

**Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja  
Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan  
Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

**SKRIPSI**



Disusun oleh:

Nama : Muhammad Zaky Sadewa  
Nomor Mahasiswa : 14311140  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2019**

**Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja  
Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan  
Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana  
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



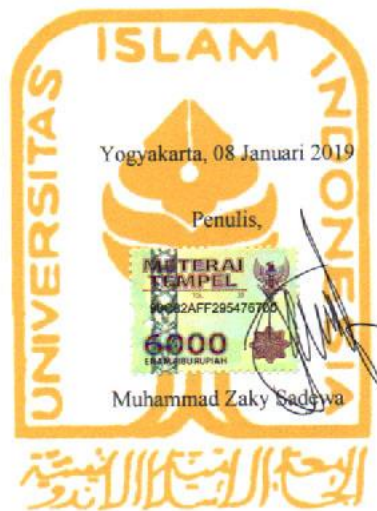
Disusun oleh:

Nama : Muhammad Zaky Sadewa  
Nomor Mahasiswa : 14311140  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2019**

### HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Nama : Muhammad Zaky Sadewa  
Nomor Mahasiswa : 14311140  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 25 Januari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP SEMANGAT  
KERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DENGAN STUDI KASUS PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO  
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD ZAKY SADEWA**

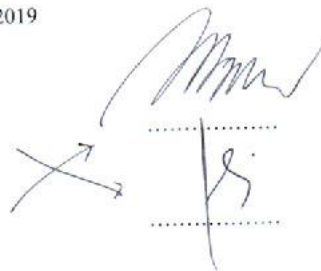
Nomor Mahasiswa : **14311140**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 14 Februari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Ayahanda Sugiyono dan Ibunda Isniyati

Adik Rafika Paski Winasis

Keluarga Besar Ponco Suwarno dan Mujiyono

## MOTTO

*“Kita bisa seperti sekarang ini, bukan semata-mata karena kerja keras kita. Bukan semata-mata kita ini bagus. Tapi lebih karena Allah SWT ridho dengan apa yang kita lakukan”*

*(Saad Saefullah)*

*“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa daripada rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafir”*

*(QS. Yusuf : 87)*

*“Sesungguhnya di balik kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hendaklah hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap”*

*(QS. Al-Insyiroh : 6-8)*

*Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan (pula)*

*(QS. Ar-Rahman : 60)*

*“Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian”*

*(QS. Muhammad : 31)*

*“Tak ada kata menyerah, terus bangkit, terus berjalan kedepan karena yang dibelakang hanyalah sebuah pembelajaran yang patut untuk dikenang”*

*“Learn from yesterday, life for today, hope for tomorrow”*

*(Albert Einstein)*

*“Pantang Kembali Sebelum Tercapai Puncak Idaman”*

**Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja  
Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan  
Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

Muhammad Zaky Sadewa

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

[mzakysadewa@gmail.com](mailto:mzakysadewa@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan sampel 59 orang karyawan tetap, dengan menggunakan metode pengambilan sampel *quota sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan program PLS v 3.2.7. Hasil penelitian membuktikan bahwa 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 pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja melalui komitmen organisasi. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja dengan mediasi oleh komitmen organisasi.

**Kata kunci:** *Penempatan Kerja, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja*



**The Impact of Work Placement and Work Discipline on Work Morale Through  
Organizational Commitment as Intervening Variables in Grand Inna Hotel**

**Malioboro Yogyakarta**

Muhammad Zaky Sadewa

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

[mzakysadewa@gmail.com](mailto:mzakysadewa@gmail.com)

**ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of work placement and work discipline on work morale with organizational commitment as an intervening variable. The population in this study were permanent employees of the Grand Inna Hotel Malioboro Yogyakarta with a sample of 59 permanent employees, using the quota sampling method. The method of data analysis in this study used SEM with the PLS program v 3.2.7. The results of the study prove that there is an effect of work placement on morale, work discipline on work morale, work placement on organizational commitment, work discipline on organizational commitment, organizational commitment to work morale. There is no influence of work placement on morale through organizational commitment. There is the influence of work discipline on work morale with mediation by organizational commitment.

***Keywords:*** *Work Placement, Work Discipline, Organizational Commitment, Work Morale*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* rabbil 'alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan, dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan rahim serta pertolongan, kesehatan, kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini, karena hanya dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.

3. Kedua Orangtua, **Sugiyono dan Isniyati** yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, semangat, pengertian dan kasih sayang yang selalu mereka berikan untuk penulis dalam menjalani kehidupan yang penuh makna ini.
4. **Rafika Paski Winasis**, selaku adik kandung yang selalu mendukung penulis dalam susah maupun senang.
5. **Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. **Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi mengenai penelitian serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatiannya kepada penulis dalam tiap proses penyusunan tugas akhir ini.
9. **Bapak DRS. AKH. Fajar Rahman, M.Mpar** selaku Training Officer, dan seluruh pihak Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang telah banyak memberikan bantuan dan partisipasi dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan yaitu **Atiqah, Uud, Gimul, Mitha, Adin, Hany, Etak, Helga, Dhani, Husen, Defa, Ichol, Ryan, Enggar, Celes, Claudia, Tyas, Mufi, Dhio, Ridho, Salwa, Yusril, Shinta, Wiellys, Paleo dan Fichrie** yang selama ini menjadi teman diskusi dan juga selalu memberikan semangat dan keceriaan bagi Penulis dalam menjalani proses perkuliahan.

11. Sahabat-sahabat “5 APK”, **Latif, Luqman, Danes** dan juga **Alief** yang sangat Penulis sayangi yang selalu memberikan doa, semangat, bantuan, canda dan tawa, serta kesediaan waktunya yang mereka berikan kepada Penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini dan selalu menjadi orang terpercaya bagi Penulis.
12. **Dwi Fitriyani** selaku teman, sahabat paling istimewa, yang selalu menjadi “rumah” untuk kembali. Dan juga yang selalu bersabar dalam menemani dan mendukung Penulis dalam memberikan nasihat, masukan, dan motivasi saat Penulis merasa gundah dalam mengerjakan tugas akhir selama ini.
13. Sahabat-sahabat “POPIS” **Najib, Uzi, Faradian, Bondan, Syarief, Munir** yang juga telah memberikan rasa optimisme kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Sahabat-sahabat SMA Negeri 1 Depok terutama “BBC angkatan 2014” yang sudah memberikan pengalaman dan kenangan yang tidak pernah terlupakan di bangku SMA
15. Sahabat-sahabat EVENSOON “EVS” IPS 1 yang sudah memberikan semangat, pengertian, perhatian dan selalu menjadi pendengar yang baik bagi Penulis.
16. Keluarga KKN Unit 260 **Riski Arifin, Husen, Tari, Amalia, Ihda, Arifa, Fauzan dan Talitha** yang selalu memberikan semangat dan doa terbaik untuk Penulis.
17. Teman-teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama-sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

18. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah SWT membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 11 Januari 2019

Penulis,

Muhammad Zaky Sadewa

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1

1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2 Penempatan Kerja.....	12
2.1.3 Disiplin Kerja .....	20
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	30
2.1.5 Semangat Kerja .....	41
2.2. Penelitian Terdahulu .....	49
2.3. Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	101
2.3.1 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan	101
2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan .....	104
2.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	107
2.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	109
2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja .....	110
2.3.6 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Komitmen Organisasi .....	113

2.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Komitmen Organisasional.....	114
2.4. Kerangka Pikir.....	116
2.5. Hipotesis.....	117
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>119</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	119
3.2. Profil Perusahaan.....	120
3.2.1 Lokasi Penelitian .....	120
3.2.2 Sejarah Perusahaan .....	120
3.2.3 Logo serta Visi dan Misi .....	121
3.2.4 Struktur Organisasi .....	122
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian.....	122
3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian Variabel.....	123
3.4.1 Penempatan Kerja.....	123
3.4.2 Disiplin Kerja .....	125
3.4.3 Komitmen Organisasional .....	126
3.4.4 Semangat Kerja .....	128
3.5. Responden Penelitian .....	132
3.5.1 Populasi .....	132
3.5.2 Sampel .....	132



3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	133
3.6.1 Jenis Data.....	133
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data .....	134
3.7. Metode Analisis Data .....	135
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	136
3.7.2 Analisis Structural Equation Model (SEM) .....	136
3.7.3 Partial Least Square (PLS) .....	136
3.7.4 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	137
3.7.5 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	141
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>144</b>
4.1. Analisis Deskriptif.....	145
4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian .....	145
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	149
4.2. Analisis Kuantitatif ( <i>Outer Model</i> ) .....	156
4.2.1 Pengukuran Model.....	157
4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten.....	158
4.2.3 Second Order Confirmatory Analysis .....	165
4.3. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	167
4.3.1 R-Square ( $R^2$ ) .....	168
4.3.2 Uji Signifikansi ( <i>Bootstrapping</i> ) .....	169

4.3.3 Analisis SEM dengan Efek Mediasi.....	175
4.3.4 Rekapitulasi Hasil Hipotesis.....	177
4.4. Pembahasan.....	178
4.4.1 Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja.....	178
4.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai.....	182
4.4.3 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	185
4.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	187
4.4.5 Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai.....	189
4.4.6 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.....	192
4.4.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.....	194
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>198</b>
5.1. Kesimpulan.....	198
5.2. Saran.....	199
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>202</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>208</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	144
Tabel 4.2 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel .....	144
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	145
Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan usia .....	146
Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan .....	146
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	147
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan/bulan .....	148
Tabel 4.8 Penempatan Kerja .....	149
Tabel 4.9 Disiplin Kerja.....	151
Tabel 4.10 Komitmen Organisasional .....	153
Tabel 4.11 Semangat Kerja Karyawan .....	154
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Convergent Validity – Outer Loading</i> .....	158
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Convergent Validity - Outer Loading</i> .....	162
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Discriminant Validity – Nilai AVE</i> .....	164
Tabel 4.15 Konstruksi Reliabilitas dan Validitas .....	165
Tabel 4.16 <i>Path coefficient</i> pengukuran signifikansi (t – statistik) <i>second order</i> .....	167
Tabel 4.17 Nilai R <sup>2</sup> Variabel Endogen .....	168
Tabel 4.18 Hasil t-statistik .....	170
Tabel 4.19 Hasil t-statistik dengan efek mediasi .....	175
Tabel 4.20 Hasil uji hipotesis .....	177

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Logo Perusahaan .....	121
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Hotel Grand Inna Malioboro .....	122
Gambar 4.1 Model Awal <i>Path Diagram</i> .....	157
Gambar 4.2 Model <i>Path Diagram</i> yang Memenuhi <i>Convergent Validity</i> .....	161
Gambar 4.3 Hasil analisis <i>bootstrapping</i> .....	166
Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis .....	169

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Mini Riset .....	209
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....	222
Lampiran 3 Analisis Deskriptif.....	227
Lampiran 4 Hasil Uji SMART PLS v3.2.7.....	230
Lampiran 5 Surat Izin Menyusun Skripsi .....	236
Lampiran 6 Surat Izin Penelitian Universitas Islam Indonesia.....	238
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.....	239
Lampiran 8 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme .....	240
Lampiran 9 Dokumentasi Hasil Wawancara .....	241
Lampiran 10 Biodata Peneliti .....	242

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia di dalam setiap perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahliannya, maupun sikapnya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan sikap yang baik akan bekerja secara optimal, sehingga perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dapat lebih efektif dan efisien.

Salah satu aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan adalah penempatan kerja karyawan. Penempatan kerja karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan. Penempatan kerja karyawan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap menuju semangat kerja bagi karyawan itu sendiri. Hal ini sangat penting karena bagi suatu perusahaan, penempatan kerja karyawan pada posisi yang tepat merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan semangat kerja karyawan dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan.

Selain penempatan kerja karyawan, Hasibuan (2007:194) memandang masalah kedisiplinan kerja perlu mendapat perhatian yang serius dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan ketidakdisiplinan akan berpengaruh terhadap hasil suatu pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi pada karyawan tentunya pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien dan efektif mungkin. Kedisiplinan berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan sehingga semangat kerja juga meningkat dari adanya kesediaan setiap pekerja atau karyawan untuk memenuhi peraturan kerjanya.

Berbicara tentang Sumber daya manusia, tentu sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan, komitmen organisasi sangatlah diperlukan oleh sebuah organisasi, setidaknya dengan adanya komitmen yang tinggi didalam sebuah organisasi, maka akan menumbuhkan iklim kerja yang efektif serta profesional. Berangkat dari pentingnya komitmen organisasi karyawan, maka banyak para ahli mendefinisikan hal-hal yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Cut Zurnali (2010:97) menyatakan bahwa perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kajian penelitian yang luas dalam ilmu psikologi dan manajemen adalah tentang konsep dan peranan komitmen organisasional (*organizational commitment*).

Selanjutnya faktor lain yang tidak kalah penting bagi karyawan di dalam suatu organisasi yaitu semangat kerja. Semangat kerja menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan. Semangat menunjukkan iklim dan suasana pekerjaan. Apabila karyawan merasa senang, optimis mengenai kegiatan – kegiatan dan tugas serta ramah tamah satu sama lain, maka mereka dikatakan memiliki semangat kerja yang tinggi. Tetapi apabila terlihat tidak puas, cepat marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis maka dapat dikatakan adanya semangat kerja yang rendah (Moekijat, 2000:135).

Oleh sebab itu, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian yang membahas terkait hal-hal diatas, yaitu yang berkaitan dengan pengaruh Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.

Adapun objek penelitian ini ialah karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro dan untuk alamat lengkap: Jl. Malioboro No.60, Suryatmajan, Danurejan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55213. Sehingga judul pada penelitian ini ialah **“Pengaruh Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Dengan Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”**.



## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap semangat kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening?
7. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro
3. Untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Grand Inna Malioboro

4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Grand Inna Malioboro
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap semangat kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro
6. Untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja melalui komitmen organisasional pada Hotel Grand Inna Malioboro
7. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional pada Hotel Grand Inna Malioboro

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi:

##### **1. Bagi Praktisi**

Bagi praktisi ilmu bidang manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, diharapkan dapat membantu dalam memberikan referensi serta pengetahuan mengenai besarnya pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah

##### **2. Bagi Peneliti**

Merupakan pembelajaran bagi peneliti untuk melakukan suatu penelitian yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta untuk

mengetahui pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja melalui komitmen organisasional di suatu perusahaan.

Peneliti dapat menerapkan teori sumber daya manusia secara langsung dalam praktik lapangan, dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian.

### 3. Bagi Institusi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi tentang besarnya pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, sehingga dapat digunakan sebagai bahan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berguna bagi produktivitas karyawan, maupun perusahaan. Selain itu, sebagai bahan referensi literatur yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi yang ingin meneliti terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen fungsional dalam perusahaan pada umumnya terdiri dari manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasional, dan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia beserta aktivitas-aktivitasnya dalam operasional perusahaan. Definisi dan pendapat manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli adalah sebagai berikut.

Mondy (2008) mendefinisikannya bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pendapat kedua dari Armstrong (2014) yang mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren untuk pekerjaan dan pengembangan orang. Manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai filosofi tentang bagaimana orang-orang di dalam organisasi harus dikelola, yang didukung oleh sejumlah teori yang berkaitan dengan perilaku dan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kontribusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui karyawannya tetapi organisasi juga harus peduli bagaimana orang-orang di dalamnya harus diperlakukan sesuai dengan nilai-nilai moral yang berlaku.

Pendapat ketiga dari Dessler (2003) yang menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu tentang pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan bersama organisasi.

#### **2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi pokok yang penting pada aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pengelolaannya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut berkaitan erat dengan lima fungsi dasar manajemen yaitu berupa perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian.

Menurut Dessler (2010), mengklasifikasikan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

Secara keseluruhan, fungsi manajemen ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran; mengembangkan aturan dan prosedur: mengembangkan rencana dan peramalan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan penelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh

kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi pada proses manajerial sebuah organisasi. Diawali dengan perencanaan yang berkaitan dengan tujuan, pengorganisasian yang berkaitan dengan pengerjaan tugas, pengarahan yang berkaitan dengan pelaksanaan kepada karyawan dan diakhiri dengan pengendalian yang berkaitan dengan pengamatan keseluruhan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

2) Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu perlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Integration (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini memperlakukan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian



dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut diarahkan pada optimalisasi dalam suatu organisasi sehingga menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi.

## **2.1.2 Penempatan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*The right man on the right place and the right man behind the job*” (Fadilah *et al*, 2013). Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. (Hasibuan, 2010).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

Pemilihan metode penempatan sangat penting dilaksanakan, agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap dan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, mutasi, dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

1. Promosi

Promosi adalah kondisi apabila seseorang karyawan/pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula (Siagian, 2004).

2. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkungannya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. (Siswanto, 2005).

### 3. Demosi

Demosi adalah penurunan karyawan/pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. (Hariandja, 2005)

Ketiga hal tersebut di atas merupakan konsep penempatan yang didasarkan atas kemampuan dan prestasi dari karyawan itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan karyawan akan dapat ditempatkan sesuai dengan job deskripsi dan job spesifikasi sehingga efisiensi dan efektifitasnya perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.2.2 Faktor Penempatan Kerja**

Indikator penempatan kerja menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008), dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut:

##### 1. Faktor prestasi akademis.

Prestasi akademis yang dimaksud disini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan dimasa sekolah dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

##### 2. Faktor pengalaman kerja.

Faktor pengalaman kerja perlu mendapatkan pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang

dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental.

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor diatas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai, diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang dirujuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

4. Faktor status perkawinan.

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal yang merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi dimana suaminya bertugas.

5. Faktor usia.

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan dalam SDM (Rivai, 2014), yaitu:

a. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadi kekacauan bagi karyawan dan perusahaan.

b. Tuntutan hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan.

c. Pencegahan sepele (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan sepele ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tidak hilang.

Kendala penempatan karyawan ada dua, yaitu: (Sunyoto, 2012)

a. Ketidakcocokan

Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang di alami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk karyawan baru hal ini disebut keluar dari perusahaan.

b. Perputaran karyawan baru

Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:

- 1) Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.
- 2) Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan.
- 3) Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.

- 4) Meninggal dunia
- 5) Promosi ke divisi cabang perusahaan ditempat lain.

Prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan Sastrohadiwiryo (2004) yang mengemukakan “Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan:

- 1) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- 2) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- 3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan

Apabila terjadi salah penempatan, maka perlu di adakan suatu program penyesuaian kembali karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang di miliki, yaitu dengan melakukan:

- 1) Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai.
- 2) Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja menurut Sastrohadiwiryo (2004) adalah:

#### A. Pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

#### B. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

### C. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat di kelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisis data, membuat keputusan dll.
- b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik, dll.
- c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa

### D. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Karyawan hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangnya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.



### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulangnyanya karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis. (Hasibuan, 2009).

Pengertian disiplin kerja ada bermacam-macam yang diberikan oleh para ahli. Penegakan disiplin dalam bekerja pada pegawai sudah menjadi perhatian bagi setiap pemimpin, karena pengaruh dari kedisiplinan sangatlah besar pada setiap aspek dalam perusahaan. Kata disiplin selalu menjadi ukuran yang positif

dan biasanya dijadikan sebagai indikasi seseorang yang sukses mencapai tujuannya. Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (T. Hani Handoko, 2000). Sedangkan disiplin kerja adalah “sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku individu, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu” (Muchadarsyah Sinungan, 2000).

Disiplin kerja yang rendah akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Leiden (2001) “Dengan ditagakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah”

Kedisiplinan merupakan modal utama dalam mencapai suatu keberhasilan dan kesuksesan, hal ini merupakan tonggak utama yang harus dipegang teguh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Masalah kedisiplinan dewasa ini kurang diperhatikan seorang manajemen modern dalam pengembangan kinerja perusahaan. Kedisiplinian adalah fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik sulit bagi organisasi suatu perusahaan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2003).

