

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (aset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat dari Dahlan (2017:23) menjelaskan “Manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat menentukan dalam proses berkembangnya organisasi, dikarenakan dalam mengembangkan kualitas pelayanannya dapat direalisasikan jika didukung dari sumber daya manusia yang berkualitas, selain itu dalam skala besar maupun kecil sumber daya manusia ini salah satu faktor yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi.”

Kemudian Bintoro dan Daryanto (2017:15) menjelaskan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan

secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Sedangkan menurut pendapat dari Mondy dan Martocchio (2016:24) “Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada didalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam menjalankan suatu perusahaan agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi, tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional. Menurut pendapat Sutrisno dalam Hamali (2016:6) fungsi manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi, dan dalam memperkirakan rentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan dalam membentuk bagan organisasi, untuk mengatur karyawan dalam menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan dalam mengarahkan karyawan, untuk dapat bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien, agar tercapainya tujuan organisasi. Dalam pengarahan ini dilakukan oleh pemimpin dengan arahnya agar karyawannya dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Lalu pengadaan merupakan kegiatan dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan cara melakukan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi kepada karyawan.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan dalam mengatur organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana, kegiatan ini ditujukan untuk mengendalikan karyawan. Jika dalam kegiatan ini ada penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

5. Pengembangan

Pengembangan adalah kegiatan dalam meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan dengan cara melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi adalah kegiatan dalam pemberian balas jasa secara langsung berupa barang atau uang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip dari kompensasi yaitu adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerja sedangkan layak diartikan sebagai sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan dalam menciptakan kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, tujuannya untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan juga kebutuhan karyawan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan dalam memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas yang bertujuan agar karyawan tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kegiatan dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi dengan maksimal. Kedisiplinan ini salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang merupakan kunci terwujudnya organisasi.

10. Pemberhentian

Pemberhentian adalah kegiatan dalam memutus hubungan kerja

seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan dari keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan atau sebab lainnya.

2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran penting manajemen sumber daya manusia perlu diketahui oleh para *stakeholder* agar pengelolaan dapat dilakukan dengan maksimal melalui kebijakan yang dikeluarkan.

Menurut pendapat dari Gomes dalam Hamali (2016:10), dapat dilihat dari berbagai perspektif berikut:

1. Perspektif politik

Keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi bertitik tolak dengan perspektif ini mulai dari tingkat makro bahkan internasional hingga tingkat mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, mau bekerja keras, setia pada cita-cita dan tujuan organisasinya akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2. Perspektif ekonomi

Homo economicus merupakan sudut pandang yang mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah makhluk yang berkegiatan atau beraktifitas secara ekonomi, memproduksi dan juga sebagai pusat segala keberhasilan.

3. Perspektif hukum

Perspektif ini menganggap bahwa dalam mencapai tujuan organisasi sumber daya manusianya harus seimbang antara kewajiban dan haknya. Jika kewajiban dan haknya tidak seimbang akan timbul permasalahan dengan cara mogok kerja dan lain sebagainya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut pendapat dari Fahmi (2017:15) merupakan “ilmu yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan arahan dan perintah yang telah direncanakan.”

Kemudian menurut pendapat dari Kartono (2018:34) gaya kepemimpinan merupakan “seorang pemimpin akan memiliki sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang berbeda ketika berinteraksi dengan orang lain.”

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:170) merupakan “cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal, dengan cara mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.”

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa definisi diatas, gaya kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar menjalankan pekerjaannya dengan

semangat untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut pendapat dari Joseph Reitz dalam Indah Dewi Rahayu (2017:2) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepribadian seseorang dapat dilihat dari pengalaman di masa lalu dan juga harapan pemimpin, beberapa hal ini termasuk dari nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan dapat mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, disetiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

2.2.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat dari Hasibuan (2016:170) mengungkapkan dimensi dan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif merupakan kepemimpinan yang sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau bisa disebut dengan sistem

sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya pada pemimpin, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mengikutsertakan bawahannya dalam proses mengambil keputusan. Jenis ini dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama, menumbuhkan loyalitas dan juga motivasi kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan ini akan selalu membimbing bawahannya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif merupakan kepemimpinan dengan mendelegasikan wewenang secara penuh kepada bawahannya. Dengan arti, membebaskan bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan sangat bebas dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli dengan cara yang dilakukan bawahannya dalam mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, karena sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya.

