuan yang didapat, terselesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim, menikmati pekerjaan dengan rekan kerja, ketertarikan pada pekerjaan, pencapaian keberhasilan pekerjaan

## Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan tetap PT Fastrata Buana Kebumen yang berjumlah 35 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi penelitian, yaitu karyawan tetap PT Fastrata Buana Kebumen yang berjumlah 35 orang.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Statistika

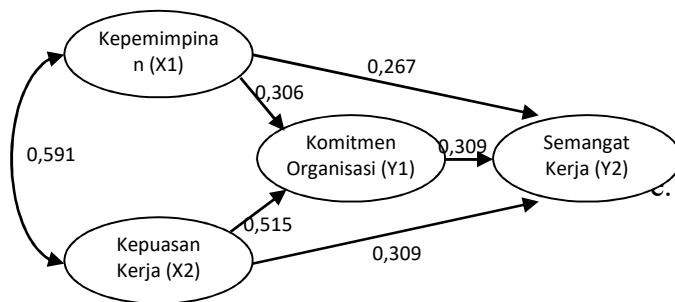
Berdasarkan uji Validitas variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Kepuasan kerja (X<sub>2</sub>), Komitmen Organisasi (Y<sub>1</sub>), Semangat Kerja (Y<sub>2</sub>) menunjukkan semua variabel dinyatakan valid hal ini dibuktikan pada semua indikator nilai r hitung lebih besar jika dibandingkan nilai r tabel 0,349. Untuk uji reliabilitas berdasarkan, hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang dipakai dalam

penelitian ini dinyatakan reliabel karena  $r$  alpha lebih besar dari 0,6.

### Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menemukan bagaimana pengaruh langsung antar variabel dan berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2  
Model Analisis Jalur



Sumber: Data Primer

### Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

- a. H1 : variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,073 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,046 < 0,050$ , berarti variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Fastrata Buana Kebumen.

- b. H2 : variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $3,485 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ , ini berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Fastrata Buana Kebumen.

- c. H3 : variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja

- Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,141 < t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,040 > 0,050$ , ini berarti variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT Fastrata Buana Kebumen.
- d. H4 : variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja

Dari hasil uji hipotesis H4 menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,251 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,032 < 0,050$ , ini berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT Fastrata Buana Kebumen.

- e. H5 : variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,851 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikan  $0,008 < 0,050$ , ini berarti variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT Fastrata Buana Kebumen.

### Koefisien Determinasi

Kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat pada dua persamaan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1  
Koefisien Determinasi

Persamaan	Varibel Bebas	Variabel Terikat	Nilai Adjusted R <sup>2</sup>
I	Kepemimpinan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	0,517
II	Kepemimpinan Kepuasan Kerja Komitmen org.	Semangat Kerja	0,698

Sumber : Olah Data Primer

Dari tabel di atas, nilai koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) persamaan I di peroleh 0,517 artinya 51,7% komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sebaliknya 48,3% yang lain disebabkan oleh variabel lain yang tidak ada dalam persamaan I.

Dari tabel di atas juga menunjukkan nilai koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) persamaan II di peroleh 0,698 artinya 69,8% semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sebaliknya 30,2% yang lain disebabkan oleh variabel lain yang tidak ada dalam persamaan II.

### **Implikasi Manajerial**

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Fastrata Buana Kebumen.

Hasil analisis jalur dan uji t variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai positif 0,306 dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,073 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,046 < 0,050$ , yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Fastrata Buana Kebumen. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Edwin TH Simanjuntak (2013) yang menemukan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Fastrata Buana Kebumen

Hasil analisis jalur analisis jalur dan uji t variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai positif 0,515 dan  $t_{hitung}$  sebesar  $3,485 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ , yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Edwin TH Simanjuntak (2013) yang menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen

Hasil analisis jalur analisis jalur dan uji t variabel kepemimpinan terhadap

semangat kerja menunjukkan nilai hasil positif 0,267 dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,141 < t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,040 > 0,050$ , yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Nuning Nurna Dewi (2016) serta I Nyoman Yudi Triyana dan I Made Artha Wibawa (2015) yang menemukan pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja.

4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen

Hasil analisis jalur analisis jalur dan uji t variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja menunjukkan nilai positif 0,309 dan hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,251 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikansi  $0,032 < 0,050$ , yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Nuning Nurna Dewi (2016) yang menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat karyawan.