### 2.1.3.2 Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, (Asmiarsih, 2006) yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan atau ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*). Singkatnya,

tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan.

c. Disiplin Progresif

Disiplin Progresif adalah proses untuk menangani perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan dan dikomunikasikan. Tujuan utama untuk Disiplin Progresif adalah membantu agar karyawan dapat memahami adanya masalah terkait kinerja atau ada kesempatan untuk melakukan perbaikan. Proses ini adalah upaya formal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan agar mereka dapat memperbaiki masalah.

### 2.1.3.3 Pembagian disiplin

Pembagian disiplin ada 2 jenis (Moekizat, 2002) yaitu:

a. *Self imposed discipline* yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri.

Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.

b. *Command discipline* yaitu disiplin yang diperintahkan.

Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrim "*command discipline*" memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

#### 2.1.3.4 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

- b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

- d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

- e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- f) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain

#### **2.1.3.5 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2011), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- a) Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b) Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c) Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan

### 2.1.3.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyedia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik.

Menurut Rivai (2011), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu:

#### a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

1. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;

3. Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### 2.1.3.7 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2011), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

a. Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.



- b. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
- c. Harus dilaksanakan segera  
Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.
- d. Memberi peringatan  
Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.
- e. Memberikan hukuman yang konsisten  
Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.
- f. Membakar tanpa membeda-bedakan  
Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

## 2. Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras.

Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkannya yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:

- a. Tidak berada ditempat kerja
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya:

- a. Pencurian ditempat kerja
- b. Perkelahian ditempat kerja
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

### 3. Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi seperti yang dikemukakan oleh Stephen Robbins dalam buku *Organizational Behavior*. Peneliti juga sependapat, bahwa komitmen organisasional bukan sebuah loyalitas pasif, melainkan sebuah identifikasi individual yang relatif kuat serta keterlibatan dalam sebuah organisasi seperti yang dikemukakan Mowday. Ia mengemukakan lebih lanjut bahwa, komitmen organisasional memiliki tiga unsur, yaitu: (1) kepercayaan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan Allen dan Meyer serta Dunham dkk mengelompokkan komitmen organisasional ke dalam tiga kategori, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Ketiga kategori ini adalah sebuah kondisi psikologis

yang menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Komitmen afektif, menurut Allen dan Meyer (1993), adalah kelekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan, serta terlibat dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat, akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin (want to) melakukan hal tersebut. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran akan kerugian kalau mereka meninggalkan organisasi. Becker, mendefinisikan komitmen kontinuans sebagai kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial atau alternatif tingkah laku lain, karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang bekerja berdasarkan komitmen berkelanjutan, bertahan dalam organisasi, terutama karena mereka butuh untuk (need to) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Sedangkan komitmen normatif, adalah komitmen yang mencerminkan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Wiener mendefinisikan komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Perilaku karyawan didasari oleh adanya keyakinan tentang apa yang benar yang berkaitan dengan masalah moral. Penelitian ini menggunakan ketiga konsep di atas sebagai instrumen untuk mendeskripsikan dan mengklasifikasikan komitmen organisasional karyawan di perusahaan yang akan diteliti. Pertanyaan teoritik selanjutnya adalah, faktor apa yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya komitmen organisasional seseorang?

Penelitian mengenai komitmen organisasional, sebenarnya bukanlah hal yang baru, termasuk di Indonesia. Namun hampir semua penelitian yang dilakukan tidak menghasilkan penemuan yang relatif baru, selain menguatkan kesimpulan Meyer dan Allen dengan berbagai variasinya, yaitu bahwa faktor-faktor demografis seperti jenis kelamin, dan faktor-faktor organisasional seperti lamanya kerja, jabatan, dan jenis pekerjaan, mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen organisasional seseorang. Demikian juga dengan model anteseden yang dikembangkan oleh Steers. Ia menjelaskan bahwa komitmen organisasional yang meliputi tiga unsur, yaitu:

- a. Karakteristik personal; usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, dan kepribadian. Ia menyimpulkan, bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin tinggi harapannya, sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi; akibatnya semakin rendah komitmen karyawan tersebut pada organisasi. Angle dan Perry menemukan, bahwa karyawan pria memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibanding karyawan wanita. Sedangkan masa kerja berkorelasi positif rendah terhadap komitmen organisasional seseorang.
- b. Karakteristik jabatan atau peran di organisasi; karakter ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan peran yang tidak jelas. Penelitian-penelitian terdahulu menemukan, bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, sedangkan konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan beban kerja berkorelasi negatif dengan komitmen organisasional.

- c. Pengalaman Kerja; pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasional. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi, perasaan dianggap penting, realisasi harapan, sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

Model anteseden Allen dan Meyer mendapat pengukuhan dari penelitian yang dilakukan Dunham, Grube, dan Castaneda yang menyimpulkan bahwa, pertama, keterandalan organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi terhadap manajemen partisipatif memberikan kontribusi yang cukup tinggi terhadap komitmen afektif. Kedua, persepsi terhadap manajemen partisipatif memiliki kontribusi yang signifikan pada komitmen normatif. Ketiga, tidak ditemukan anteseden yang signifikan pada komitmen kontinuans. Sedangkan Mathieu dan Zajac menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan partisipatori dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja, dengan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, Mathieu juga menemukan bahwa karyawan pria memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan wanita. Lama kerja dan tantangan pekerjaan juga menjadi penyebab terbentuknya komitmen organisasional karyawan.

Dalam konteks Indonesia, Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si, dalam disertasinya yang berjudul *The Effect of Tenure, Personality Trait, Job Satisfaction, and Psychological Climate on Organizational Commitment* menyimpulkan tentang peran karakteristik biografis dan beberapa faktor organisasional lain dalam kaitannya dengan komitmen organisasional, sebagai berikut:

- a. Karyawan wanita memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi secara bermakna dibandingkan karyawan pria.
- b. Ada perbedaan skor komitmen normatif yang bermakna pada karyawan dengan lama kerja berbeda.
- c. Komitmen organisasional tidak dipengaruhi oleh usia dan status pernikahan karyawan.
- d. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin rendah komitmen kontinuans yang dimilikinya.
- e. Komitmen afektif dan komitmen normatif secara bermakna dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan sebagai salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.
- f. Komitmen kontinuans berhubungan negatif dengan diskrepansi antara harapan dan persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan dan penilaian karyawan dalam organisasi.
- g. Karyawan yang memiliki keinginan untuk bekerja sampai pensiun memiliki komitmen organisasional yang paling tinggi dibandingkan karyawan lain.
- h. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang di organisasi memiliki komitmen afektif yang paling tinggi dibandingkan karyawan lain.

- i. Karyawan yang bekerja di perusahaan BUMN memiliki komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang secara bermakna lebih tinggi dari-pada karyawan yang bekerja di organisasi swasta.

Hasil penelitian Edowati Daisy terhadap karyawan bank pemerintah dan bank asing di Jakarta yang dimuat dalam *Journal of Applied Psychology* menyimpulkan hal-hal sebagai berikut.

- a. Terdapat hubungan yang bermakna antara iklim organisasi dengan komitmen organisasional pada karyawan yang bekerja di bank asing, tetapi tidak pada karyawan yang bekerja di bank pemerintah. Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan di dalam suatu organisasi yang secara relatif bertahan dan dapat dialami oleh karyawan serta mampu mempengaruhi tingkah laku karyawan. Dimensi-dimensi dalam iklim organisasi terdiri dari struktur, tanggung jawab, penghargaan, resiko, kehangatan/dukungan, standar kerja, konflik, dan identitas.
- b. Tidak ada perbedaan tingkat komitmen organisasional yang bermakna antara karyawan bank pemerintah dengan karyawan bank asing.
- c. Tidak ada hubungan antara karakteristik personal (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja) dengan komitmen karyawan pada organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional adalah: Pertama, komitmen karyawan pada organisasi memiliki hubungan yang positif dengan masa kerja, tantangan dalam pekerjaan, ketergantungan fungsional, dan sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi; serta memiliki hubungan yang negatif dengan konflik peran, desentralisasi,



pendidikan, dan status pernikahan. Kedua, anteseden komitmen organisasional yang bermakna bagi karyawan non-manajerial adalah tantangan dalam pekerjaan dan ketergantungan fungsional (berhubungan positif), serta konflik peran, desentralisasi, dan status pernikahan (berhubungan negatif) Ketiga, komitmen organisasional pada karyawan tingkat manajerial dipengaruhi oleh ketergantungan fungsional dan sikap rekan kerja pada organisasi. Keempat, komitmen organisasional berhubungan negatif dengan niat meninggalkan organisasi. Kelima, komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Keenam, komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia yang dijalankan organisasi, terutama dalam hal pengembangan karyawan.

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dibawah ini merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli:

Robbin and Judge (2011) bahwa:

“Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”

Khaerul Umam (2010) 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”

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013) Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

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

#### **2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Indikator komitmen organisasi, menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi komitmen organisasi, yaitu:

##### **1. Komitmen Afektif**

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

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- 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 pekerjaannya
- 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

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

### 1. 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 akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. 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.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, 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 (Fen Luthas 2011).

Menurut Mangkunegara (2012) 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 dengan organisasi.
  - 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 supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan 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 yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

## **2.1.5 Semangat Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Semangat Kerja**

Setiap instansi menginginkan agar setiap pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, semangat kerja ini dibutuhkan agar aktivitas-aktivitas instansi dalam mencapai tujuan dapat berjalan lancar. Semangat kerja merupakan suatu sifat yang harus dipunyai oleh setiap pegawai sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak saja cepat selesai namun mutunya juga baik, pengertian tentang semangat kerja menurut para ahli adalah:

Menurut Alexander Leightemy dalam Alex Nitisemito (2010) Semangat kerja “sebagai sesuatu positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik.”

Sedangkan Menurut Alex Nitisemito (2010) Semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.”

Selain itu menurut Sondang P. Siagian (2010) Semangat kerja adalah “sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sekelompok orang-orang didalam perusahaan yang melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya dengan harapan pekerjaan akan cepat selesai dan lebih baik, serta bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan.

Peningkatan semangat kerja pegawai dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, seorang pimpinan dalam sebuah organisasi harus dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawainya.

#### **2.1.5.2 Faktor Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Alex S. Nitisemito (2010), yaitu:

1. Kurangnya disiplin kerja

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

2. Penempatan pegawai yang tidak tepat

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dapat mengakibatkan semangat kerja menurun karena pekerjaan yang dibebankan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

3. Lingkungan kerja yang buruk

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

4. Upah yang rendah

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

5. Gaya kepemimpinan yang buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerjakaryawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperdulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

6. Kurang informasi

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



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

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap pegawai dalam organisasi membutuhkan saran-saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun ruang lingkup pekerjaan demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai dalam organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikiran.

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

a. Naiknya produktivitas pegawai

Pegawai yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas pegawai yang tinggi atau tidak. Naiknya produktivitas pegawai dapat dicontohkan sebagai berikut:

1. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan

Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa pegawai memiliki ketrampilan yang khusus sehingga meningkatkan kinerja perusahaan

## 2. Tidak menunda pekerjaan

Tidak menunda pekerjaan, berarti karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan didukung dengan karyawan harus mampu *manage* waktu sebaik mungkin. Agar pekerjaannya dapat terselesaikan sesuai *deadline*, *manage* waktu dengan baik sangat diperlukan supaya karyawan tidak sering menunda bahkan menyepelekan pekerjaannya. Karyawan harus mampu membuat daftar pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan dilengkapi dengan *deadline*. Dengan begitu, karyawan tahu harus memulai pekerjaan dari mana.

## 3. Mempercepat pekerjaan

Mempercepat pekerjaan, menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Mempercepat pekerjaan diartikan bahwa apabila karyawan sudah mampu untuk mengatur waktu dengan baik dan dapat bekerja sesuai dengan *deadline* yang ditetapkan oleh perusahaan. Implementasinya yaitu karyawan dapat menuntaskan pekerjaannya jauh lebih cepat dari biasanya yang mana itu dapat dilakukan apabila karyawan berhenti menunda pekerjaan dan memulai langkah efektif agar tugas-tugas di kantor dapat diselesaikan dengan cepat.

### b. Tingkat absen rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa tingkat absen seluruh karyawan rendah. Tingkat absen rendah dapat dicontohkan sebagai berikut:

1. Cuti

Cuti dalam bekerja, sebenarnya diperlukan oleh karyawan dalam memanfaatkan kesempatan untuk istirahat. Akan tetapi apabila karyawan sering mengambil cuti juga kurang baik karena dapat menimbulkan stress dan kemalasan kerja setelah kembali dari cuti dikarenakan pekerjaan yang makin menumpuk

2. Keterlambatan

Keterlambatan dalam bekerja menunjukkan karyawan menurun semangat kerjanya

- c. Tingkat pegawai keluar masuk (*labor turn over*) yang rendah

Tingkat keluar masuk pegawai yang rendah dalam bekerja merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Sebaliknya, apabila tingkat keluar masuk pegawai tinggi dapat mengganggu jalannya aktivitas perusahaan. *Labor turn over* yang rendah dapat dicontohkan sebagai berikut:

1. Setia pada perusahaan

Setia pada perusahaan merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja dengan cara bekerja penuh semangat dan rajin

2. Senang bekerja di perusahaan

Senang bekerja di perusahaan baik didalam maupun di luar perusahaan. Senang bekerja didalam perusahaan, menunjukkan karyawan mempunyai semangat dalam bekerja. Bekerja di luar perusahaan (kerja

lapangan) juga dapat meningkatkan skill dan pengalaman kerja dari karyawan tersebut

d. Berkurangnya Kegelisahan

*Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah.*

Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja, dan hal-hal lainnya. Berkurangnya kegelisahan dapat dicontohkan sebagai berikut:

1. Kepuasan dalam bekerja

Kepuasan dalam bekerja, mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan puas dalam melakukan pekerjaannya maka akan berbanding lurus dengan semangat kerja yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja

2. Ketenangan dalam bekerja

Ketenangan dalam bekerja, merupakan akar kemenangan organisasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, karyawan yang tenang dalam bekerja akan fokus terhadap pekerjaannya yang berdampak positif terhadap perusahaan

3. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja

Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja diperlukan agar kinerja karyawan meningkat, karyawan yang merasa keamanan dan kenyamanannya terjamin maka akan loyal terhadap pekerjaannya

#### 4. Hubungan kerja yang harmonis

Hubungan kerja yang harmonis merupakan syarat utama dalam meningkatkan semangat kerja, adanya keharmonisan kerja antar elemen karyawan sangat membantu agar terciptanya lingkungan kerja yang harmonis di dalam organisasi

#### **2.1.5.3 Hubungan Semangat Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Semangat kerja Karyawan seringkali dikaitkan dengan Kinerja karyawan. Banyak penelitian membuktikan bahwa ada korelasi yang positif antara semangat karyawan dengan kinerja. Semangat kerja positif maka akan diikuti dengan kinerja yang positif juga. Sebaliknya, apabila semangat kerja dari karyawan menurun maka kinerjanya juga akan menurun yang ditandai dengan hasil negatif. Semangat kerja karyawan adalah salah satu hal penting untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Semangat kerja yang tinggi berarti karyawan puas dengan pekerjaannya, menaruh harapan lebih pada organisasi, kreatif, inisiatif, berkomitmen pada organisasi dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi daripada tujuan pribadi. Ada beberapa pendapat tentang hubungan moral karyawan yang positif dengan kinerja karyawan yang positif. Menurut Fretwell stated di Wantania, Y.I., Lopian, S.L.H.V.J (2015) semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung pada tingkat kepuasan pelanggan dan keberhasilan utama perusahaan. Karyawan dianggap sebagai sumber daya terpenting, dan aset penting yang dimiliki oleh manajemen. Menurut Stephen yang dinyatakan dalam Shaban, O. S., et al. (2017) Produktivitas yang rendah dapat dilacak dari motivasi karyawan yang buruk.

Keberhasilan dan efektivitas perusahaan mana pun sangat tergantung pada seberapa baik karyawan termotivasi. Teori manajemen sumber daya manusia, serta teori motivasi, menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif dan produktif, dan adalah bijaksana bagi manajemen mana pun untuk menggunakan teori-teori ini untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan daya saing. Menurut Azar dan Shafiqhi, staed di Shahzadi, I., et al. (2014) Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak upaya dan yang pada akhirnya akan membuat kinerja.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, yang mencakup kajian tentang penempatan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasional dan semangat kerja yang akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain adalah sebagai berikut:

### **1) Khaerudin (2018)**

Penelitian ini dilakukan oleh Khaerudin, Abdul Rivai, Muhadi Riyanto, dengan judul yaitu *The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penempatan dan kompetensi pada kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode *explanatory* yaitu penelitian tidak terstruktur dan informal dengan tujuan untuk mendapatkan informasi tentang sifat umum dari masalah penelitian. Sampel penelitian adalah 50 karyawan kementerian pertahanan pusat. Teknik sampling penelitian menggunakan sampling acak sederhana. Metode penelitian menggunakan metode cross sectional kuantitatif dengan multipleregresi linier dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan, variabel kompetensi dan komitmen karyawan secara simultan atau sebagian memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Sementara variabel komitmen tidak bisa memediasi antara penempatan dan kompetensi pada kinerja karyawan.

## 2) **Jack Henry Syauta (2012)**

Penelitian ini dilakukan oleh Jack Henry Syauta dengan judul yaitu *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkapkan pengaruh penempatan kerja, komitmen organisasi, budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pekerjaan.

Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi penempatan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

**3) Sarinah, Rahmat Simon Gultom, Asep Ali Thabah (2016)**

Penelitian ini dilakukan oleh Sarinah, Rahmat Simon Gultom, Asep Ali Thabah, dengan judul yaitu *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan rekrutmen dan penempatan seleksi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT Sriwijaya Air Jakarta. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekrutan dan variabel seleksi berpengaruh secara signifikan terhadap penempatan karyawan. Demikian juga, variabel penempatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sriwijaya Air Jakarta. Perhitungan dilakukan dengan SPSS dan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa F hitung Nilai dari struktural model 2 dari 12,029 dengan nilai signiicant sebesar 0,000. Karena nilai signiicant dari  $F < 0,05$ , maka dapat dinyatakan penempatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas penempatan pegawai mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan yang dapat meningkatkan semangat kerja dari karyawan PT Sriwijaya Air.



**4) Anwar Prabu Mangkunegara (2015)**

Anwar Prabu Mangkunegara (2015) dengan judul yaitu *Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)*. Penelitian ini menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja di dalam komitmen organisasi karyawan pada tingkat staf.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa disiplin kerja memiliki efek positif pada komitmen organisasi. Motivasi kerja memiliki efek positif pada komitmen berorganisasi. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi. Kesimpulannya yaitu, disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

**5) Rahmi Fentina dkk (2017)**

Penelitian ini dilakukan oleh Sari, Rahmi Fentina, dengan judul yaitu *The Effect Of Work Discipline, Job Satisfaction And Work Motivation Towards Teacher Organizational Commitment In Smp Negeri Of Medan Kota District*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengetahui: (1) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja; (2) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja; (3) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi; (4) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi; dan (5) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri Kecamatan Medan Kota.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei yang bersifat eksploratori. Jumlah responden sebanyak 164 orang yang diambil dengan proporsional random sampling. Instrumen penelitian berupa angket, sedang analisis data lewat analisis jalur dan sebelumnya ada uji normalitas data dengan Liliefors, uji linieritas dan keberartian regresi dengan Analisis Variansi pada taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan kepuasan kerja, dan motivasi kerja hanya memberi pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru. Besarnya perubahan komitmen organisasi yang secara langsung dapat ditentukan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara berturut-turut adalah 2,52 %, 2,37 %, dan 22,09 %.