2.3 Keterlibatan Karyawan

2.3.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan atau sering dikenal *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan dengan suatu perusahaan atau organisasinya. *Employee engagement* ini

berkembang dikarenakan adanya kecocokan antara karyawan dengan visi misi organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat dari Macey et al., (2017) menjelaskan bahwa *employee engagement* sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals.*” Dalam artian bahwa keterlibatan karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Schaufeli et al., (2018) bahwa *engaged* mendefinisikan hubungan sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption.*” Dalam artian bahwa keterlibatan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan perhatian penuh.

Kemudian pendapat yang dikemukakan oleh Kahn (2016) menjelaskan *employee engagement* sebagai “*an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles.*” Dalam artian bahwa keterlibatan karyawan merupakan karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan atau keterikatan karyawan merupakan salah satu hal

penting di suatu perusahaan karena dapat memberikan dampak positif bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.3.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2017) menjabarkan ada tiga dimensi tersebut, yaitu:

1. *Vigor* mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan energi dan usaha dalam pekerjaan dan menjadi ulet serta gigih ketika menghadapi rintangan.
2. *Dedication* mengacu pada keterlibatan dalam pekerjaan yang diliputi oleh perasaan bermakna, semangat, inspirasi, bangga, dan tantangan di tempat kerja.
3. *Absorption* menunjukkan bahwa karyawan begitu berkonsentrasi, bahagia, dan sepenuhnya terserap dalam pekerjaannya sehingga waktu berlalu begitu cepat dan karyawan sulit memisahkan dirinya dari pekerjaannya.

2.3.3 Teori Keterlibatan Karyawan

Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawan pun membutuhkan untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka. Maka itu disebut “*X model of engagement*”. Berdasarkan teori dari Blessing White (2011) tersebut terdiri dari lima sebagai berikut:

- a. Yang terikat (*The Engaged*)

Karyawan yang berada di posisi terikat seperti ini merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat. Contohnya tingkat kontribusinya tinggi, dan tingkat kepuasannya tinggi.

b. Hampir terikat (*Almost Engaged*)

Karyawan ini merupakan karyawan yang perannya cukup kritical. Mereka mungkin tidak selalu konsisten, tetapi mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan.

c. Pebulanmadu & hamster (*Honeymooners & hamster*)

Karyawan pebulanmadu seringkali benar-benar suka berada di organisasi tersebut, tetapi karyawan tipe ini bermalas-malasan. Sedangkan karyawan tipe hamster merupakan karyawan yang bekerja keras, layaknya “berlari di atas roda”.

d. Si jatuh & terbakar (*Crash & burners*)

Karyawan tipe ini berkontribusi dan bekerja sangat keras untuk organisasinya, tetapi seringkali tidak menikmati pekerjaannya.

e. Yang tidak terikat (*The disengage*)

Karyawan tipe ini sama sekali tidak mau tau tentang organisasinya, dan tidak jelas apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Kontribusinya rendah dan tingkat kepuasannya pun rendah.

2.3.4 Faktor-Faktor Keterlibatan Karyawan

Faktor-faktor yang dikemukakan oleh Branham dan Hirschfeld (Vibrayani, 2012:4) mengatakan bahwa mendorong

terciptanya *employee engagement* ada 6 faktor pendorong yang bersifat universal yaitu:

- a. *Senior Leader* yang peduli, kompeten dan *engaged* (terlibat).
- b. Manajer yang efektif dapat membuat karyawan selaras dan *engaged*.
- c. Kerjasama yang efektif disegala tingkatan karyawan.
- d. Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan pertumbuhan profesional (*professional growth*).
- e. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan.
- f. Peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat dari Luthans (Asri Laksmi, 2011:6) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya”.