5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen

Hasil analisis jalur analisis jalur dan uji t variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen menunjukkan nilai positif 0,399 dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,851 > t_{tabel}$  1,694 dengan tingkat signifikan  $0,008 < 0,050$ , yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Nuning Nurna Dewi (2016) serta I Nyoman Yudi Triyana dan I Made Artha Wibawa (2015) yang menemukan

### **Kesimpulan**



Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Fastrata Buana Kebumen. Perbaikan sikap kepemimpinan yang lebih baik untuk mengembangkan komitmen organisasi karyawan yang kuat dapat dilakukan bila pemimpin yang menumbuhkan iklim kerja saling mempercayai, menghargai pendapat dan status bawahan, memperhatikan perasaan, kesejahteraan serta kenyamanan kerja bawahan.
2. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Peningkatan komitmen dapat terus diperkuat dengan cara memberikan kenyamanan kerja yang membuat karyawan semakin maju berkarya, menumbuhkan kebersamaan dalam tim dan memberikan ruang kepada karyawan untuk menikmati pekerjaan dan keberhasilan yang diperoleh mereka.
3. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Pimpinan yang menyemangati adalah pemimpin yang menumbuhkan iklim kerja saling mempercayai, menghargai pendapat dan status bawahan, memperhatikan perasaan, kesejahteraan serta kenyamanan kerja bawahan.
4. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap semangat kerja menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Jika kepuasan kerja karyawan diperbaiki dan dipertahankan, maka semangat kerja mereka juga akan terus bertahan. Peningkatan kepuasan kerja yang memberi semangat kerja individu harus dilakukan dengan memberikan kesempatan lebih kepada karyawan untuk berkarya dan mencapai target pekerjaan, pengakuan atas hasil kerja individu, menumbuhkan kebersamaan dalam tim dan memberikan ruang kepada karyawan untuk menikmati pekerjaan dan keberhasilan yang diperoleh mereka.
5. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Usaha meningkatkan komitmen organisasi yang lebih kuat bisa dilakukan dengan mendorong karyawan agar berkeinginan kuat untuk bekerja maksimal mengikuti aturan, kode etik dan nilai-nilai organisasi yang berlaku dengan memahami manfaat dan tujuan positif organisasi.
6. Hasil perhitungan pengaruh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen dengan *intervening* komitmen organisasi menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada nilai pengaruh langsung, yang berarti variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel *intervening* yang menguatkan pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Artinya diperlukan upaya agar pemimpin selalu menghargai bawahan dan memperhatikan kepuasan kerja bawahan tanpa mengesampingkan fungsi komitmen kuat mereka pada organisasi sehingga menghasilkan etos dan semangat kerja yang terus terjaga.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang bisa disampaikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi maupun semangat kerja karyawan menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi maupun semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Hendaknya pimpinan PT Fastrata Buana Kebumen selalu melakukan introspeksi dan perbaikan diri agar bisa menjadi teladan yang baik dan lebih bisa memberi motivasi maupun semangat karyawan.
2. Variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi maupun semangat kerja karyawan menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi maupun semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Sebaiknya dipertahankan kepuasan kerja karyawan dengan menjaga kenyamanan kerja mereka agar tetap semangat dengan mengadakan *gathering, outbond* maupun pengadaan fasilitas yang memadai untuk bekerja.
3. Variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen. Saran penulis adalah gaar pihak PT Fastrata Buana Kebumen memberikan *reward* dan *punishment* yang jelas atas pelaksanaan kode etik organisasi.
4. Nilai koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) persamaan I menunjukkan 51,7 % komitmen organisasi karyawan PT Fastrata Buana Kebumen dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sebaliknya 48,3 % yang lain disebabkan oleh variabel lain yang tidak ada dalam persamaan I. Nilai koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) persamaan II menunjukkan 69,8 % semangat kerja karyawan PT Fastrata Buana Kebumen dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sebaliknya 30,2 % yang lain disebabkan oleh variabel lain yang tidak

ada dalam persamaan II. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada variabel lain yang tidak ada dalam persamaan I dan II tersebut, seperti *teamwork* dan motivasi.

Wahjosumidjo.2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Handoko, T. H., 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi IX, Yogyakarta: BPFE.

Robbins, SP., 2001. *Organizational Behaviour*. Terjemahan oleh Hadyana Pujaatmaka. Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta, PT. Prenhallindo.

Umar, H. 2003. *Metode Reset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Ghalia Indonesia.

Robbin, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-10, Cet 11. PT Indeks.

Siagian, Sondan P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta ; Bumi Aksara

Lamidi, 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*.

Muhammad Ali Kusnady. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial Dan Pelatihan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Aurora Horeca Internasional Di Seminyak, Kuta, Badung. *Jurnal Ekonomi dan kewirausahaan*,

Randy Rahardy. 2009. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan (Studi pada lembaga bimbingan

belajar neutron Yogyakarta cabang Malang).

Rio Marpaung. 2013. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja pegawai dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak. Jurnal Ekonomi.

Ursa Majorsy. 2007. Kepuasan kerja, semangat kerja dan komitmen organisasional pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma. Jurnal Psikologi.