**6) Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin (2018)**

Penelitian ini dilakukan oleh Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin dengan judul yaitu *Effect of leadership and discipline on employee performance through employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB)*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Jabar Banten. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan secara simultan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dengan melibatkan 67 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel random

sampling dan analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan. variabel kepemimpinan, disiplin dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial.

Penelitian ini berjenis penelitian eksplanatori dengan desain penelitian survei. Jenis data yang digunakan data primer & sekunder. Populasi yang digunakan seluruh karyawan yang bekerja di Bank Jabar Banten (BJB), diambil sampel sebanyak 67 orang dengan teknik random sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala linkert.

Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan Disiplin kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Bank Jabar Banten (BJB)

#### **7) Dr. Teresia Kavoo (2013)**

Penelitian ini dilakukan oleh Dr. Teresia Kavoo (2013) dengan judul yaitu *The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh praktik penempatan terhadap

kinerja karyawan di PT perusahaan layanan kecil di sektor teknologi informasi.

Hasil penelitian bahwa, di Kenya beberapa studi telah berfokus pada praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam skala kecil perusahaan jasa di Sektor Teknologi Informasi dan oleh karena itu penelitian ini memberikan kontribusi di bidang tersebut

**8) Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah (2016)**

Penelitian ini dilakukan oleh Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah (2016) dengan judul yaitu *Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana*. Tujuan: Makalah ini secara empiris membandingkan motivasi karyawan dan penempatan kerja dampaknya terhadap kinerja di Perusahaan Tambang Ghana, di mana dalam mengukur kinerja, model kepuasan kerja

Hasil penelitian bahwa, karena faktor risiko yang terkait dengan industri pertambangan, manajemen harus memastikan bahwa karyawan termotivasi dengan baik untuk membatasi tingkat di mana karyawan memulai kerusakan industri yang mempengaruhi kinerja, dan karyawan harus mematuhi dengan peraturan kesehatan dan keselamatan karena industri berkontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara.

**9) Memari e.t (2013)**

Penelitian yang berjudul "*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank*" ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara komitmen organisasi dan

kinerja, tepatnya penelitian ini berfokus pada dampak komitmen rendah / tinggi terhadap kinerja karyawan pada Bank Meli di Kurdistan, Iran. Sedangkan metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan sebanyak 230 kuesioner dan mendapatkan umpan balik 153 kuesioner atau 66,52%, dan data demografi pada penelitian ini menunjukkan terdiri dari 80,4 % laki-laki dan 19,6% perempuan. Sedangkan alat yang digunakan untuk mengukur komitmen yaitu berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer (1991) yang menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis komitmen yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif.

Sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu komitmen organisasi sehingga hipotesis 1 diterima. Selain itu, jawaban responden terhadap berbagai pertanyaan menunjukkan bahwa mereka merasa santai dalam lingkungan kerja mereka dan telah meningkatkan komitmen organisasional yang memerlukan kinerja pekerjaan yang tinggi. Data tabel korelasi dan regresi juga menunjukkan bahwa hipotesis H2, H3, dan H4 juga diterima. Dan dari tiga jenis komitmen menunjukkan bahwa komitmen normative yang paling memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian tersebut.

#### **10) Agussalim M (2017)**

Penelitian ini dilakukan oleh Agussalim M, dengan judul yaitu *Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees Pt. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting*. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui pengaruh: 1) Disiplin kerja melalui semangat kerja pada kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. secara tidak langsung. 2) Semangat bekerja melalui kerja disiplin pada kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. secara tidak langsung. 3) Disiplin dan kerja moral pada kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk., baik secara parsial maupun bersamaan.

Populasi terdiri dari 42 orang dan sampelnya adalah sampling jenuh sebanyak 42 orang. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur, linier berganda regresi, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis parsial dan simultan dengan alfa (0,05).

Hasil analisis jalur menunjukkan variabel disiplin kerja berdampak positif dan signifikan melalui semangat kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. baik secara langsung maupun tidak langsung. Moral melalui disiplin kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. Menanam kayu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. dipengaruhi oleh disiplin kerja dan semangat 0251 poin pada 0261 poin. Hasil analisis penentuan 0264, bahwa variabel disiplin kerja dan semangat kerja dapat menjelaskan kinerja kerja karyawan PT. Japfa Comfeed adalah 26,4% sedangkan sisanya 73,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Disiplin dan moral kerja memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk, baik secara parsial atau secara bersamaan.

#### **11) Muhammad Sofyan (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Muhammad Sofyan (2015) dengan judul yaitu *The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kepuasan dan kinerja, juga pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor regional PT Kementerian Agama di Sulawesi Selatan.

Hasil dari penelitian ini adalah temuan teoritis yang menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan, pengembangan karir terhadap kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berkorelasi secara signifikan.

#### **12) Al Zafeit e.t (2017)**

Penelitian yang berjudul "*The Inanfluence of Organizational Commitment on Omani Public Employees Work Performance*" berusaha untuk menginvestigasi apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan pada perusahaan pemerintah oman. Dalam penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini dengan melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 500 dan juga untuk melakukan

test hipotesis menggunakan metode standarisasi estimasi. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

### **13) Mrs. N. Uma Devi (2016)**

Mrs. N. Uma Devi dengan judul yaitu *A Study on Impact of Morale on Organisational Commitment, Through Structural Equation Modelling (SEM)*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak moral pada komitmen organisasi dengan referensi khusus ke guru perguruan tinggi.

Dari hasil analisis diketahui bahwa guru memiliki level yang tinggi komitmen moral dan organisasi. Semangat keseluruhan lebih tinggi di perguruan tinggi negeri. Moral terendah ditemukan di antara para guru swadana. Selanjutnya, diketahui bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat semangat di antara Pemerintah, dibantu dan pembiayaan guru sendiri. Analisis komitmen organisasi menunjukkan bahwa guru pembiayaan sendiri perguruan tinggi memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi daripada pemerintah dan perguruan tinggi yang dibantu. Komitmen terendah itu ditemukan di kalangan guru perguruan tinggi negeri dengan nilai rata-rata 150,77 (Kruskal –Wallis Uji ANOVA satu arah). Tetapi tidak ada perbedaan signifikan yang ditemukan di antara tiga kelompok guru dalam komitmen organisasi mereka. *Struktural Pemodelan Persamaan*



(SEM) menunjukkan bahwa 30% dari Komitmen Organisasi ditentukan oleh moral

**14) Dr.Muhammad Rauf (2017)**

Penelitian ini dilakukan oleh Dr. Muhammad Rauf dengan judul yaitu *relationship among organizational commitment, morale and job satisfaction of lecturers serving on regular basis in government degree colleges of Khyber Pakhtunkhwa province, Pakistan.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar komitmen organisasi, semangat kerja dan kepuasan kerja para dosen yang melayani secara regular dasar di perguruan tinggi gelar pemerintah provinsi Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan.

Hasil analisa menunjukkan bahwa semua tiga dimensi yaitu komitmen organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja dosen secara signifikan berkorelasi satu sama lain. Selanjutnya, ketiga dimensi tersebut berhubungan secara positif. Namun, kekuatan hubungan (korelasi) jauh lebih tinggi dalam hal moral dan kepuasan kerja dibandingkan dengan hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja atau komitmen organisasi dengan semangat kerja

**15) Hafiz (2017)**

Penelitian yang baru dilakukan pada satu tahun belakangan ini memiliki judul "*Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*" yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen

organisasi dan juga kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh salah satu peneliti Supertor University di Pakistan ini memilih sector perbankan sebagai objek dari penelitiannya, hal ini dikarenakan menurutnya kinerja karyawan di bank sangatlah penting dan juga memiliki tanggung jawab untuk melayani dengan baik customer mereka, sehingga pentingnya sebuah komitmen bagi setiap karyawan bank disana.

Metodelogi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan menggunakan sampling data, survey instrument dan test analisis untuk menguji hipotesis yang ada. Adapun demografi yang diperoleh dari penelitian ini ialah sebanyak 39% wanita dan 61% pria dari total keseluruhan 213 responden, sedangkan kuesioner yang disebar ialah sebanyak 350 yang disebar di beberapa level staff manajemen dari Punjab Bank, National Bank, Muslim Commercial Bank, Alfalah Bank, Allied Bank, Askari Bank, dan United Bank Limited.

Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi. Dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu dari Qaisar e.t (2012) yang menyebutkan terdapat pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Pakistan.

#### **16) M Imran Khan Khalil (2013)**

Penelitian ini dilakukan oleh M Imran Khan Khalil dengan judul yaitu *Job Satisfaction and Work Morale among Ph.D's A Study of Public and Private Sector Universities of Peshawar, Pakistan*

Penelitian ini diasumsikan untuk menyelidiki bagaimana kepuasan kerja dan moral kerja mempengaruhi kinerja kerja Ph.D's. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah anggota fakultas Ph.D dari berbagai publik dan universitas swasta sektor Peshawar, Pakistan.

Studi tersebut mengungkap bahwa, ada efek positif dan signifikan dari semangat kerja dan kepuasan kerja pada niat berhenti dari Ph.D's. Penelitian itu adalah nilai praktis yang tinggi, dapat berfungsi sebagai panduan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan semangat kerja untuk meminimalkan niat berhenti dari pekerjaan.

#### **17) Olukunle S. (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Olukunle S. (2015) dengan judul yaitu *literature review on work environments and staff commitment in campus communities*.

Studi empiris yang membahas komitmen pekerjaan dalam pekerjaan telah mengidentifikasi sejumlah bidang perhatian untuk perbaikan.

Makalah ini mengkaji konsep, teori, dan literatur empiris untuk mengungkap bidang-bidang baru untuk masa depan penelitian tentang lingkungan kerja dan komitmen staf di komunitas kampus. Jika probing empiris dilakukan untuk mengisi kesenjangan yang ditemukan dalam tinjauan ini, ruang lingkup pengetahuan kami akan diperluas, komitmen

kerja di antara staf di institusi pendidikan akan lebih dipahami dan kemungkinan penurunan akan dikurangi.

#### **18) Vispute (2013)**

Penelitian ini dilakukan oleh Swati Vispute, dengan judul yaitu *“Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector”*, penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan antara elemen-elemen strategi rekrutmen dan penahan karyawan. Studi ini dianggap penting karena bertujuan juga untuk memahami bagaimana strategi rekrutmen berhubungan dengan komitmen organisasi dan tingkat *turn over* pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini dimulai dari latar belakang yang membahas terkait bagaimana india dengan keberlimpahan para pekerja didalamnya tentu organisasi di india haruslah memiliki pekerja yang dapat bekerja dengan baik, namun terdapat hambatan yaitu banyak organisasi di india yang memiliki kekurangan bakat yang tepat untuk kesuksesan organisasi, sehingga penelitian ini dianggap penting untuk menganalisis penyebab dari hal tersebut, terutama dari proses strategi rekrutmen, dan juga apakah strategi rekrutmen ini berdampak terhadap komitmen organisasi karyawan didalam perusahaan. Adapun gambaran konsep pada penelitian ini sebagai berikut:

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini ialah diawali dengan menemukan korelasi antara variabel independen dan variabel dependennya, selanjutnya yaitu melakukan analisis regresi untuk

membandingkan dua variabel diatas. Dan juga populasi pada penelitian ini terdiri dari 591 karyawan yang bekerja di private, asing dan juga koperasi bank dan juga perusahaan private dan asing yang bergerak dibidang asuransi.

Dan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa elemen-elemen strategi rekrutmen memiliki hasil yang positif signifikan dengan kelayakan seorang karyawan, dan beberapa elemen memiliki hubungan yang negative dengan *turnover intent* pada sebuah organisasi. Hal ini bisa dibuktikan dengan hasil yang menunjukkan analisis regresi dari penelitian ini dengan sekitar 39% variasi ada pada variabel loyal atau komitmen.

Sehingga kesimpulan pada penelitian ini menunjukkan bahwa sesuai dengan penelitian dari Rynes's (1989), Robertson (1991), Smither (1993) dan Bauer (1998) yang menunjukkan strategi rekrutmen memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen dan turnover intent, dimana turnover rendah merupakan indikator dari semangat kerja pada karyawan disebuah perusahaan.

#### **19) Dr. Usha Tiwari (2014)**

Penelitian ini dilakukan oleh Dr. Usha Tiwari (2014) dengan judul yaitu *Study shows the employees morale and its impact on employees efficiency at. Jaypee Cement Plant Rewa*

Dalam penelitian ini telah dilakukan upaya untuk mempelajari moral karyawan dan dampaknya pada efisiensi karyawan di Jaypee Cement Plant Rewa.

Hasil menunjukkan bahwa semangat karyawan dan dampaknya terhadap efisiensi karyawan di. Jaypee Cement Plant Rewa, muncul Baik. Rata-rata skor dan persentase skor rata-rata telah dihitung 3,60 (65%). Faktor paling penting yang berkontribusi pada semangat karyawan adalah: hubungan dengan sesama pekerja, semangat tim di lingkungan kerja langsung, kondisi kerja tempat kerja, cuti dan hari libur asalkan, manajemen dan karyawan diizinkan untuk berbicara dengan bebas

#### **20) Wudil, Kano (2014)**

Penelitian ini dilakukan oleh Wudil, Kano dengan judul yaitu *The Impact Of organizational commitment on employee productivity*

Kehadiran komitmen organisasi untuk karyawan dapat digunakan untuk mendapatkan dukungan karyawan untuk organisasi dan pada gilirannya memaksimalkan manfaat yang diterima dari karyawan mereka dengan produktivitas dan kinerja individu yang lebih besar tampaknya meningkat dalam proporsi yang sama.

Hasil analisa menunjukkan bahwa manajer garis depan, pengawasan, seorang pemimpin proyek, kapten tim atau manajer sumber daya manusia sebenarnya memiliki lebih banyak kekuatan dalam organisasi untuk mengurangi kemiskinan produktivitas, karena faktor-faktor yang mendorong kepuasan dan komitmen karyawan sebagian besar berada dalam manajer kontrol langsung, dan agar hal ini dapat dicapai dengan sukses, ada kebutuhan untuk memahami motif sebagai dasar kinerja yang perlu

memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

#### **21) Hazairin Habe (2012)**

Penelitian ini dilakukan oleh Hazairin Habe (2012) dengan judul yaitu “ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA CV. ORGANIK AGRO SISTEM (OASIS) DI BANDAR LAMPUNG”

Dalam penelitian ini telah dilakukan upaya untuk mengangkat isu strategis pengaruh motivasi dan penempatan karyawan terhadap semangat kerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan faktor motivasi dan penempatan karyawan di perkirakan merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka peningkatan semangat dan kegairahan karyawan CV. Organik Agro Sistem di Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan CV. Organik Agro Sistem di Bandar Lampung.

Hasil menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara variabel motivasi kerja dengan semangat kerja yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,781, hubungan penempatan karyawan dengan semangat kerja adalah 0,867. secara teoritis, karena korelasi antara penempatan karyawan dengan semangat kerja lebih besar, maka variabel penempatan karyawan lebih berpengaruh terhadap semangat kerja dibanding dengan variabel lain.

**22) Dana Sudiana (2018)**

Penelitian ini dilakukan oleh Dana Sudiana (2018) dengan judul yaitu “PENGARUH PENEMPATAN JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS”

Penelitian ini di latarbelakangi oleh masih rendahnya semangat kerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. Hal ini terlihat dari indikator sebagai berikut: Masih kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri; Masih rendahnya pemahaman diri pegawai akan tujuan hidupnya. Permasalahan tersebut, penulis menduga disebabkan oleh kurang proporsionalnya penempatan jabatan pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Ciamis, dengan indikator sebagai berikut: Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat umum dalam pengangkatan suatu jabatan; Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat khusus dalam pengangkatan suatu jabatan. Berdasarkan latar belakang diatas, untuk membatasi masalah yang diteliti penulis merumuskan masalah sebagai berikut : Bagaimana penempatan jabatan pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis; Bagaimana semangat kerja pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis; Bagaimana pengaruh penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis.



Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya.

### **23) Siti Nurhasanah (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2015) dengan judul yaitu “PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REFINERY UNIT III PALEMBANG”

Kesesuaian penempatan pegawai dengan bidang tugas sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang bersangkutan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, perusahaan perlu menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawainya. Sebuah kinerja yang bagus dapat tercapai apabila para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Untuk mencapai tujuan organisasi, salah faktornya adalah semangat kerja dari pegawainya. Keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah pengaruh

penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang?”. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 93 karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang, hal ini dibuktikan bahwa penempatan kerja merupakan factor yang sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil penelitian menunjukkan hasil persentase 47,1% dan sisanya 52,9% yang dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

#### **24) Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin (2017)**

Penelitian ini dilakukan oleh Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin (2017) dengan judul yaitu “PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BENGKALIS”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Bengkalis. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari wawancara dan memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan UPTD di Dinas Pendapatan Kabupaten Bengkalis. Data sekunder diperoleh berkaitan dengan objek dan struktur organisasi. Metode

analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan SPSS.

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,530, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja 0,582, pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja sebesar 0,243, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,321, dan semangat di tempat kerja mempengaruhi kinerja 0,192. Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sekitar 4,73, yang berarti, variabel kompetensi, penempatan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

## **25) Sri Indarti dan Susi Hendriani (2011)**

Penelitian ini dilakukan oleh Sri Indarti dan Susi Hendriani (2011) dengan judul yaitu “PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuesioner, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Adapun data berjenis data ordinal sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Riau yang

berjumlah 477 (empat ratus tujuh puluh tujuh) orang. Adapun sampel yang diambil sebanyak 83 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur sehingga diperlukan adanya transformasi data kedalam bentuk method of successive intensive (MSI) dan dianalisis dengan menggunakan uji statistic program SPSS versi 17.00

Koefisien determinasi yang dikembangkan dengan  $R^2$  merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X diperoleh bahwa R Square adalah sebesar 0,20 atau sebesar 20% yang berarti variabel independen motivasi, disiplin kerja memberikan sumbangan sebesar 20% terhadap variabel dependen yakni semangat kerja. Sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Dari hasil temuan penelitian, dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal. Terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin kerja terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan baik secara simultan maupun parsial.

#### **26) Ayu Sulasasari (2013)**

Penelitian ini dilakukan oleh Ayu Sulasasari (2013) dengan judul yaitu “PENGARUH KEDISIPLINAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN (Studi Pada KSP Tunas Artha Mandiri Nganjuk”

Penelitian ini telah dilakukan di KSP Tunas Artha Mandiri di Nganjuk. Penelitian ini menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan memiliki kedisiplinan atau tidak memiliki disiplin dalam pekerjaan sehingga

mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pertama dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin dan kepatutan, disiplin dan hukuman, disiplin tertentu dilakukan, disiplin mendukung tujuan, partisipasi disiplin, dan contoh dari pemimpin sebagai kunci disiplin yang mempengaruhi semangat kerja atau kinerja. Hasil kedua menunjukkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi semangat kerja atau kinerja karyawan adalah kepastian disiplin yang dilakukan. Jadi kami memiliki kesimpulan bahwa kondisi ini sesuai dengan kondisi aktual di KSP Tunas Artha Mandiri - NGANJUK. Meskipun sejahtera memiliki kondisi yang baik tetapi semangat kerja atau kinerja karyawan tidak maksimal. Hal ini membuat H2 ditolak, tetapi jika disiplin tertentu dibangun, semangat kerja atau kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Koperasi Simpan Pinjam TUNAS ARTHA MANDIRI adalah salah satu unit usaha yang ada pada grup PT. TUNAS ARTHA MANDIRI. Perusahaan ini berkantor pusat di kota Nganjuk yang didirikan oleh H. Moekayat pada tahun 1999. Unit usaha KSP ini memiliki banyak cabang, salah satunya kantor cabangnya ada di kota Malang. Berdasarkan hasil analisis berganda atau Hipotesis II, menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa kedisiplinan dan kesejahteraan tidak punya pengaruh dominan terhadap semangat kerja, tetapi yang punya pengaruh paling besar pada semangat kerja adalah ketegasan dalam pelaksanaan disiplin kerja.