Kemudian Sutrisno (2010:72) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merupakan perangkat sistem dari nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi tersebut.”

Sedangkan menurut Peter F. Drucker (Pabundu Tika, 2008:4) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merupakan pokok dari penyelesaian masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat bertujuan untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah yang terkait.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya semangat kerja yang dapat dilihat dari jangka pendek ataupun jangka panjang.

2.4.2 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Edison,dkk (2017:118) dimensi dari budaya organisasi sangat diperlukan untuk menunjang kinerja yang kuat sebagai berikut:

a. Kesadaran diri

Kesadaran dalam bekerja disetiap anggota organisasi diperlukan untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Keagresifan

Setiap anggota organisasi perlu menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya

dengan antusias.

c. Kepribadian

Setiap anggota organisasi perlu bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan.

d. Performa

Setiap anggota organisasi harus memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi tim

Setiap anggota organisasi perlu melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada akhirnya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

2.4.3 Tipe Budaya Organisasi

Mengidentifikasi dan mengukur dari beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:86) bahwa terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi secara umum yaitu:

a. Budaya konstruktif

Merupakan budaya dimana para karyawan didorong agar berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

b. Budaya pasif-defensif

Merupakan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri.

c. Budaya agresif defensif

Merupakan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis dalam mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras dalam melindungi keamanan kerja dan status mereka.

2.4.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Riset paling baru menurut Robbins (2013:247) mengungkapkan ada tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

b. Perhatian

Sejauhmana karyawan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil bukan dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil-hasil pada orang yang berada di dalam organisasi tersebut.

e. Orientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim, bukan individu.

f. Keagresifan

Sejauhmana orang yang berada dalam organisasi itu agresif dan kompetitif, bukan hanya bersantai.

g. Kemantapan

Sejauhmana kegiatan organisasi menekan pada pertahanan status quo daripada pertumbuhan.

2.5 Semangat Kerja

2.5.1 Pengertian Semangat Kerja

Berdasarkan pendapat Widodo (2016:104) semangat kerja merupakan “cerminan dari kondisi karyawan di dalam lingkungan kerjanya, jika semangat kerja karyawan baik maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan, seperti peluang keluar masuk karyawan sangat kecil dan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.”

Kemudian Wibowo (2015:201) mengungkapkan semangat kerja merupakan “sikap yang ditimbulkan bersama dan identifikasi terhadap unsur dari pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan teman sesama.”

Sedangkan menurut Widiantri (2015:4) semangat kerja

merupakan “seberapa jauh karyawan menjalankan tugas pekerjaannya di perusahaan atau organisasi dengan penuh semangat.”

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan suatu perasaan positif yang dikeluarkan karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Menurut Nawawi (2016:109) semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Faktor fisik yang berkaitan dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja seperti kenyamanan dalam bekerja.
- b. Faktor sosial yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan dan atasan, seperti hubungan profesional, komunikasi, serta tidak adanya konflik atau pertentangan.
- c. Faktor finansial yang berkaitan dengan jaminan kesejahteraan ekonomi seperti jaminan kesehatan, pensiun dini, jaminan sosial karyawan dan jaminan lainnya.
- d. Faktor psikologis yang berkaitan dengan kenyamanan, ketenangan, sikap kerja, keterampilan, bakat dan juga minat.

2.5.3 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Menurut Nitisemito dalam Danang Ersanto Nugroho (2015:4) menyatakan bahwa ada semangat kerja memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

a. Ketelitian kerja

Ketelitian kerja merupakan kecermatan dalam menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan. Ketelitian kerja ini penting dalam setiap perusahaan atau organisasi yang ada di dalamnya karyawan karena untuk menghindari kesalahan yang terjadi dalam bekerja.

b. Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan sikap merupakan sebuah sikap dari perilaku dan tindakan karyawan yang sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan perusahaan, baik secara tertulis ataupun tidak tertulis.