## **27) Edi Winata (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Edi Winata (2015) dengan judul yaitu “PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP

## SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. MAYASARI BINANGUN MEDAN”

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin dan gaji terhadap semangat kerja karyawan. Pengumpulan data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan PT. Mayasari Binangun Medan yang berjumlah 90 orang karyawan. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode analisis Regresi Berganda (Multiple Regression) dengan menggunakan software SPSS Versi 16.00 serta melakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik serta pengujian hipotesis.

Hasil penelitian secara serempak diketahui bahwa F hitung sebesar 370.695 sedangkan F tabel sebesar 3,09 dengan tingkat signifikan 0,309 dan Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ . Secara Parsial, variabel disiplin menunjukkan bahwa nilai thitung 21,721 > ttabel 0,207 dan nilai probabilitas signifikan  $0,023 < 0,05$ , maka tolak  $H_0$  (terima  $H_1$ ) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Variabel gaji menunjukkan bahwa nilai thitung 2,113 > ttabel 0,207 dan nilai probabilitas signifikan  $0,031 < 0,05$ , maka tolak  $H_0$  (terima  $H_1$ ) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara Gaji terhadap semangat kerja. Untuk uji pengaruh dominan menunjukkan bahwa variabel gaji sebesar 0,532 gaji lebih besar dibanding disiplin yang sebesar 0,321. Sesuai dengan hipotesis sebelumnya yang menyatakan bahwa variabel gaji berpengaruh dominan mempengaruhi semangat kerja dapat diterima.

**28) Elias KaroKaro (2013)**

Penelitian ini dilakukan oleh Elias KaroKaro (2013) dengan judul yaitu “PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN BAGIAN UMUM PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah komitmen karyawan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Variabel penelitian ini adalah komitmen karyawan sebagai variabel independen dan semangat kerja karyawan sebagai variabel dependen. Subjek penelitian ini adalah 44 karyawan. Data diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis secara statistik seperti analisis regresi sederhana, uji-t, analisis korelasi, dan penentuan koefisien menggunakan versi SPSS 20.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa uji-t untuk hipotesis adalah uji  $(9,214) > \text{uji } (2,018)$ . Ini berarti komitmen karyawan memberi pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pengaruh komitmen karyawan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 66,9%.

**29) Siti Fatimah (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Siti Fatimah (2015) dengan judul yaitu “PENGARUH STRES KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT. BPR INDOMITRA MEGA KAPITAL PEKANBARU”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. Terdiri dari tiga variabel: satu variabel dependen dan dua variabel independen. Penelitian dilakukan dengan sampel 72 orang. Penelitian menggunakan teknik sensus dengan memberikan kuesioner kepada responden. Dalam hal analisis data, menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif menggunakan SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial) versi 20.0.

Analisis menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. Stres Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan Di PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru signifikan 0,000. Variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru sedangkan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. Adapun variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi (X2) apabila setiap karyawan memiliki komitmen individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan

### **30) Burhanudin Sastera, Hanif Mauludin (2018)**

Penelitian ini dilakukan oleh Burhanudin Sastera, Hanif Mauludin (2018) dengan judul yaitu “The Influence Of Employee Benefits Programs on Employee Morale And Employee Performance In PT. CJI Pasuruan”



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan: Program tunjangan ekonomi karyawan memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Program tunjangan fasilitatif karyawan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Program tunjangan layanan karyawan memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Semangat kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Program tunjangan karyawan telah menjadi perhatian banyak perusahaan dalam menciptakan suasana yang cocok di tempat kerja. Demikian pula yang telah dilakukan di PT CJI Pasuruan (CJIP). Dalam beberapa literatur, program tunjangan karyawan telah dijelaskan bahwa mereka adalah faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi pengaruh itu. Dalam studi ini, program imbalan kerja dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu tunjangan ekonomi karyawan, tunjangan fasilitatif karyawan dan tunjangan layanan karyawan. Hasil penelitian di CJIP telah menemukan bahwa tunjangan ekonomi karyawan memiliki dampak negatif tetapi tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan; tunjangan fasilitatif karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan; tunjangan layanan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan; dan semangat kerja karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### Rangkuman Jurnal Dalam Bentuk Tabel

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
1	<i>The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. Komitmen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur</li> <li>2. Model</li> <li>3. Konsekuensi</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normatif</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan, variabel kompetensi dan komitmen karyawan secara simultan atau sebagian memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Sementara variabel komitmen tidak bisa memediasi antara penempatan dan kompetensi pada kinerja karyawan.</p>
2	<i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan kerja</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<p>Prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, dan usia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taat terhadap aturan waktu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi penempatan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya</p>

	Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia).		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Taat terhadap peraturan perusahaan</li> <li>3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan</li> </ol>		organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja
3	<i>The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<p>Prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, dan usia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naiknya produktivitas kerja</li> <li>2. Tingkat absensi rendah</li> <li>3. Tingkat kerusakan</li> <li>4. Kegelisahan</li> <li>5. Tuntutan-tuntutan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas penempatan pegawai terhadap variabel terikat semangat kerja sebesar 56,1%, sedangkan sisanya 43,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebas yang diteliti.
4	<i>Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<p>Ketepatan waktu, Tanggung jawab yang tinggi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normatif</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa Work Disiplin memiliki efek positif pada Organisasi Komitmen. Disiplin kerja, Motivasi kerja dan kepuasan kerja

					memiliki pengaruh positif tentang Komitmen Organisasi
5	<i>The Effect Of Work Discipline, Job Satisfaction And Work Motivation Towards Teacher Organizational Commitment In Smp Negeri Of Medan Kota District.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pelayanan</li> <li>2. Integritas</li> <li>3. Komitmen</li> <li>4. Disiplin</li> <li>5. Kerjasama</li> <li>6. Kepemimpinan</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;</li> <li>2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan</li> <li>3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> <li>3. Analisis reliabilitas</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan kepuasan kerja, dan motivasi kerja hanya memberi pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru.
6	<i>Effect of leadership and discipline on employee performance through</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu</li> <li>2. Tanggung jawab yang tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

	<i>employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB)</i>				terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi,
7	<i>The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. penempatan pegawai</li> <li>2. kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. prestasi akademis</li> <li>2. pengalaman kerja</li> <li>3. kesehatan fisik dan mental,</li> <li>4. status perkawinan, dan usia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil penelitian bahwa, Di Kenya beberapa studi telah berfokus pada praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam skala kecil perusahaan jasa di Sektor Teknologi Informasi dan oleh karena itu penelitian ini memberikan

					kontribusi di bidang tersebut
8	<i>Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pewarnaan</li> <li>2. Kebersihan</li> <li>3. Penerangan</li> <li>4. Pertukaran udara</li> <li>5. Musik</li> <li>6. Keamanan</li> <li>7. kebisingan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian bahwa, karena faktor risiko yang terkait dengan industri pertambangan, manajemen harus memastikan bahwa karyawan termotivasi dengan baik untuk membatasi tingkat di mana karyawan memulai kerusuhan industri yang mempengaruhi kinerja.</p>
9	<i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Semangat Kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikator pada psikologis, meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cepat tersinggung.</li> <li>b. Tidak komunikatif.</li> <li>c. Banyak melamun.</li> <li>d. Lelah mental</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari pekerjaan terhadap semangat kerja karyawan. Koefisien korelasi 0,708. Ini menunjukkan hubungan moral</p>

			<p>2. Indikator pada fisik, meliputi:</p> <p>a. Meningkatnya detak jantung dan tekanan darah</p> <p>b. Mudah lelah secara fisik</p> <p>c. Pusing kepala</p>		<p>kerja penempatan karyawan memiliki tingkat hubungan yang sedang. dan koefisien determinasi 50,1%.</p>
10	<p><i>Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees Pt. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting.</i></p>	<p>1. Disiplin</p> <p>2. Komitmen Organisasi</p>	<p>1. Cognitive</p> <p>2. Affective</p> <p>3. Behavioral (kognitif, afektif dan berperilaku)</p>	<p>1. Analisis Regresi</p> <p>2. Populasi sampel</p>	<p>Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan kinerja karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk. dipengaruhi oleh disiplin kerja dan semangat 0251 poin pada 0261 poin. Hasil analisis penentuan 0264, bahwa variabel disiplin kerja dan semangat kerja dapat menjelaskan kinerja kerja karyawan PT. Japfa Comfeed.</p>
11	<p><i>The Effect Of Career Development</i></p>	<p>1. Disiplin</p>	<p>1. Naiknya produktivitas kerja</p>	<p>1. Analisis Regresi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah temuan</p>

	<i>And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi</i>	2. Komitmen Organisasi	2. Tingkat absensi rendah 3. Tingkat kerusakan 4. Kegelisahan 5. Tuntutan-tuntutan	2. Populasi sampel	teoritis yang menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan, pengembangan karir terhadap kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berkorelasi secara signifikan.
12	<i>Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore</i>	1. Komitmen Organisasi 2. Semangat Kerja	1. Prestasi 2. Pengalaman 3. Kesehatan fisik dan mental 4. Usia	1. Analisis Regresi 2. Populasi sampel	.Hasil penelitian secara serempak diketahui bahwa F hitung sebesar 370.695 sedangkan F tabel sebesar 3,09 dengan tingkat signifikan 0,309 dan Probabilitas signifikan jauh



					lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$ .
13	<i>A Study on Impact of Morale on Organisational Commitment, Through Structural Equation Modelling (SEM).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat kerja</li> <li>2. komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pelayanan</li> <li>2. Integritas</li> <li>3. Komitmen</li> <li>4. Disiplin</li> <li>5. Kerjasama</li> <li>6. Kepemimpinan</li> <li>7. Kuantitas</li> <li>8. Kualitas</li> <li>9. Waktu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Dari hasil analisis diketahui bahwa guru memiliki level yang tinggi komitmen moral dan organisasi. Semangat keseluruhan lebih tinggi di perguruan tinggi negeri. Moral terendah ditemukan di antara para guru swadana.
14	<i>Relationship among organizational commitment, morale and job satisfaction of lecturers serving on regular basis in government degree colleges of Khyber Pakhtunkhwa province, Pakistan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. disiplin kerja</li> <li>2. semangat kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Pegawai ke Kantor</li> <li>2. Ketepatan Pimpinan ke kantor</li> <li>3. Penundaan Pekerjaan</li> <li>4. Mematuhi Tata Tertib</li> <li>5. Kehadiran Staf</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil analisa menunjukkan bahwa semua tiga dimensi yaitu komitmen organisasi, semangat kerja, dan pekerjaan kepuasan dosen secara signifikan berkorelasi satu sama lain. Selanjutnya, ketiga dimensi tersebut

			6. Bekerja sesuai Aturan 7. Penyelesaian Pekerjaan		berhubungan secara positif.
15	<i>The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees Work Performance</i>	1. Komitmen organisasi 2. Semangat Kerja	1. Gaji yang diberikan 2. Penempatan yang tepat 3. Pelatihan 4. Rasa yang aman dalam menghadapi masa depan 5. Mutasi 6. Promosi 7. Lingkungan kerja 8. Komunikasi	1. Analisis Regresi 2. Populasi sampel	Berdasarkan hasil analisis diketahui terdapat pengaruh dari Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan publik Omani
16	<i>Job Satisfaction and Work Morale among Ph.D's A Study of Public and Private Sector Universities of Peshawar, Pakistan</i>	1. Semangat kerja 2. Disiplin Kerja	1. Kebingungan (role ambiguity), 2. Konflik Peran (role conflict), 3. Ketersediaan waktu (time availability), 4. Kelebihan beban kerja (role overload-quantitative), 5. Pengembangan karier (career development),	1. Analisis Regresi 2. Populasi sampel	Studi tersebut mengungkap bahwa, ada efek positif dan signifikan dari semangat kerja dan kepuasan kerja pada niat berhenti dari Ph.D's. Penelitian itu adalah nilai praktis yang tinggi, dapat berfungsi sebagai

			6. Tanggung-jawab (responsibility)		panduan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan semangat kerja
17	<i>literature review on work environments and staff commitment in campus communities</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cognitive</li> <li>2. Affective</li> <li>3. Behavioral (kognitif, afektif dan berperilaku)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dalam bentuk uji T dan uji F serta analisis koefisien determinasi. Penelitian yang dilakukan menghasilkan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai PT. PLN (Persero) Area Tanjung pinang karena nilai t hitung &gt; t tabel atau 23.057 &gt; 1,994 dan nilai signifikansi yang</p>

					dihasilkan $0,000 < 0,05$ .
18	<i>Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. Semangat Kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang cukup,</li> <li>2. memperhatikan kebutuhan rohani</li> <li>3. suasana santai</li> <li>4. harga diri</li> <li>5. tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara rekrutmen &amp; seleksi terhadap semangat kerja yang didukung dengan penempatan karyawan</p>
19	<i>Study shows the employees morale and its impact on employees efficiency at. Jaypee Cement Plant Rewa</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Karyawan</li> <li>2. Semangat Kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang diberikan</li> <li>2. Penempatan yang tepat</li> <li>3. Pelatihan</li> <li>4. Rasa yang aman dalam menghadapi masa depan</li> <li>5. Mutasi</li> <li>6. Promosi</li> <li>7. Lingkungan kerja</li> <li>8. Komunikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat karyawan dan dampaknya terhadap efisiensi karyawan di. Jaypee Cement Plant Rewa, muncul Baik. Rata-rata skor dan persentase skor rata-rata telah dihitung 3,60 (65%).</p>

20	<i>The Impact Of organizational commitment on employee productivity</i>	Penempatan Kerja  Komitmen Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan (knowledge)</li> <li>2. Keterampilan (skill)</li> <li>3. Perilaku (attitude) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lama waktu/ masa kerja.</li> <li>b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.</li> <li>c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analisis Regresi</li> <li>b. Populasi sampel</li> </ol>	Hasil analisa menunjukkan bahwa manajer garis depan, pengawasan, seorang pemimpin proyek, kapten tim atau manajer sumber daya manusia sebenarnya memiliki lebih banyak kekuatan dalam organisasi untuk mengurangi kemiskinan produktivitas
21	<i>ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA CV. ORGANIK AGRO SISTEM (OASIS) DI</i>	Penempatan Karyawan  Semangat Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kualifikasi Karyawan</li> <li>b. Persyaratan jabatan / tempat</li> <li>c. Kemampuan dan keahlian</li> <li>d. Masa Kerja</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tingkat Aktivitas Keaktifan</li> </ol>	Analisis Regresi  Populasi sampel	Hasil menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara variabel motivasi kerja dengan semangat kerja yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,781, hubungan

	<i>BANDAR LAMPUNG</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Kesenangan Bekerja</li> <li>c. Penyelesaian Pekerjaan</li> <li>d. Dedikasi</li> </ul>		<p>penempatan karyawan dengan semangat kerja adalah 0,867. secara teoritis, karena korelasi antara penempatan karyawan dengan semangat kerja lebih besar, maka variabel penempatan karyawan lebih berpengaruh terhadap semangat kerja dibanding dengan variabel lain.</p>
22	<i>PENGARUH PENEMPATAN JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA ORGANISASI</i>	<p>Penempatan Jabatan</p> <p>Semangat Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Syarat umum</li> <li>b. Syarat khusus</li>   <li>a. Pekerjaan yang bermakna</li> <li>b. Kerjasama tim</li> </ul>	<p>Analisis Regresi</p> <p>Populasi sampel</p>	<p>Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi</p>

	<p><i>PERANGKAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS</i></p>		<p>c. Kepedulian Manajemen d. Imbalan</p>	<p>berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya.</p>
--	---	--	---	--

23	<p><i>PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REFINERY UNIT III PALEMBANG</i></p>	<p>Penempatan Kerja  Semangat Kerja</p>	<p>Penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tabiat</li> <li>b. Semangat kelompok</li> <li>c. Kegembiraan</li> <li>d. Iklim &amp; suasana kerja</li> </ul>	<p>Analisis Regresi  Populasi sampel</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang, hal ini dibuktikan bahwa penempatan kerja merupakan factor yang sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil penelitian menunjukkan hasil persentase 47,1% dan sisanya 52,9% yang dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.</p>
----	---	---	---	--	--



24	<p><i>PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BENGKALIS</i></p>	<p>Penempatan Kerja  Semangat Kerja</p>	<p>a. Prestasi b. Pengalaman c. Kesehatan fisik dan mental d. Usia</p> <p>a. Naiknya produktivitas kerja b. Tingkat absensi rendah c. Tingkat kerusakan d. Kegelisahan e. Tuntutan-tuntutan</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)  Uji Hipotesis  Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)</p>	<p>Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,530, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja 0,582, pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja sebesar 0,243, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,321, dan semangat di tempat kerja mempengaruhi kinerja 0,192. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)</p>
----	--	---	---	---	---

					adalah sekitar 4,73, yang berarti, variabel kompetensi, penempatan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
25	<i>PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU</i>	Disiplin Kerja Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketepatan Pegawai ke Kantor</li> <li>b. Ketepatan Pimpinan ke kantor</li> <li>c. Penundaan Pekerjaan</li> <li>d. Mematuhi Tata Tertib</li> <li>e. Kehadiran Staf</li> <li>f. Bekerja sesuai Aturan</li> <li>g. Penyelesaian Pekerjaan</li> <li>h. Kenyamanan Pekerjaan</li> <li>i. Ketegasan Pimpinan</li> <li>j. Penggunaan Waktu</li> <li>k. Tambahan Pekerjaan</li> </ul>	Analisis data kualitatif Uji Normalitas Uji Hipotesis	Berdasarkan tanggapan responden terhadap disiplin pegawai dikategorikan baik sebesar 66,30%. Disiplin kerja dikatakan baik karena pegawai bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab, bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, menggunakan waktu dengan

			<ul style="list-style-type: none"> <li>l. Hukuman Disiplin</li> <li>m. Disiplin Upacara/apel</li> <li>n. Mematuhi Perintah Atasan</li> <li>o. Tidak Mudah Putus Asa</li>   <li>a. Perasaan senang</li> <li>b. Kerjasama</li> <li>c. Persaingan Kerja</li> <li>d. Tingkat Kehadiran</li> <li>e. Ketegasan Pimpinan</li> <li>f. Dorongan dan Motivasi</li> <li>g. Partisipasi Staff</li> <li>h. Tantangan Bekerja</li> <li>i. Peluang Memperoleh Jabatan</li> <li>j. Presensi di Hari Nasional</li> <li>k. Kehadiran Rapat</li> <li>l. Ketenangan dalam Bekerja</li> <li>m. Perolehan Penghasilan</li> <li>n. Proses Penyelesaian Pekerjaan</li> <li>o. Output Pekerjaan</li> </ul>	<p>baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mematuhi perintah atasan serta taat dan tertib dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hubungan disiplin terhadap pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Riau dapat di lihat dari nilai koefisien r parsial sebesar 0,451 atau sama dengan 45,10%.Ini berarti bahwa pegawai yang mempunyai disiplin yang tinggi pada tingkat pendidikan sarjana (S1) dan pada golongan III. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan</p>
--	--	--	---	--

					bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau.
26	<p><i>PENGARUH KEDISIPLINAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN (Studi Pada KSP Tunas Artha Mandiri Nganjuk)</i></p>	<p>Disiplin Kerja</p> <p>Semangat Kerja</p>	<p>a. Disiplin preventif</p> <p>b. Disiplin korektif</p> <p>a. Rendahnya produktivitas kerja</p> <p>b. Tingkat turn over tinggi</p> <p>c. Tingkat absensi tinggi</p> <p>d. Tingkat kerusakan tinggi</p> <p>e. Kegelisahan dimana-mana</p> <p>f. Pemogokan kerja</p>	<p>Analisis korelasi berganda</p> <p>Analisis regresi berganda</p>	<p>Pengujian ini dapat disimpulkan bahwa peubah ketegasan dalam pelaksanaan disiplin (X3) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap semangat kerja. Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada di KSP TUNAS ARTHA MANDIRI NGANJUK. Secara teori kedisiplinan dan kesejahteraan paling dominan meningkatkan semangat kerja. Pada kenyataannya di</p>

					<p>KSP TUNAS ARTHA MANDIRI NGANJUK, ketika disiplin tidak diterapkan secara tegas maka karyawan belum bekerja secara maksimal atau semangat kerja belum maksimal meskipun kesejahteraan sudah diperhatikan. Tetapi ketika disiplin diterapkan secara tegas maka mau tidak mau karyawan harus mematuhi peraturan yang berlaku, dan hal ini akan lebih efektif yang memacu semangat kerja mereka</p>
27	<p><i>PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA KERJA</i></p>	<p>Disiplin Kerja Semangat Kerja</p>	<p>a. Tujuan dan kemampuan b. Teladan pimpinan</p>	<p>Uji Validitas Uji Reliabilitas</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa besarnya adjusted R Square</p>

	<p><i>TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. MAYASARI BINANGUN MEDAN</i></p>		<p>c. Balas Jasa d. Keadilan e. Waskat (pengawasan melekat) f. Sanksi hukuman g. Ketegasan h. Hubungan kemanusiaan</p> <p>a. Presensi b. Kerjasama c. Kegairahan Kerja d. Hubungan yang Harmonis</p>	<p>sebesar 0,772 berarti 77,2 % variasi Semagat Kerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen Disiplin kerja dan Budaya kerja. Sedangkan sisanya (100 % - 77,2 % = 22,8 %)  dijelaskan oleh faktor-faktor lain atau variabel di luar model. Melihat besarnya adjusted R Square sebesar 77,2 % tersebut diketahui bahwa variabel Disiplin kerja dan budaya kerja cukup berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. sedangkan 22,8 % sisanya adalah pengaruh dari</p>
--	---	--	--	---

					variabel bebas lain.
28	<i>PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN BAGIAN UMUM PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU</i>	Komitmen Karyawan Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen Afektif</li> <li>b. Komitmen Berkelanjutan</li> <li>c. Komitmen Normatif</li> <li>a. Disiplin</li> <li>b. Kerjasama.</li> <li>c. Kepuasan kerja.</li> </ul>	Uji Validitas Uji Reliabilitas	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa uji-t untuk hipotesis adalah uji (9,214) > uji (2,018). Ini berarti komitmen karyawan memberi pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pengaruh komitmen karyawan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 66,9%.
29	<i>PENGARUH STRES KERJA DAN KOMITMEN</i>	Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan upaya penyesuaian</li> </ul>	Uji Validitas	variabel Komitmen Organisasi

	<i>ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT. BPR INDOMITRA MEGA KAPITAL PEKANBARU</i>	Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Meneladani kesetiaan</li> <li>c. Mendukung secara aktif</li> <li>d. Melakukan pengorbanan pribadi</li> <li>a. Naiknya produktivitas karyawan</li> <li>b. Tingkat Absensi yang rendah</li> <li>c. Labour Turn-Over yang menurun</li> <li>d. Berkurangnya kegelisahan</li> </ul>	<p>Uji Reliabilitas</p> <p>Uji Signifikansi Simultan (Uji F)</p> <p>Uji Parsial (Uji t)</p> <p>Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)</p>	<p>berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru.</p> <p>Adapun variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) apabila setiap karyawan memiliki komitmen individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan</p>
30	<i>The Influence Of Employee Benefits</i>	Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sedikitnya perilaku yang</li> </ul>	Populasi & Sampel	Hasil penelitian di CJIP telah



	<p><i>Programs on Employee Morale And Employee Performance In PT. CJI Pasuruan</i></p>	<p>Kinerja</p>	<p>agresif yang menimbulkan frustrasi</p> <p>b. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan</p> <p>c. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik</p> <p>d. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya</p> <p>a. Kualitas</p> <p>b. Kuantitas</p> <p>c. Efektivitas</p>	<p>PLS SEM</p>	<p>menemukan bahwa tunjangan ekonomi karyawan memiliki dampak negatif tetapi tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan;</p> <p>tunjangan fasilitatif karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan;</p> <p>tunjangan layanan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan; dan semangat kerja karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
--	--	----------------	--	----------------	---

### **2.3. Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis**

Penelitian ini mengkaji hubungan antara dua variabel bebas, satu variabel penghubung (intervening) dan satu variabel terikat. Variabel bebas 1 diberi simbol X1 dan variabel bebas 2 diberi simbol X2, variabel terikat diberi simbol Y dan variabel penghubung diberi simbol Z. Dalam penelitian ini peneliti akan mencari hubungan dari Variabel Penempatan Kerja (X1), Variabel Disiplin kerja (X2), Variabel Semangat Kerja Karyawan (Y) dan Variabel Komitmen Organisasi (Z).

#### **2.3.1 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Menurut Resep Herzberg dalam Kaswan (2015:217) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan semangat kerja adalah “Jika Anda ingin orang termotivasi melakukan pekerjaan dengan baik, berilah mereka pekerjaan baik untuk dilakukan”. Oleh karena itu maka penempatan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis & Jackson (2006:262) “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”.

Penempatan kerja memiliki dampak yang positif terhadap semangat kerja seorang karyawan didalam sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu dimulai dari penelitian oleh Vispute (2013) yang memiliki tujuan untuk menemukan hubungan antara elemen dalam strategi rekrutmen terhadap komitmen organisasi dan tingkat turnover karyawan dalam sebuah organisasi. Dan hasil dari penelitian ini sendiri menunjukkan elemen-elemen strategi rekrutmen untuk menentukan penempatan

karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan dengan kelayakan seseorang didalam sebuah organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sarinah, Rahmat Simon Gultom, Asep Ali Thabah (2016) ini meneliti terkait dengan bagaimana hubungan beberapa praktik sumber daya manusia yang dalam hal ini termasuk penempatan karyawan terhadap semangat kerja pegawai pada PT Sriwijaya Air, dimana penempatan karyawan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian ialah terdapat hubungan yang positif dari praktik sumber daya manusia yaitu penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan didalam sebuah organisasi. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Dr. Teresia Kavoo (2013) dengan judul yaitu *The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya* menunjukkan bahwa terdapat kontribusi dan pengaruh positif dari penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa di Kenya beberapa studi telah berfokus pada praktik manajemen sumber daya manusia dalam skala kecil perusahaan jasa di sektor teknologi informasi oleh karena itu penelitian ini memberikan kontribusi di bidang tersebut.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hazairin Habe (2012) dengan judul yaitu “Analisis Pengaruh Motivasi dan Penempatan Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada CV. Organik Agro Sistem (OASIS) di Bandar Lampung”. Hasil menunjukkan bahwa besarnya hubungan

antara variabel motivasi kerja dengan semangat kerja yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,781, hubungan penempatan karyawan dengan semangat kerja adalah 0,867. Secara teoritis, karena korelasi antara penempatan karyawan dengan semangat kerja lebih besar, maka variabel penempatan karyawan lebih berpengaruh terhadap semangat kerja dibanding dengan variabel lain. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dana Sudiana (2018) dengan judul yaitu “Pengaruh Penempatan Jabatan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis”. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindehan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2015) dengan judul yaitu “Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang, hal ini dibuktikan bahwa penempatan kerja merupakan factor yang sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil penelitian menunjukkan hasil persentase 47,1% dan sisanya 52,9% yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin (2017) dengan judul yaitu “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis”. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,530, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja 0,582, pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja sebesar 0,243, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,321, dan semangat di tempat kerja mempengaruhi kinerja 0,192. Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sekitar 4,73, yang berarti variabel kompetensi, penempatan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis pertama ialah:

**H1:** Diduga penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Beberapa pedoman dalam disiplin, antara lain: disiplin hendaknya dilakukan secara pribadi, disiplin haruslah bersifat membangun, kedisiplinan bagi kesalahan yang lama, keadilan dalam kedisiplinan sangat diperlukan pimpinan seharusnya tidak memberikan kedisiplinan pada waktu bawahan sedang absen, setelah kedisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Masalah semangat kerja adalah masalah yang sangat penting dan setiap usaha kerja sama

kelompok orang dalam tujuan dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Pada hakikatnya semangat kerja dan gairah kerja (moral kerja) bersifat subyektif dalam arti tergantung dari perasaan seseorang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai ditemukan oleh (Husnan 2009 : 86) mengenai pengertian disiplin terhadap semangat kerja menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi mengarah kehasil kerja yang lebih baik dan memuaskan, dimana kedisiplinan itu sendiri sangat erat sekali hubungannya dengan semangat kerja. Oleh karena itu apabila seorang pegawai sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung pegawai sudah memiliki semangat kerja yang tinggi dan apabila pegawai kurang memiliki kedisiplinan yang kuat otomatis pegawai tersebut tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Agussalim M (2017) yang berjudul *Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting* mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang positif terhadap semangat kerja karyawan, terutama komitmen afektif dan normatif meskipun dalam komitmen berkelanjutan tidak memiliki dampak yang signifikan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian lainnya yang ditulis oleh Muhammad Sofyan (2015) dengan judul *The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi* yang mana di dalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja

memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan di organisasi tetapi tidak berkorelasi secara signifikan. Namun penelitian yang dilakukan oleh M Imran Khan Khalil (2013) yang menyebutkan bahwa mayoritas responden yang menjadi subjek penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sri Indarti dan Susi Hendriani (2011) dengan judul yaitu “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau”. Dari hasil temuan penelitian, dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal. Terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin kerja terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian lain juga dilakukan oleh Ayu Sulasasari (2013) dengan judul yaitu “Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada KSP Tunas Artha Mandiri Nganjuk”. Berdasarkan hasil analisis berganda atau Hipotesis II, menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa kedisiplinan dan kesejahteraan tidak punya pengaruh dominan terhadap semangat kerja, tetapi yang punya pengaruh paling besar pada semangat kerja adalah ketegasan dalam pelaksanaan disiplin kerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Edi Winata (2015) dengan judul yaitu “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Mayasari Binangun Medan”. Hasil penelitian secara serempak diketahui bahwa  $F$  hitung sebesar 370.695 sedangkan  $F$  tabel sebesar 3,09 dengan tingkat signifikan 0,309 dan Probabilitas signifikan jauh lebih

kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ . Secara Parsial, variabel disiplin menunjukkan bahwa nilai thitung  $21,721 > t_{tabel} 0,207$  dan nilai probabilitas signifikan  $0,023 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak ( $H_1$  diterima) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis kedua ialah:

**H2:** Diduga disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

### 2.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Salah satu persoalan mendasar yang masih dihadapi oleh berbagai organisasi pemerintahan di Indonesia adalah penerapan prinsip-prinsip good governance dalam kebijakan penempatan pegawai (Tjokroaminoto, 2000). Pengaruh penempatan terhadap komitmen menurut Tohardi (2002:220) Penempatan adalah suatu proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang (pekerja/pegawai) yang cocok dengan pekerjaan yang ada. Kemudian pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai, dimana komitmen atau komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang ada pada tiap pegawai yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Colquitt (2009:67) komitmen organisasi didefinisikan sebagai hasrat yang dimiliki oleh pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota



organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penempatan kerja memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi seorang karyawan di dalam sebuah karyawan. Hal ini sesuai dengan Mathis dan Jackson (2006:262) mengemukakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mrs. N. Uma Devi (2016) yang menjelaskan bahwa adanya dampak secara signifikan dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak moral pada komitmen organisasi dengan referensi khusus ke guru perguruan tinggi. *Struktural Pemodelan Persamaan (SEM)* menunjukkan bahwa 30% dari Komitmen Organisasi ditentukan oleh moral. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wudil, Kano (2014). Pada penelitian ini juga meneliti terkait apakah penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di dalam perusahaan dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di perusahaan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian lainnya yang ditulis oleh Khaerudin (2018) yang mana didalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa Hasil penelitian menunjukkan variabel penempatan, variabel kompetensi dan komitmen karyawan secara simultan atau sebagian memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Sementara variabel komitmen tidak bisa memediasi antara penempatan dan kompetensi pada kinerja karyawan

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis ketiga ialah:

**H3:** Diduga penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

#### **2.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus menerus. Proses tersebut dapat efektif, maka pemimpin perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif dan membuat suatu komitmen peraturan dalam organisasi atau perusahaan. Berkaitan dengan hal di atas Modway (Priyatama, 2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha 5 mencapai tujuan organisasi. Menurut Greenberg dan Baron (Winahyu, 2007) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin (2018) Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan Disiplin kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Bank Jabar Banten (BJB)

Hasil yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2015) yang memiliki hasil bahwa karyawan sepatat apabila

disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa disiplin kerja memiliki efek positif pada komitmen organisasi. Penelitian lain juga ditulis oleh Rahmi Fentina dkk (2017) yang meneliti terkait dengan apakah terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada Guru SMP Negeri Kecamatan Medan Kota, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis keempat ialah:

**H4:** Diduga disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja**

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 felt that they have to). Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya

Penelitian yang dilakukan oleh Memari dkk (2013) ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semangat kerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada Bank Meli.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Zefeit e.t (2017) yang mana juga membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini terdapat pengaruh positif signifikan

antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Penelitian lain dari Hafiz (2017) yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi semangat kerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Elias KaroKaro (2013) dengan judul yaitu “Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Umum pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa uji-t untuk hipotesis adalah uji  $(9,214) >$  uji  $(2,018)$ . Ini berarti komitmen karyawan memberi pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pengaruh komitmen karyawan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 66,9%. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimah (2015) dengan judul yaitu “Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. Adapun variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi (X2) apabila setiap karyawan memiliki komitmen

individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan.

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis kelima ialah:

**H5:** Diduga komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

### **2.3.6 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Komitmen Organisasi**

Penempatan karyawan yang kurang tepat dapat berakibat terhambatnya produktivitas karyawan yang memiliki produktivitas kerja dan kepuasan kerja tinggi sehingga karyawan cenderung untuk berhenti pada bulan-bulan pertama bekerja (Rivai, 2011).

Penempatan kerja karyawan yang baik dilakukan perusahaan dilihat dari pengalaman kerja karyawan, pengalaman kerja merupakan kunci pembuka untuk menciptakan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan, dengan adanya pengalaman kerja dapat menempatkan karyawan sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi (Ardana, dkk 2012).

Penelitian yang dilakukan Jack Henry Syauta (2012) membahas terkait dengan bagaimana penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya, adapun hasil dari penelitian ini ialah bahwa penempatan kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah (2015) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di

dalamnya terdapat penempatan kerja) terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi. Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dr. Muhammad Rauf (2017) yang membahas tentang keterkaitan antara penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi di perguruan tinggi gelar pemerintah provinsi Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Hasil analisa menunjukkan bahwa semua tiga dimensi yaitu komitmen organisasi, semangat kerja, dan penempatan kerja dosen secara signifikan berkorelasi satu sama lain. Selanjutnya, ketiga dimensi tersebut berhubungan secara positif.

Dan dari uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis keenam ialah:

**H6:** Diduga penempatan kerja karyawan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional.

### **2.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Komitmen Organisasional**

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dan disiplin kerja akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan dan memiliki kedisiplinan yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja karyawan atau dengan kata lain karyawan akan menghasilkan semangat kerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa nyaman dan bangga dengan bekerja di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dan karyawan yang mematuhi peraturan dalam melaksanakan tugasnya tentunya akan

memberikan rasa nyaman karyawan dalam bekerja dan akan menghasilkan semangat kerja yang lebih baik.

Penelitian ini dilakukan oleh Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin (2018) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi semangat kerja karyawan. Dan hasil estimasi regresi menunjukkan kemampuan prediksi dari semua variabel independen tersebut terhadap semangat kerja karyawan (Y) sebesar 44,1%

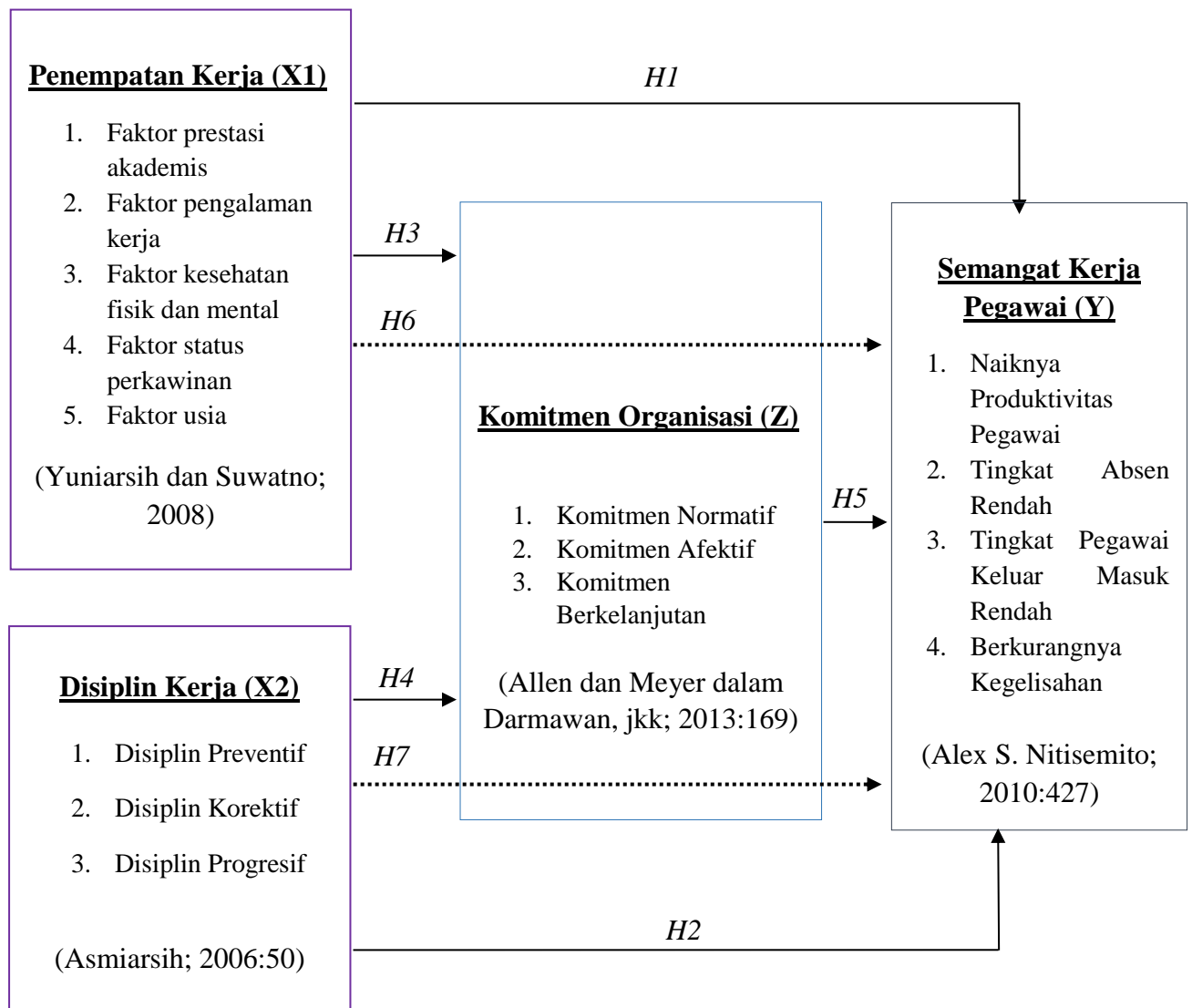
Penelitian lain yang dilakukan oleh Olukunle S. (2015) bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja mereka, dan dalam penelitian ini juga terdapat variabel intervening yaitu komitmen. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hasil yang signifikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Dr. Usha Tiwari (2014) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di dalamnya terdapat disiplin kerja) terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis ketujuh ialah:

**H7:** Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional.



## 2.4. Kerangka Pikir



## 2.5. Hipotesis

Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sementara itu menurut Arikunto (1993), hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah semangat kerja karyawan sedangkan variabel independennya adalah penempatan kerja dan disiplin kerja. Kemudian komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H1:** Diduga penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan
- H2:** Diduga disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan
- H3:** Diduga penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional
- H4:** Diduga disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional

- H5:** Diduga komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.
- H6:** Diduga penempatan kerja karyawan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional.
- H7:** Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan. Menurut Creswell (2008:65) Penelitian kuantitatif ialah sarana untuk menguji teori obyektif dengan meneliti hubungan antara beberapa variabel. Variabel-variabel ini haruslah dapat diukur sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik.