c. Kerajinan kerja

Kerajinan kerja merupakan sikap dari karyawan yang selalu berusaha dalam bekerja keras. Tindakan ini sangat penting bagi perusahaan, karena karyawan diharapkan memanfaatkan waktu dengan tepat, bekerja dengan jam kerja yang baik, tidak absen, dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

d. Kegairahan kerja

Kegairahan kerja merupakan rasa senang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya semangat dalam bekerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dari segi kuantitas dan kualitas.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah

ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan empiris dari teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitiannya yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil penelitian
1	Suci khairul aisyah/2018/Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> pada PT Sari Murni Jaya Wonoayu	Gaya kepemimpinan transformasional (X₁) Kharisma Inspirasi Ransangan intelektual Perhatian individu Komunikasi organisasi (X₂) Instruksi Kebijakan Penyampaian Komunikasi Budaya organisasi (Z) Inovasi Perhatian Orientasi hasil Orientasi manusia Orientasi tim Agresivitas Stabilitas Komitmen organisasi (Y) <i>Affective</i>	Metode <i>simple random sampling</i> Alat analisa yaitu analisis linear berganda, asumsi klasik dan <i>uji intervening</i>	Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian gaya kepemimpinan

		<i>commitmen</i> <i>Continuance</i> <i>commitmen</i> <i>Normative</i> <i>commitmen</i>		transformatifional terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan secara tidak langsung. Dan terakhir terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> .
2	Muhammad Zaky Sadewa/2019/ Pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i> dengan studi kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta	Penempatan kerja (X_1) Prestasi akademis Pengalaman kerja Kesehatan Status perkawinan Usia Disiplin kerja (X_2) Preventif Korektif Progresif Komitmen organisasional (Z) Afektif	Metode pengambilan sampel <i>quota</i> <i>sampling</i> Alat analisa yaitu SEM dengan program PLS v 3.2.7.	Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja, disiplin kerja terhadap semangat kerja, penempatan kerja terhadap komitmen organisasi, disiplin kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap semangat kerja. Tidak terdapat

		Berkelanjutan Normatif Semangat kerja (Y) Produktiviti Absensi <i>Turnover</i> Berkurang kegelisahan		pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja melalui komitmen organisasi. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja dengan mediasi oleh komitmen organisasi.
3	Ni Made Gunastri, Ni Ketut Laswitarni/2016 /Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional, dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh semangat kerja (studi pada PT Airkon Servindo Pratama) di Bandara Ngurah Rai Bali Jurnal Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian- Denpasar, 30 September 2016	Motivasi kerja(X) Kebutuhan psikologis Jaminan keamanan Penghargaan Pengembangan karier Komitmen organisasional (Y₁) Emosional Kontribusi Bertahan Bekerja sesuai kehendak Tujuan organisasi Semangat kerja (Y₂) Disiplin Kerjasama Kepuasan Kinerja karyawan (Y₃) Kualitas Kuantitas	Metode sensus Alat analisis PLS	Hipotesis pertama motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, hipotesis kedua motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja dengan mediasi semangat kerja diperoleh nilai sebesar 0,2149. Ini berarti bahwa 21, 49% motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui

		Kreatif Kerjasama Inisiatif		semangat kerja. Berdasarkan hasil perhitungan nilai Sobel diperoleh nilai sebesar $2,1597 > 1,96$ menunjukkan bahwa variabel semangat kerja secara signifikan memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4	EkaDianWidyawati/ 2020/Analisis pengaruh konflik peran, lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> (Studi kasus BRIS KC Semarang)	Konflik peran (X_1) Rekan kerja Aturan Kegiatan Arahan Wewenang Lingkungan kerja (X_2) Suasana kerja Hubungan Fasilitas Kebisingan Keamanan Stres kerja (X_3) Tekanan Ketidakcocokan Pekerjaan yang berbahaya Target dan harapan Budaya organisasi (Z) Ketegasan Kecerdasan Inisiatif Kemampuan	Metode <i>random sampling</i> Alat analisa yaitu analisis jalur	Variabel konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lainnya diketahui tidak terdapat pengaruh antara variabel konflik