Sementara itu, menurut Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa metode kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dari penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang digunakan penelitian dalam pengambilan keputusan yang terdiri atas merumuskan masalah, menyusun model, mengambil sampel, mengumpulkan data, dan menganalisis data untuk menguji hipotesis.

Subyek penelitian yang peneliti lakukan adalah karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro, sedangkan obyek penelitian yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah penempatan kerja, disiplin kerja, semangat kerja, dan komitmen organisasional

## **3.2. Profil Perusahaan**

### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap hotel Grand Inna Malioboro yang terletak di Jalan Malioboro no. 60 Yogyakarta. Rencana penelitian ini akan dilakukan pada bulan Desember 2018 sampai dengan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian lengkap.

### **3.2.2 Sejarah Perusahaan**

Grand Inna Malioboro merupakan salah satu hotel legendaris berbintang 4 di Yogyakarta. Hotel ini terletak di Jalan Malioboro No. 60, Yogyakarta yang berada tepat di keramaian pusat perbelanjaan kota Yogyakarta. Alasan penulis dalam melakukan penelitian ini karena Grand Inna Malioboro merupakan hotel bersejarah yang sudah lama berdiri sejak tahun 1908. PT Natour yang berstatus BUMN, dipercaya oleh pemerintah untuk mengelola hotel Grand Inna Malioboro. Pada 1987, Natour Garuda secara resmi dinyatakan oleh pemerintah melalui Dinas Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi. Pada bulan Maret 2001, PT. Natour bergabung dengan PT. Hotel Indonesia; nama hotel diubah menjadi Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Sebagai hotel yang hampir berumur 100 tahun, tentunya Grand Inna Malioboro memiliki semua pengalaman, tradisi dan manajemen yang sangat baik. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada agar menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan dapat bersaing serta dituntut menghasilkan laba guna meningkatkan nilai perusahaan.

### 3.2.3 Logo serta Visi dan Misi



**Gambar 3.1 Logo Perusahaan**

Gambar di atas merupakan logo resmi dari Hotel Grand Inna Malioboro, sedangkan visi dan misi Hotel Grand Inna Malioboro ini dituliskan sebagai berikut:

**Visi:**

Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “*Market Leader*” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta

**Misi:**

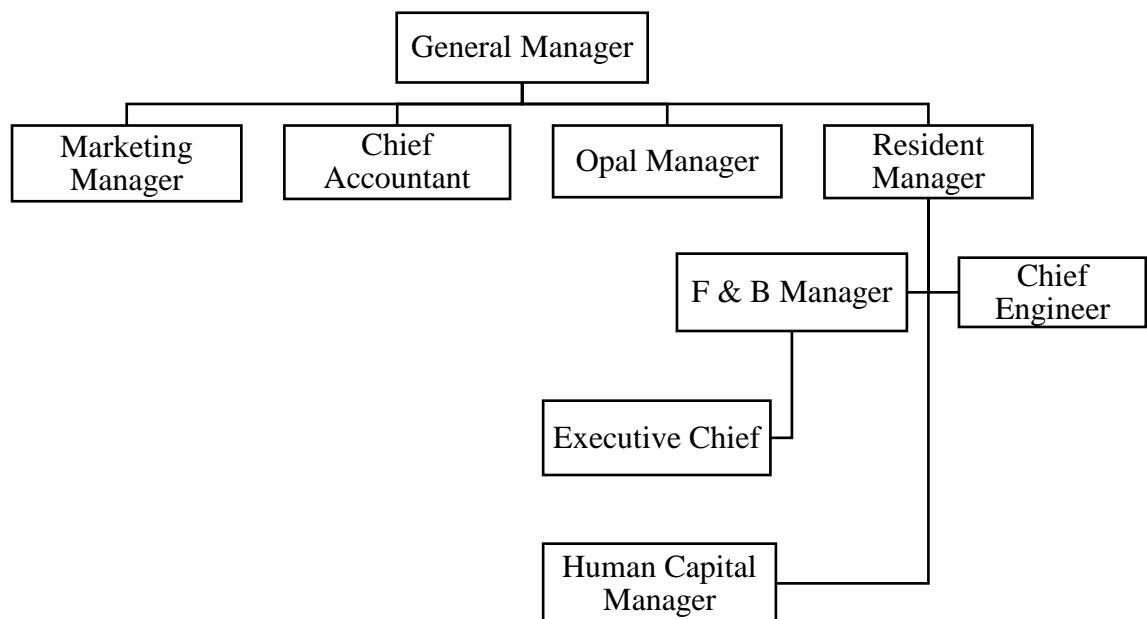
Untuk mewujudkan visi Hotel Grand Inna Malioboro, maka dirumuskan misi Hotel Grand Inna Malioboro, yaitu:

- 1) Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan.
- 2) Mendorong terciptanya kondisi *financial* yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.
- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

- 4) Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat

### 3.2.4 Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi hotel Grand Inna Malioboro pada level 1-2, struktur organisasi yang lebih lengkap tersedia pada lampiran ke 11.



**Gambar 3.2 Struktur Organisasi Hotel Grand Inna Malioboro**

Sumber: Dokumen Departemen HRM Grand Inna Malioboro

### 3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening. Sugiyono (2015) merumuskan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas / *Independent Variable* (Variabel X)

Variabel *independen* adalah variabel yang mempengaruhi suatu yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). (Sugiyono 2012:98) Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis variabel independen penempatan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2)

b. Variabel Terikat / *Dependent* (Variabel Y)

Variabel *Dependent* adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2012:87) semangat kerja merupakan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini.

c. Variabel Penghubung / *Intervening* (Variabel Z)

Menurut Sugiyono (2012:63) variabel *intervening* ialah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang juga menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini biasanya terdapat diantara variabel independen dan dependen, sehingga fungsi dari variabel ini dapat mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini komitmen organisasi (Z) ialah sebagai variabel *intervening*.

### **3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian Variabel**

#### **3.4.1 Penempatan Kerja**

Penempatan kerja karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai (Rivai, 2004)



Indikator penempatan kerja menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008):

1. Faktor prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimaksud disini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan dimasa sekolah dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

2. Faktor pengalaman kerja

Faktor pengalaman kerja perlu mendapatkan pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor diatas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai, diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang dirujuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

4. Faktor status perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal yang merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi dimana suaminya bertugas.

## 5. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

### 3.4.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku individu, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu (Muchadarsyah Sinungan, 1995)

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, (Asmiarsih, 2006:50) diantaranya:

#### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan atau ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*). Singkatnya, tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan

## 3. Disiplin Progresif

Disiplin Progresif adalah proses untuk menangani perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan dan dikomunikasikan. Tujuan utama untuk Disiplin Progresif adalah membantu agar karyawan dapat memahami adanya masalah terkait kinerja atau ada kesempatan untuk melakukan perbaikan. Proses ini adalah upaya formal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan agar mereka dapat memperbaiki masalah.

### **3.4.3 Komitmen Organisasional**

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2007)

Indikator Komitmen Organisasional menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013)

#### 1. Komitmen Afektif

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

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- 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 pekerjaannya
- 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

#### **3.4.4 Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah sekelompok orang-orang didalam perusahaan yang melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya dengan harapan pekerjaan akan cepat selesai dan lebih baik, serta bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan (Alex S. Nitisemito, 2010).

Indikator-indikator yang digunakan pada variabel semangat kerja adalah (Alex S. Nitisemito, 2010):

##### **1. Naiknya Produktivitas Pegawai**

Pegawai yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas pegawai tinggi atau tidak. Naiknya produktivitas pegawai dapat dicontohkan sebagai berikut:

##### **a. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan**

Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa pegawai memiliki ketrampilan yang khusus sehingga meningkatkan kinerja perusahaan

##### **b. Tidak menunda pekerjaan**

Tidak menunda pekerjaan, berarti karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan didukung dengan karyawan harus mampu me

*manage* waktu sebaik mungkin. Agar pekerjaannya dapat terselesaikan sesuai *deadline*, *manage* waktu dengan baik sangat diperlukan supaya karyawan tidak sering menunda bahkan menyepelekan pekerjaannya. Karyawan harus mampu membuat daftar pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan dilengkapi dengan *deadline*. Dengan begitu, karyawan tahu harus memulai pekerjaan dari mana.

c. Mempercepat pekerjaan

Mempercepat pekerjaan, menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Mempercepat pekerjaan diartikan bahwa apabila karyawan sudah mampu *manage* waktu dengan baik dan dapat bekerja sesuai dengan *deadline* yang ditetapkan oleh perusahaan. Implementasinya yaitu karyawan dapat menuntaskan pekerjaannya jauh lebih cepat dari biasanya yang mana itu dapat dilakukan apabila karyawan berhenti menunda pekerjaan dan memulai langkah efektif agar tugas-tugas di kantor dapat diselesaikan dengan cepat.

2. Tingkat Absen Rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa tingkat absen seluruh karyawan rendah. Tingkat absen rendah dapat dicontohkan sebagai berikut:

a. Cuti

Cuti dalam bekerja, sebenarnya diperlukan oleh karyawan dalam memanfaatkan kesempatan untuk istirahat. Akan tetapi apabila karyawan

sering mengambil cuti juga kurang baik karena dapat menimbulkan stress dan kemalasan kerja setelah kembali dari cuti dikarenakan pekerjaan yang makin menumpuk

b. Keterlambatan

Keterlambatan dalam bekerja menunjukkan karyawan menurun semangat kerjanya

3. Tingkat Pegawai Keluar Masuk (labor turn over) yang rendah

Tingkat keluar masuk pegawai yang rendah dalam bekerja merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk pegawai yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan. Labor turn over yang rendah dapat dicontohkan sebagai berikut:

a. Setia pada perusahaan

Setia pada perusahaan merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja dengan cara bekerja penuh semangat dan rajin

b. Senang bekerja di perusahaan

Senang bekerja di perusahaan baik didalam maupun di luar perusahaan. Senang bekerja didalam perusahaan, menunjukkan karyawan mempunyai semangat dalam bekerja. Bekerja di luar perusahaan (kerja lapangan) juga dapat meningkatkan skill dan pengalaman kerja dari karyawan tersebut

#### 4. Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidak tenangan bekerja, dan hal-hal lainnya. Berkurangnya kegelisahan dapat dicontohkan sebagai berikut:

##### a. Kepuasan dalam bekerja

Kepuasan dalam bekerja, mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan puas dalam melakukan pekerjaannya maka akan berbanding lurus dengan semangat kerja yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja

##### b. Ketenangan dalam bekerja

Ketenangan dalam bekerja, merupakan akar kemenangan organisasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, karyawan yang tenang dalam bekerja akan fokus terhadap pekerjaannya yang berdampak positif terhadap perusahaan

##### c. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja

Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja di perlukan agar kinerja karyawan meningkat, karyawan yang merasa keamanan dan kenyamanannya terjamin maka akan loyal terhadap pekerjaannya

##### d. Hubungan kerja yang harmonis

Hubungan kerja yang harmonis merupakan syarat utama dalam meningkatkan semangat kerja, adanya keharmonisan kerja antar elemen



karyawan sangat membantu agar terciptanya lingkungan kerja yang harmonis di dalam organisasi

### **3.5. Responden Penelitian**

#### **3.5.1 Populasi**

Menurut Ghozali (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dalam penelitian ditunjukkan kepada seluruh karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro yang populasinya berjumlah 176 orang.

#### **3.5.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apakah yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar *representative* (mewakili) (Ghozali, 2013). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling* dan termasuk dalam jenis *non-probability sampling*, yaitu pengambilan sampel secara *quota* dilakukan dengan cara menetapkan sejumlah anggota sampel secara *quotum* atau jatah, teknik ini tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Notoatmodjo, 2005). Menurut Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (2006) acuan umum untuk menentukan ukuran sampel yaitu jika sampel dipecah ke dalam subsampel

(pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat. Masih dalam Uma Sekaran (2006) yang mengutip pernyataan Roscoe (1975) ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Dengan demikian sampel pada penelitian ini yang digunakan adalah 59 orang dengan rincian yaitu 1/3 dari seluruh karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Penetapan sampel ini juga didukung dengan keputusan manajemen perusahaan untuk mengedarkan angket maksimal 1/3 jumlah karyawan dari total 176 karyawan tetap, sehingga sampel pada penelitian ini berjumlah 59 orang.

### **3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2012) Sumber data terdiri dari sumber primer sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yaitu kuesioner yang sesuai dengan indikator masing-masing variabel, serta data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti: jenis kelamin, usia dan angkatan dari karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro yang berkaitan dengan penempatan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasional dan semangat kerja karyawan.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau sumber data yang dicatat oleh pihak lain (Umar, 2003). Data sekunder dalam penelitian ini yaitu dapat

berupa data-data yang berasal dari artikel-artikel dan karya ilmiah yang dipublikasikan di internet serta berbagai literatur yang mendukung permasalahan seperti buku, majalah, artikel dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan.

### **3.6.2 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dan wawancara yang tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam.

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang peneliti sudah pasti tahu variabel yang akan di ukur dan apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2014).

Skala linkert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap fenomena sosial. Kriteria skor untuk alternatif jawaban pada setiap item sebagai berikut:

- a. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju
- b. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- c. Skor 3 untuk jawaban netral
- d. Skor 4 untuk jawaban setuju
- e. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang lebih *valid*. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan ketika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti dan mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah responden yang lebih sedikit (Sugiyono, 2014).

### 3.7. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014) analisis data merupakan proses mencari dan menyusun dengan sistematis data yang didapatkan dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting yang dapat di pelajari dan membuat kesimpulan sehingga dengan mudah dapat dipahami oleh diri sendiri atau orang lain.

Menurut Sugiyono (2014) analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah seluruh data dari responden atau sumber lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu kegiatan pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang akan diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi atau tanpa di ambil sampelnya jelas akan menggunakan statistik deskriptif (Sugiyono, 2014).

### 3.7.2 Analisis Structural Equation Model (SEM)

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan *software Partial Least Square* (PLS). SEM merupakan salah satu jenis analisis multivariat dalam ilmu sosial, analisis multivariat merupakan aplikasi metode statistika untuk menganalisis beberapa variabel penelitian secara simultan atau serempak (Solihin dan Ratmono, 2013). Manfaat dengan menggunakan SEM dibandingkan dengan generasi pertama multivariate seperti *principal component analysis, factor analysis, discriminant analysis atau multiple regresion*, SEM mempunyai fleksibilitas yang lebih baik bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data (Ghozali, 2002).

### 3.7.3 Partial Least Square (PLS)

*Partial Least Square* yaitu metode analisis yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data dengan pengukuran skala tertentu, dan jumlah sampel kecil (Ghozali, 2002). SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. SEM-PLS relatif lebih longgar, dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variabel laten dengan

satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi (Solihin dan Ratmono, 2013).

#### 1. Tahapan Analisis PLS

##### a. Estimasi Model SEM PLS

Menurut Lamholler dalam Haryono (2017) pendugaan parameter dalam PLS meliputi tiga tahap, yaitu: menciptakan skor variabel laten dari *weigh estimate*, menaksir koefisien jalur (*path coefficient*) yang menghubungkan antar variabel laten dan menaksir loading faktor (koefisien model pengukuran) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya yang kemudian menaksir parameter lokasi.

Dengan teknik PLS diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* berguna untuk dijelaskan. Teknik PLS dengan menggunakan iterasi algoritma yang kemudian menghasilkan skor variabel laten. Dengan ditemukannya variabel laten maka analisis selanjutnya dapat dilakukan.

##### b. Evaluasi model dalam PLS

Dalam Analisis PLS biasanya menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas sedangkan model struktural (*inner model*) digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi (Ghozali dan Latan, 2015).

#### 3.7.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran yang menunjukkan setiap blok indikator dapat berhubungan dengan variabel latennya. Berikut ini adalah persamaan untuk *outer model reflective*:

$$x = \lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana  $x$  dan  $y$  merupakan variabel laten eksogen dan endogen

Sedangkan  $\lambda_x$  dan  $\lambda_y$  yang merupakan *matriks loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan antara variabel laten dan indikatornya.

$\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  yang merupakan kesalahan residual dari pengukuran

Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian yang akan diukur (Cooper dan Schinder, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016:62). Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuesioner atau instrumen penelitian (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:62).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*Outer Model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reability* adalah sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen terjadi jika skor yang didapatkan dari dua instrumen yang berbeda dengan mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2008 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Convergent*

*validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* dengan konstruk *score* yang dihitung dengan PLS (Ghozali, 2002). Indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut dengan nilai  $> 0,5$  dianggap signifikan secara partikal (Hair *et al*, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016), atau item dapat diterima jika nilai *average variance extraced* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun untuk penelitian pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* faktor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest* variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi sedangkan validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest* variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015).

## 2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan terjadi pada dua instrumen yang berbeda dengan mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Discriminant validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk (Ghozali, 2002). Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,70$ . Metode lain yang dapat digunakan untuk menguji *validitas discriminant* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE pada setiap konstruk dengan korelasi



antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Ghozali dan Latan, 2015). Jika nilai akar AVE di setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2002).

### 3. *Composite Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk menggunakan indikator reflesif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* atau *Dillon-Goldstein's* (Ghozali dan Latan, 2015). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah dari nilai reabilitas pada suatu konstruk sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reabilitas pada suatu konstruk sehingga lebih disarankan menggunakan *Composite reliability* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al*, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016).

### 4. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam penelitian ini model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) karena beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk dapat melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten ke indikator-indikatornya, dan kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali dan Latan, 2015). Kemudian pada tahap *bootstrapping*, nilai pada tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari

masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik  $>1,96$  (Ghozali dan Latan, 2015).

### 3.7.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Model setruktural dievaluasi menggunakan R- *square* untuk kontruk dependen, nilai koefesien *path* atau t-*values* tiap *path* untuk di uji signifikansi konstruk dalam modelstruktural.

#### 1. R- *Squares* ( $R^2$ )

R-*squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan pada nilai R-*squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai R-*squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali dan Latan, 2015). Semakin tinggi nilai berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

#### 2. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Selain melihat besarnya nilai R-*squares*, dalam evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan memprediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari paramater konstruk. Nilai  $> 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan  $< 0$  menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance*

(Ghozali dan Latan, 2015) mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

### 3. *Quality Indexes*

PLS *path* modeling dapat juga mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodnes of fit* model. *Goodnes of fit* model atau Gof index dikembangkan oleh Tenenhaus *et al* (2004), yang digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran sederhana pada keseluruhan dan juga untuk menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kreteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*), dan 0,36 (GoF *large*) (Ghozali dan Latan, 2015). Adapun untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average community index* dan *average R-squares* dengan rumus (Tanenhaus *et al*, 2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015) sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

Com = *Average Community Index*

R = *Average R-squares*

### 4. Uji Hipotesis (*Bootstraping*)

Dalam penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstraping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel yang asli untuk melakukan *resampling* kembali. Menurut Hair *et al*, (2011) dan Henseler *et al*, (2009) *number of bootstrap samples* sebesar 5000 dengan

catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari *original sample*. Namun menurut (Chin, 2003; 2010) *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standar eror estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015:80). Metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1 %).