		Jaminan Kinerja karyawan (Y) Loyal Prestasi Tanggung jawab Kerjasama Ketaatan		peran, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap budaya organisasi. Variabel budaya organisasi tidak dapat memediasi pengaruh antara variabel konflik peran dan stres kerja. Lingkungan kerja dapat dimediasi oleh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5	Novemaryl, Susi Hendriani, Yulia Efni/2019/Pengaruh beban kerja dan mutasi terhadap semangat kerja dengan kompetensi sebagai variabel <i>intervening</i> pada Ditreskrimum Polda Riau Jurnal Psikologi, Volume 15 Nomor 1, Juni 2019	Beban kerja (X ₁) Produktivitas Tuntutan tugas Pengukuran waktu Mutasi (X ₂) Promosi Setara Demosi Kompetensi (Z) Berpikir analitis Berpikir konseptual Berpikir strategik Kemampuan membangun hubungan Semangat berprestasi Semangat kerja (Y) Disiplin kerja Kinerja baik	Analisis data yang digunakan yaitu pendekatan deskriptif dan <i>Partial Least Square</i>	Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja secara langsung, namun akan berpengaruh apabila disertai kompetensi sebagai variabel <i>intervening</i> . Hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja baik secara langsung maupun dengan variabel kompetensi

		Tanggung jawab Produktifitas kerja meningkat		sebagai variabel <i>intervening</i> .
--	--	--	--	---------------------------------------

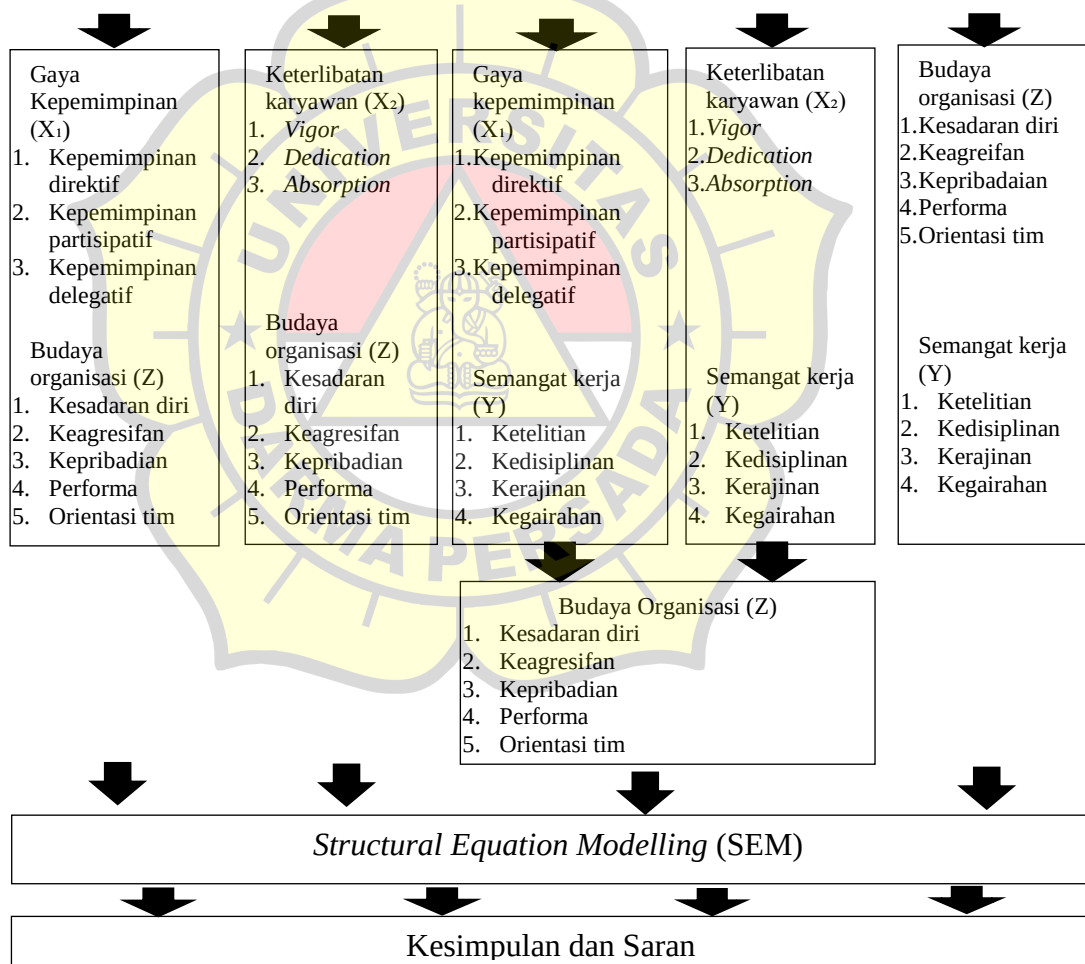
2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memiliki tujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi penelitian, sehingga peneliti dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Menurut Sugiyono (2017:93) kerangka berpikir merupakan faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah yang dianggap penting adalah semangat kerja.

Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Meka Eduversity Komunikasi Jakarta”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan terhadap semangat kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*. Metode skala likert (*likert's summated ratings*) digunakan penulis untuk mengukur sikap dan pendapat para responden. *Output* yang penulis dapatkan dari uji validitas dan reliabilitas dijadikan landasan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah ditemukan diatas, maka kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Meka Eduversity Komunikasi Jakarta

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap budaya organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap semangat kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap semangat kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?



Sumber: Diolah oleh Penulis (2021)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

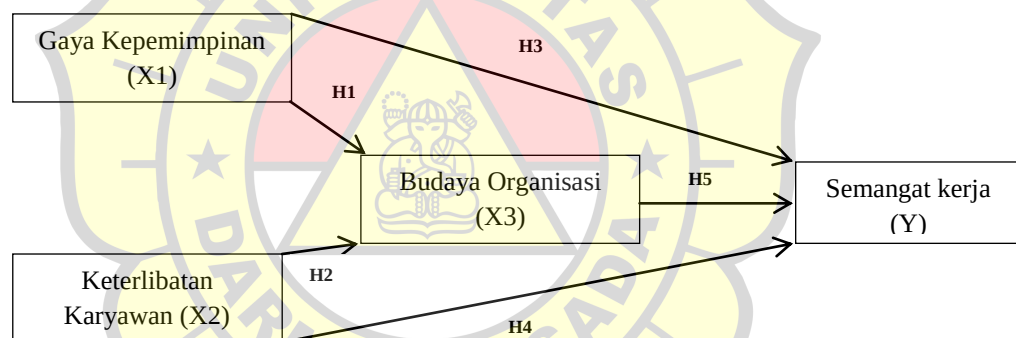
2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dikemukakan oleh Robbins (2013:247) mengungkapkan merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan kuesioner. Berikut ini hipotesis yang penulis kemukakan:

1. Diduga gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi (Z).
2. Diduga keterlibatan karyawan (X_2) memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi (Z).
3. Diduga gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh terhadap semangat kerja (Y).
4. Diduga keterlibatan karyawan (X_2) memiliki pengaruh terhadap semangat kerja (Y).
5. Diduga budaya organisasi (Z) memiliki pengaruh semangat kerja (Y).
6. Diduga gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap semangat kerja (Y) melalui budaya organisasi (Z).
7. Diduga keterlibatan karyawan (X_2) berpengaruh terhadap semangat kerja (Y) melalui budaya organisasi (Z).

2.9 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:42) dalam hal ini dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Sumber: Sugiyono (2019:42)

Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1), dan keterlibatan karyawan (X_2), kemudian ada satu variabel dependen yaitu semangat kerja (Y), dan budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*. Dimana gaya kepemimpinan (X_1) dan keterlibatan karyawan (X_2) dapat mempengaruhi semangat kerja (Y) secara parsial atau individu.

Berikutnya gaya kepemimpinan (X_1) dan keterlibatan karyawan (X_2) dapat mempengaruhi semangat kerja (Y) melalui budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