#### 5. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015) sebagai berikut:

- a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96
- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikansi pada *t-statistik* >1,96
- c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap endogen dengan signifikansi *t-statistik* 1,96, maka terbukti variabel mediasi dapat memediasi variabel eksogen terhadap endogen.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada Karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang berjumlah 59 orang. Jumlah kuesioner yang disebar adalah 59, dari 59 kuesioner yang disebar tersebut yang dapat diolah sebanyak 59 responden yang kemudian diuji dan dianalisis lebih lanjut. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel 4.1

**Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	59	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang kembali	59	100%
Jumlah Kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	59	100%

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel di atas menjelaskan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 59 buah. Kuesioner yang diisi secara lengkap berjumlah 59 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuesioner adalah 100%.

**Tabel 4.2 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1	Penempatan Kerja	15
2	Disiplin Kerja	16
3	Komitmen Organisasi	14
4	Semangat Kerja Karyawan	22
<b>Total Pertanyaan</b>		<b>67</b>

#### 4.1. Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

##### 4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

###### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut merupakan hasil pengelompokan data responden berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel 4.3

**Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	54,2%
2	Perempuan	27	45,8%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden laki-laki lebih banyak dibanding dengan responden perempuan. Responden laki-laki berjumlah 54,2% sedangkan responden perempuan berjumlah 45,8%.

###### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam karakteristik responden berdasarkan usia, peneliti mengkategorikan menjadi 5, yaitu ditunjukkan pada tabel 4.4

**Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 25 tahun	15	25,4%
2	25 tahun - 30 tahun	10	16,9%
3	31 tahun - 40 tahun	0	0
4	41 tahun - 50 tahun	16	27,2%
5	Lebih dari 50 tahun	18	30,5%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.4 menunjukkan sebagian besar responden berusia > 50 tahun dengan jumlah 18 orang (30,5%). Selanjutnya responden yang berusia 41-50 tahun sejumlah 16 orang (27,2%), responden yang berusia < 25 tahun sejumlah 15 orang (25,4%), 25-30 tahun sejumlah 10 orang (16,9%). Sedangkan responden yang berusia 31-40 tahun tidak ada (0%)

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut merupakan pengelompokan data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	39	66,1%
2	Diploma	14	23,8%
3	Sarjana (S1)	5	8,4%
4	Magister (S2)	1	1,7%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir karyawan hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta banyak berasal dari lulusan SMA/SMK yaitu sebanyak 39 orang atau 66,1%. Sedangkan lulusan Diploma (I, II dan III) dengan jumlah 14 orang atau 23,8%. Responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah 5 orang dengan presentase 8,4% dan Magister (S2) sejumlah 1 orang dengan persentase 1,7%

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut merupakan pengelompokan data karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.6

**Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 1 tahun	6	10,2%
2	1 tahun - 3 tahun	14	23,7%
3	4 tahun - 6 tahun	4	6,8%
4	7 tahun - 9 tahun	2	3,4%
5	Lebih dari 9 tahun	33	55,9%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini banyak karyawan yang setia pada perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang bekerja > 9 tahun sejumlah 33 orang atau dengan presentase 55.9%, lalu ada karyawan yang bekerja selama 1-3 tahun sejumlah 14 orang dengan presentase 23,7%, karyawan yang bekerja < 1 tahun sejumlah 6 orang atau dengan presentase 10,2%, kemudian karyawan yang bekerja selama 4-6 tahun sejumlah 4 orang atau



dengan presentase 6,8%, dan karyawan yang bekerja selama 7-9 tahun sejumlah 2 orang atau dengan persentase 3,4%.

### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan /bulan

Berikut merupakan pengelompokan data karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.7

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan/bulan**

No	Penghasilan /bulan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari Rp 1.600.000	12	20,3%
2	Rp 1.600.000 - Rp 3.000.000	14	23,7%
3	Rp 3.100.000 - Rp 4.500.000	15	25,5%
4	Rp 4.600.000 - Rp 6.000.000	13	22%
5	Lebih dari Rp 6.000.000	5	8,5%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden pada penelitian berpenghasilan diatas UMR Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang berpenghasilan Rp 3.100.000 - Rp 4.500.000 /bulan sejumlah 15 orang atau dengan presentase 25,5%, lalu ada karyawan yang berpenghasilan Rp 1.600.000 - Rp 3.000.000 /bulan sejumlah 14 orang dengan presentase 23,7%, karyawan yang berpenghasilan Rp 4.600.000 - Rp 6.000.000 /bulan sejumlah 13 orang atau dengan presentase 22%, kemudian karyawan yang berpenghasilan < Rp 1.600.000 /bulan sejumlah 12 orang atau dengan presentase 20,3%, dan karyawan yang berpenghasilan > Rp 6.000.000 /bulan sejumlah 2 orang atau dengan persentase 8,5%

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,79 = Sangat Rendah

1,80 – 2,59 = Rendah

2,60 – 3,39 = Cukup

3,40 – 4,19 = Tinggi

4,20 – 5,00 = Sangat Tinggi

##### 1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.8 & Tabel 4.9

**Tabel 4.8 Penempatan Kerja**

Kode	Item	Mean	Kriteria
FPA1	Latar belakang pendidikan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	3,73	Tinggi
FPA2	Penempatan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan	3,68	Tinggi

FPA3	Pekerjaan & tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	3,76	Tinggi
FPK1	Rekrutmen karyawan pada perusahaan tempat saya bekerja lebih mempertimbangkan faktor pengalaman kerja.	3,93	Tinggi
FPK2	Pekerjaan saya sekarang sesuai dengan pengalaman kerja saya sebelumnya.	3,86	Tinggi
FPK3	Pengalaman kerja yang saya miliki dapat menunjang kegiatan perusahaan	3,71	Tinggi
FKFM1	Perusahaan tempat saya bekerja melakukan tes kesehatan sebelum saya ditempatkan pada posisi / jabatan tertentu.	3,54	Tinggi
FKFM2	Perusahaan tempat saya bekerja menentukan standar kesehatan dalam proses penempatan karyawan.	3,76	Tinggi
FKFM3	Perusahaan tempat saya bekerja mempunyai kriteria tentang penempatan karyawan sesuai dengan kesehatan fisik mereka.	3,90	Tinggi
FSP1	Status perkawinan menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan karyawan di perusahaan tempat saya bekerja.	3,97	Tinggi
FSP2	Status perkawinan di perusahaan tempat saya bekerja sangat mempengaruhi penempatan karyawan terutama bagi karyawan.	3,60	Tinggi
FSP3	Pertimbangan status perkawinan yang ditetapkan perusahaan tempat saya bekerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	3,87	Tinggi
FUs1	Di perusahaan tempat saya bekerja sangat memperhatikan usia sebagai syarat dalam penempatan karyawannya.	3,71	Tinggi
FUs2	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan usia sebelum diangkat menjadi karyawan	3,60	Tinggi

FUs3	Usia saya sesuai dengan keputusan penempatan yang ditentukan oleh perusahaan.	3,71	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>3,75</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden menilai variabel penempatan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,75 dengan kriteria tinggi. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pandangan positif dengan penempatan kerja yang diterapkan oleh perusahaan, yang berdampak pada pemberian pembelajaran kepada karyawan yang diharapkan dapat memberikan dampak positif untuk meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang optimal.

**Tabel 4.9 Disiplin Kerja**

Kode	Item	Mean	Kriteria
disprev1	Saya tahu dan mengerti tentang peraturan dan tata tertib di perusahaan.	3,40	Tinggi
disprev2	Saya tahu dan mengerti tentang hal-hal apa saja yang dilarang di perusahaan.	3,78	Tinggi
disprev3	Saya diperintah untuk mematuhi peraturan dan tata tertib di perusahaan.	3,81	Tinggi
disprev4	Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan membuat saya semakin taat aturan	3,83	Tinggi
disprev5	Mematuhi peraturan dan tata tertib dapat meningkatkan disiplin saya dalam bekerja	3,80	Tinggi
diskor1	Saya selalu diberitahu jika melakukan kesalahan dalam bekerja	3,58	Tinggi
diskor2	Teguran atau peringatan yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan perusahaan	4,02	Tinggi

diskor3	Teguran atau peringatan yang diberikan kepada saya mampu meningkatkan disiplin kerja saya di kemudian hari	3,78	Tinggi
diskor4	Saya bersedia menerima sanksi atau hukuman apabila saya melakukan kesalahan	3,70	Tinggi
diskor5	Hukuman yang diberikan mempengaruhi kinerja saya	3,78	Tinggi
diskor6	Hukuman yang diberikan mampu memotivasi saya agar menjadi lebih baik lagi	3,93	Tinggi
disprog1	Pimpinan dan karyawan yang mempunyai jabatan tinggi tidak diberikan sanksi atas kesalahan	3,83	Tinggi
disprog2	Pemberian sanksi meningkatkan kualitas dalam bekerja	3,67	Tinggi
disprog3	Sanksi yang diberikan berlaku sama untuk tiap angkatan karyawan	3,76	Tinggi
disprog4	Ketegasan pimpinan membuat karyawan giat dalam bekerja	3,95	Tinggi
disprog5	Pimpinan bertindak tegas dalam mengambil keputusan	3,98	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>3,79</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Disiplin Kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,79 dengan kriteria tinggi. Hasil ini membuktikan bahwa Disiplin Kerja dalam organisasi sudah dianggap baik. Dari hasil tersebut juga menunjukkan bahwa di dalam organisasi setiap karyawan dapat menerapkan aturan yang berlaku, dengan begitu disiplin mampu untuk membuat karyawan patuh terhadap aturan yang berlaku di dalam organisasi

## 2. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasional. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10 Komitmen Organisasional**

Kode	Item	Mean	Kriteria
komaffek1	Perusahaan ini memiliki banyak makna bagi kepribadian saya	3,83	Tinggi
komaffek2	Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan ini.	3,97	Tinggi
komaffek3	Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini.	3,78	Tinggi
komaffek4	Saya merasa memiliki rasa memiliki yang kuat pada perusahaan ini.	3,77	Tinggi
komaffek5	Saya ingin menghabiskan karir saya pada perusahaan ini.	3,84	Tinggi
komaffek6	Saya merasa apa yang menjadi masalah bagi perusahaan ini ialah masalah bagi saya juga.	3,51	Tinggi
komlnjt1	Saya merasa akan sangat terganggu apabila meninggalkan perusahaan ini.	3,93	Tinggi
komlnjt2	Untuk saat ini, berada di perusahaan ini ialah kebutuhan saya	3,80	Tinggi
komlnjt3	Saat, ini, sangat berat untuk meninggalkan perusahaan ini	3,74	Tinggi
komlnjt4	Saya merasa tidak memiliki pilihan selain berada di perusahaan ini	3,74	Tinggi
komnorm1	Bahkan, jika demi keuntungan saya sekalipun, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini	3,90	Tinggi
komnorm2	Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini.	4,03	Tinggi
komnorm3	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama dengan karyawan dan perusahaan ini.	3,62	Tinggi

kornorm4	Perusahaan ini layak untuk menjadi kesetiaan saya	3,71	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>3,80</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,80 dengan kriteria tinggi. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa akan berkomitmen terhadap perusahaan apabila perusahaan juga memperlakukan karyawan dengan baik. Perlakuan perusahaan yang baik terhadap karyawannya akan berdampak kepada komitmen yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi.

### 3. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Semangat Kerja Karyawan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Semangat Kerja Karyawan**

Kode	Item	Mean	Kriteria
prodpeg1	Saya selalu bersemangat dalam bekerja	3,45	Tinggi
prodpeg2	Saya tidak pernah melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas	3,74	Tinggi
prodpeg3	Ketika saya mengalami kegagalan dalam bekerja, saya akan segera memperbaikinya	3,68	Tinggi
prodpeg4	Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik	3,80	Tinggi
prodpeg5	Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.	3,76	Tinggi

prodpeg6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan tepat pada waktunya.	3,49	Tinggi
absen1	Saya selalu hadir setiap hari / jam kerja saya	4,0	Tinggi
absen2	Saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya	3,76	Tinggi
absen3	Saya selalu pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan	3,73	Tinggi
absen4	Saya lebih sering mengambil cuti untuk beristirahat	3,70	Tinggi
Ito1	Saya senang bekerja di perusahaan, karena pekerjaan ini sesuai dengan keinginan saya sendiri	3,97	Tinggi
Ito2	Saya akan tetap bertahan ketika mengalami kesulitan dalam bekerja	3,81	Tinggi
Gelisah1	Perusahaan melaksanakan promosi jabatan sesuai dengan harapan saya	3,71	Tinggi
Gelisah2	Imbalan yang diberikan perusahaan kepada saya sesuai dengan beban kerja	3,67	Tinggi
Gelisah3	Atasan memberikan bimbingan dan motivasi kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan	3,93	Tinggi
Gelisah4	Saya memiliki rekan kerja yang solid (kuat) dan menyenangkan	4,07	Tinggi
Gelisah5	Saya selalu menjalin kerjasama dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan	3,81	Tinggi
Gelisah6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	3,70	Tinggi
Gelisah7	Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, rapi serta fasilitas yang memadai membuat gairah kerja saya meningkat	3,89	Tinggi
Gelisah8	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai keluarga	4,08	Tinggi



Gelisah9	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan	3,49	Tinggi
Gelisah10	Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai dapat meningkatkan semangat kerja karyawan	4,15	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>3,79</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

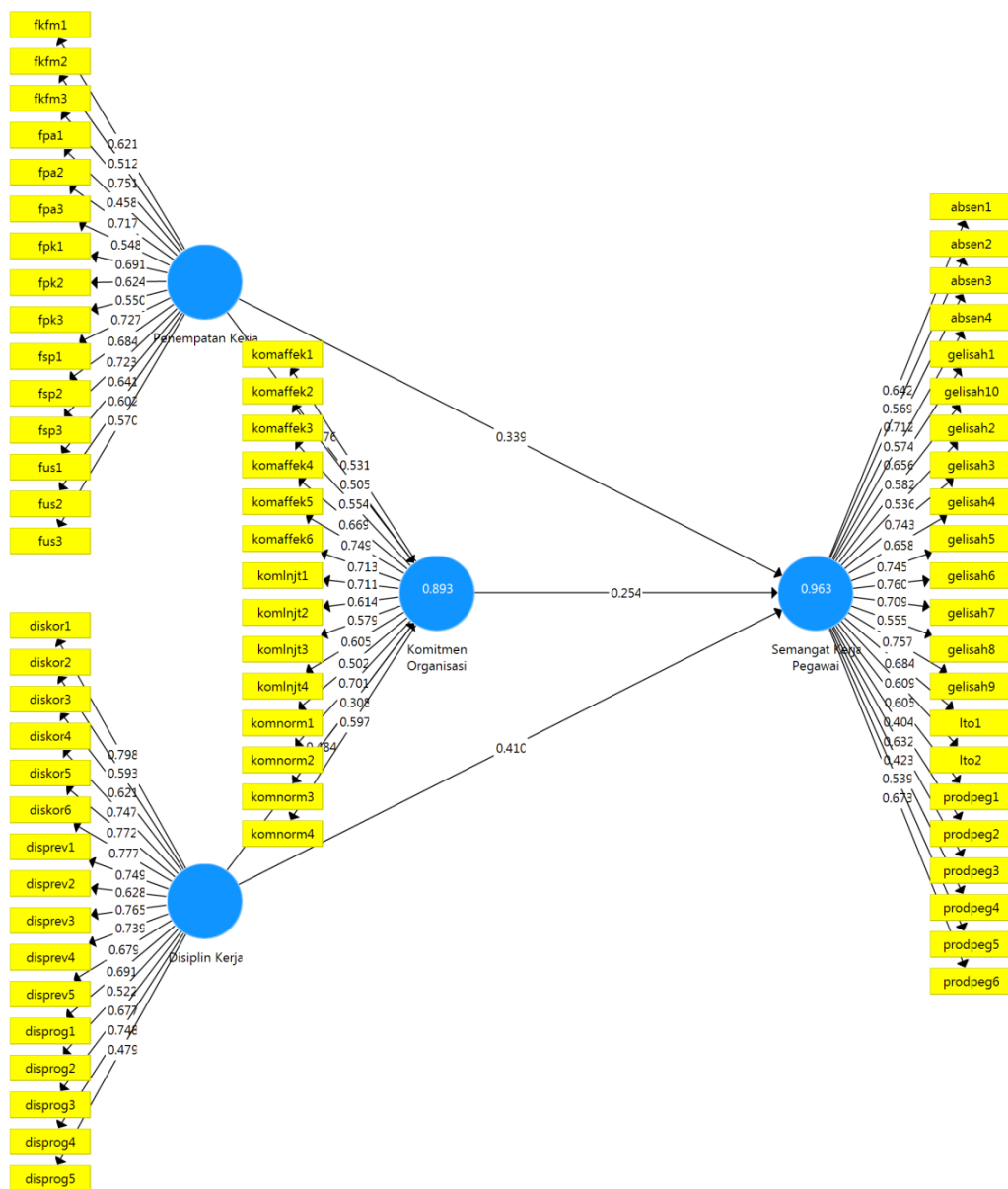
Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Semangat Kerja Karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,79 dengan kriteria tinggi. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat memberikan semangat kerja yang baik, setiap karyawan bekerja sesuai dengan porsi pekerjaan yang mereka miliki. Selanjutnya, responden menunjukkan bahwa setiap kebijakan yang diberlakukan organisasi dipatuhi dan dijalankan dengan baik oleh karyawan. Semangat kerja yang diberikan karyawan tidak terlepas dari bagaimana organisasi memberikan standar kinerja yang sesuai dan dapat dipenuhi karyawan.

#### 4.2. Analisis Kuantitatif (*Outer Model*)

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance* dengan keunggulan tidak memerlukan banyak asumsi Alat bantu yang dipergunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS v 3.2.7.

### 4.2.1 Pengukuran Model

Pada pengukuran model ini menunjukkan indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak, hasil pengujian pada *path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Awal *Path Diagram*

Pada gambar 4.1, konstruk Penempatan Kerja dibentuk atau diukur dengan 15 indikator yaitu fkm1-fus3, selanjutnya konstruk Disiplin Kerja dibentuk atau diukur dengan 16 indikator yaitu diskor1-disprog5, selanjutnya Komitmen Organisasi dibentuk atau diukur dengan 14 indikator yaitu kommaffek1-komnor4, dan selanjutnya Semangat Kerja Pegawai dibentuk atau diukur dengan 22 indikator yaitu absen1-prodpeg6.

#### 4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten

Pada pengujian ini digunakan untuk menilai *outer model* yang meliputi *convergent validity* diukur dari nilai *outer loading*, *discriminant validity* diukur dengan nilai *AVE*, dan *composite reliability* atau CR untuk mengukur tingkat reliabilitas.

##### 1) *Convergent validity*

*Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara skor item/ indikator dengan skor konstruknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0.50 (Ghozali and Latan, 2015). Hasil *loading* item pada *outer model* dapat dilihat dalam tabel berikut:

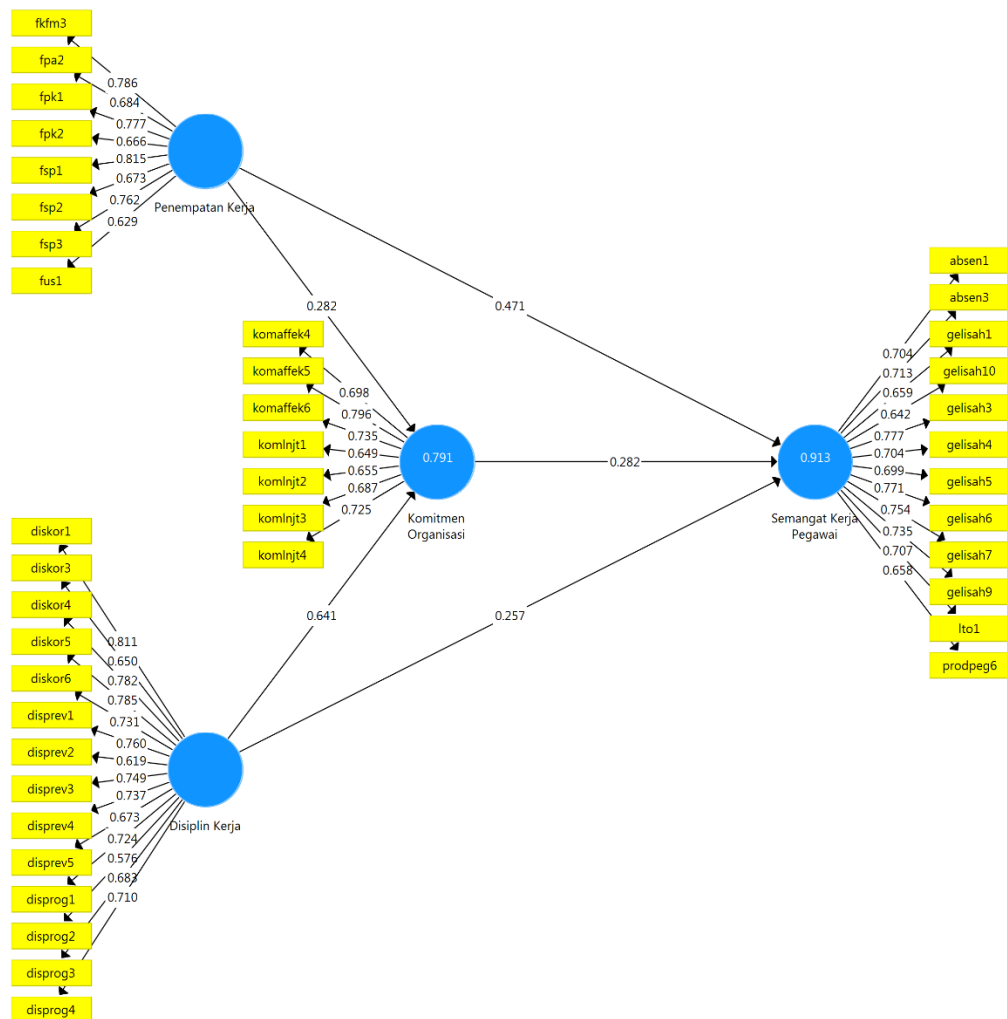
**Tabel 4.12 Hasil Uji *Convergent Validity* – *Outer Loading***

Konstruk	Butir	Faktor Loading	Kriteria	Keterangan
Penempatan Kerja (X1)	fkm1	0.621	> 0.5	Valid
	fkm2	0.512	> 0.5	Valid
	fkm3	0.751	> 0.5	Valid
	fpa1	0.458	> 0.5	Tidak Valid
	fpa2	0.717	> 0.5	Valid
	fpa3	0.548	> 0.5	Valid

<b>Konstruk</b>	<b>Butir</b>	<b>Faktor Loading</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
	fpk1	0.691	> 0.5	Valid
	fpk2	0.624	> 0.5	Valid
	fpk3	0.550	> 0.5	Valid
	fsp1	0.727	> 0.5	Valid
	fsp2	0.684	> 0.5	Valid
	fsp3	0.723	> 0.5	Valid
	fus1	0.641	> 0.5	Valid
	fus2	0.602	> 0.5	Valid
	fus3	0.570	> 0.5	Valid
Disiplin Kerja (X2)	diskor1	0.798	> 0.5	Valid
	diskor2	0.593	> 0.5	Valid
	diskor3	0.621	> 0.5	Valid
	diskor4	0.747	> 0.5	Valid
	diskor5	0.772	> 0.5	Valid
	diskor6	0.777	> 0.5	Valid
	disprev1	0.749	> 0.5	Valid
	disprev2	0.628	> 0.5	Valid
	disprev3	0.765	> 0.5	Valid
	disprev4	0.739	> 0.5	Valid
	disprev5	0.679	> 0.5	Valid
	disprog1	0.691	> 0.5	Valid
	disprog2	0.522	> 0.5	Valid
	disprog3	0.677	> 0.5	Valid
	disprog4	0.748	> 0.5	Valid
disprog5	0.479	> 0.5	Tidak Valid	
Komitmen Organisasi (Z)	komaffek1	0.531	> 0.5	Valid
	komaffek2	0.505	> 0.5	Valid
	komaffek3	0.554	> 0.5	Valid
	komaffek4	0.669	> 0.5	Valid
	komaffek5	0.749	> 0.5	Valid
	komaffek6	0.713	> 0.5	Valid

<b>Konstruk</b>	<b>Butir</b>	<b>Faktor Loading</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
	komlnjt1	0.711	> 0.5	Valid
	komlnjt2	0.614	> 0.5	Valid
	komlnjt3	0.579	> 0.5	Valid
	komlnjt4	0.605	> 0.5	Valid
	komnorm1	0.502	> 0.5	Valid
	komnorm2	0.701	> 0.5	Valid
	komnorm3	0.308	> 0.5	Tidak Valid
	komnorm4	0.597	> 0.5	Valid
Semangat Kerja Pegawai (Y)	absen1	0.642	> 0.5	Valid
	absen2	0.569	> 0.5	Valid
	absen3	0.712	> 0.5	Valid
	absen4	0.574	> 0.5	Valid
	gelisah1	0.656	> 0.5	Valid
	gelisah10	0.582	> 0.5	Valid
	gelisah2	0.536	> 0.5	Valid
	gelisah3	0.743	> 0.5	Valid
	gelisah4	0.658	> 0.5	Valid
	gelisah5	0.745	> 0.5	Valid
	gelisah6	0.760	> 0.5	Valid
	gelisah7	0.709	> 0.5	Valid
	gelisah8	0.555	> 0.5	Valid
	gelisah9	0.757	> 0.5	Valid
	lto1	0.684	> 0.5	Valid
	lto2	0.609	> 0.5	Valid
	prodpeg1	0.605	> 0.5	Valid
	prodpeg2	0.404	> 0.5	Tidak Valid
	prodpeg3	0.632	> 0.5	Valid
	prodpeg4	0.423	> 0.5	Tidak Valid
prodpeg5	0.539	> 0.5	Valid	
prodpeg6	0.673	> 0.5	Valid	

Berdasarkan nilai *loading* diatas, maka masih terdapat beberapa konstruk atau item dari variabel penelitian yang belum memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan tidak valid dikarenakan item tersebut memiliki nilai *loading* di bawah 0,5. Dengan demikian dilakukan pengujian lanjutan sampai diperoleh semua item pada variabel penelitian dinyatakan valid dengan cara tidak mengikutkan item-item yang tidak valid tersebut pada pengujian selanjutnya. Sesuai dengan pengujian selanjutnya maka diperoleh hasil pengujian *path diagram* yang sudah memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan valid yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Model Path Diagram yang Memenuhi Convergent Validity**

Hasil *loading* item pada outer model dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Uji *Convergent Validity - Outer Loading***

Konstruk	Butir	Faktor Loading	Kriteria	Keterangan
Penempatan Kerja (X1)	fkfm3	0.786	> 0.5	Valid
	fpa2	0.684	> 0.5	Valid
	fpk1	0.777	> 0.5	Valid
	fpk2	0.666	> 0.5	Valid
	fsp1	0.815	> 0.5	Valid
	fsp2	0.673	> 0.5	Valid
	fsp3	0.762	> 0.5	Valid
	fus2	0.629	> 0.5	Valid
Disiplin Kerja (X2)	diskor1	0.811	> 0.5	Valid
	diskor3	0.650	> 0.5	Valid
	diskor4	0.782	> 0.5	Valid
	diskor5	0.785	> 0.5	Valid
	diskor6	0.731	> 0.5	Valid
	disprev1	0.760	> 0.5	Valid
	disprev2	0.619	> 0.5	Valid
	disprev3	0.749	> 0.5	Valid
	disprev4	0.737	> 0.5	Valid
	disprev5	0.673	> 0.5	Valid
	disprog1	0.724	> 0.5	Valid
	disprog2	0.576	> 0.5	Valid
	disprog3	0.683	> 0.5	Valid
	disprog4	0.710	> 0.5	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	komaffek4	0.698	> 0.5	Valid
	komaffek5	0.796	> 0.5	Valid
	komaffek6	0.735	> 0.5	Valid
	komlnjt1	0.649	> 0.5	Valid
	komlnjt2	0.655	> 0.5	Valid
	komlnjt3	0.687	> 0.5	Valid

Konstruk	Butir	Faktor Loading	Kriteria	Keterangan
	komlnjt4	0.725	> 0.5	Valid
Semangat Kerja Pegawai (Y)	absen1	0.704	> 0.5	Valid
	absen3	0.713	> 0.5	Valid
	gelisah1	0.659	> 0.5	Valid
	gelisah10	0.642	> 0.5	Valid
	gelisah3	0.777	> 0.5	Valid
	gelisah4	0.704	> 0.5	Valid
	gelisah5	0.699	> 0.5	Valid
	gelisah6	0.771	> 0.5	Valid
	gelisah7	0.754	> 0.5	Valid
	gelisah9	0.735	> 0.5	Valid
	lto1	0.707	> 0.5	Valid
	prodpeg6	0.658	> 0.5	Valid

Berdasarkan nilai *loading* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahap pengujian ini semua item dari variabel penelitian sudah valid dan telah memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan valid dikarenakan seluruh item memiliki nilai *loading* di atas 0,5. Dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa pada tahap pengujian ini semua item dari variabel penelitian valid.

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai *avarge variance extracted* (AVE) dengan nilai ( $\geq 0,5$ ). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan nilai AVE berikut ini:



**Tabel 4.14 Hasil Uji *Discriminant Validity* – Nilai AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria	Keterangan
Penempatan Kerja	0,528	0,5	Valid
Disiplin Kerja	0,513	0,5	Valid
Komitmen Organisasi	0,501	0,5	Valid
Semangat Kerja Pegawai	0,506	0,5	Valid

Berdasarkan hasil di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil keempat variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

### 3) Uji Realibilitas dengan *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari *factor loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Aplha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Aplha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

**Tabel 4.15 Konstruk Reliabilitas dan Validitas**

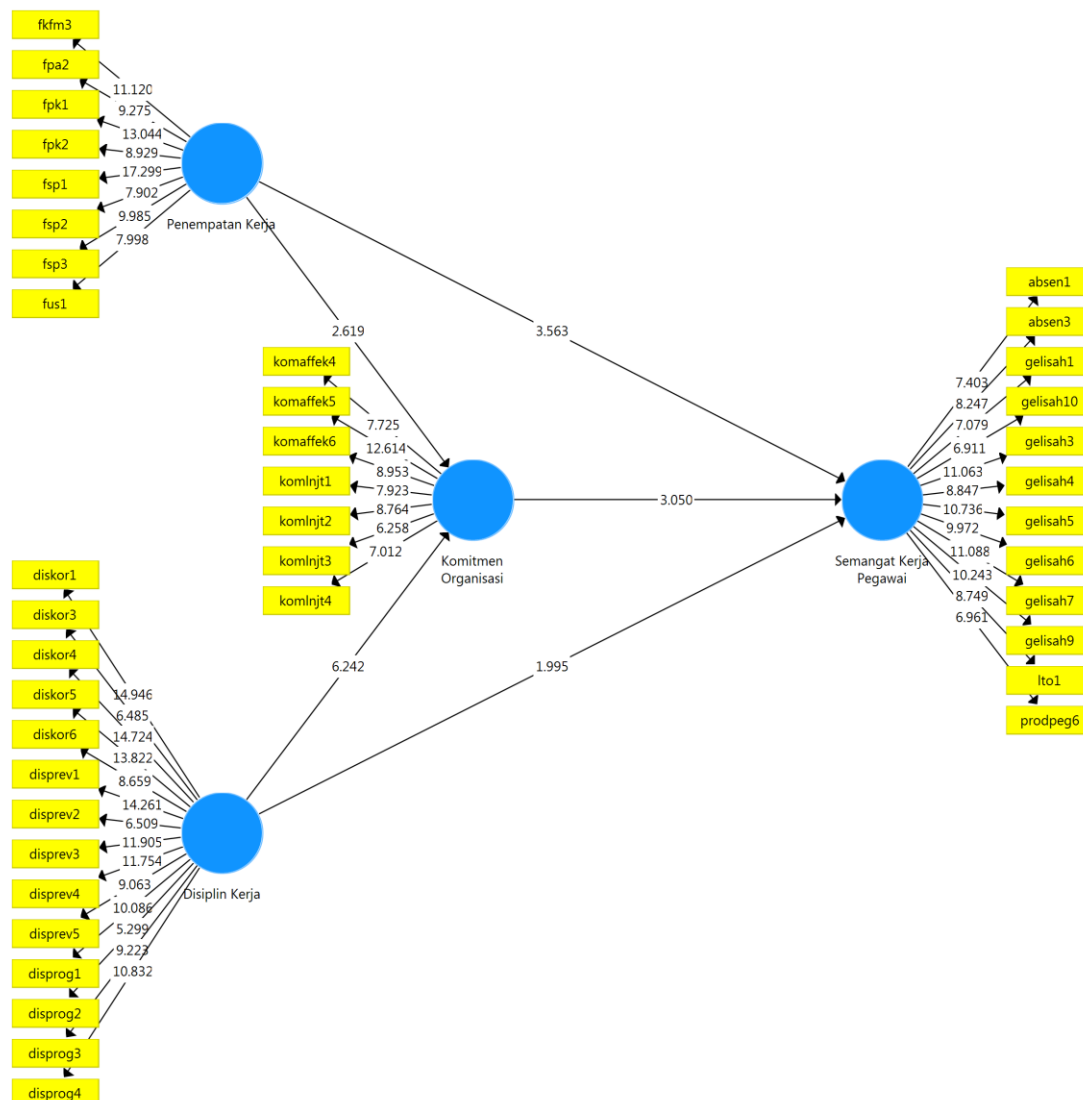
Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja (X2)	0,926	0,936
Komitmen Organisasi (Z)	0,833	0,875
Penempatan Kerja (X1)	0,870	0,899
Semangat Kerja Pegawai (Y)	0,911	0,925

Sumber: Data Primer, 2018

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha > 0,6 ataupun Composite Reliability nilainya > 0.7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

#### 4.2.3 Second Order Confirmatory Analysis

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila *t-value* > t-tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada gambar 4.3



**Gambar 4.3 Hasil analisis *bootstrapping***

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan *t-value* adalah 1,96 (*significance level* = 5).

Tabel 4.16 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

**Tabel 4.16 Path coefficient pengukuran signifikansi (t – statistik) *second order***

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja (PK) → Semangat Kerja Pegawai (SK)	0,471	0,485	0,132	3,563	0,000
Disiplin Kerja (DK) → Semangat Kerja Pegawai (SK)	0,257	0,255	0,129	1,995	0,047
Penempatan Kerja (PK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,282	0,278	0,108	2,619	0,009
Disiplin Kerja (DK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,641	0,650	0,103	6,242	0,000
Komitmen Organisasi (KO) → Semangat Kerja Pegawai (SK)	0,282	0,268	0,093	3,050	0,002

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan p – values < 0,05

#### 4.3. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Haryono (2017) langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan besarnya nilai hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*. Model struktural dapat

dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square test* untuk *Q<sup>2</sup> predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi.

#### 4.3.1 R-Square (R<sup>2</sup>)

Evaluasi nilai R<sup>2</sup>. Interpretasi nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linier yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah. Perubahan nilai R<sup>2</sup> dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size f<sup>2</sup>*. Berikut tabel 4.17 yang memuat nilai R<sup>2</sup>.

**Tabel 4.17 Nilai R<sup>2</sup> Variabel Endogen**

Variabel Endogen	R Square	Adjusted R Square
Komitmen Organisasi (Z)	0.736	0.784
Semangat Kerja Pegawai (Y)	0.903	0.908

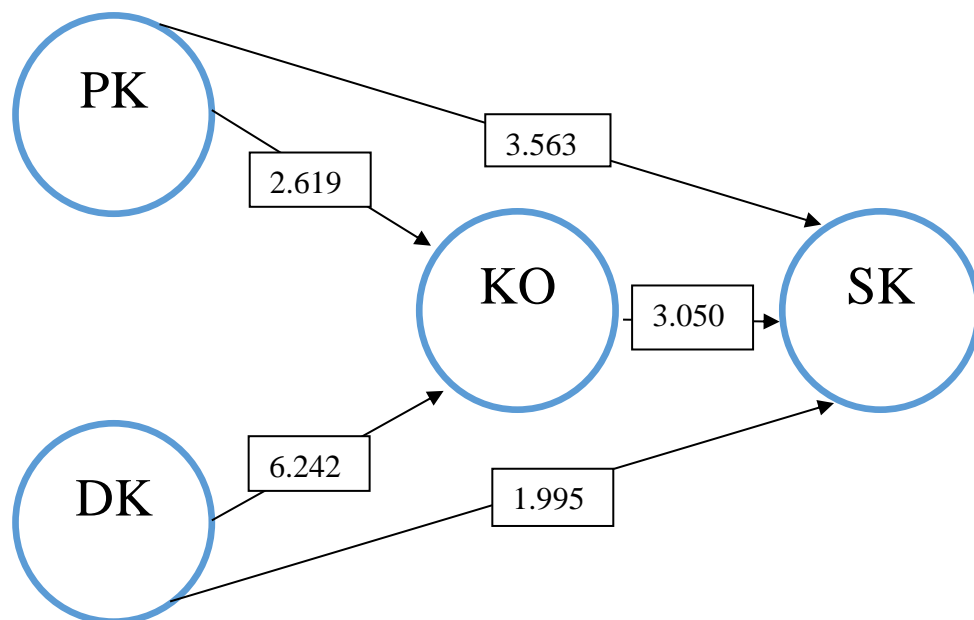
Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh *Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja* terhadap *Komitmen Organisasi* memberikan nilai sebesar 0.736, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *Komitmen Organisasi* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja* adalah sebesar 73.6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh *Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi* terhadap *Semangat Kerja Pegawai* memberikan nilai sebesar 0.903, yang dapat

diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk penerimaan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Penempatan Kerja, Disiplin Kerja dan* Komitmen Organisasi adalah sebesar 90.3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

#### 4.3.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Uji signifikansi *bootstrapping* digunakan untuk pengujian mengenai suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) t- value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t-statistic harus lebih besar dari 1,96.



**Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis**

Sumber data primer diolah, 2018

**Tabel 4.18 Hasil t-statistik**

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
<b>PK – SK</b>	0,471	0,485	0,132	3,563	0,000
<b>DK – SK</b>	0,257	0,255	0,129	1,995	0,047
<b>PK – KO</b>	0,282	0,278	0,108	2,619	0,009
<b>DK – KO</b>	0,641	0,650	0,103	6,242	0,000
<b>KO – SK</b>	0,282	0,268	0,093	3,050	0,002

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.18, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

**a. Hipotesis 1: Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja**

1) Hipotesis 1: Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja.

Ha : Terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik  $> 1,96$  dan p value  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar  $3,563 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$ .

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja.” **terbukti** dan dinyatakan terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja.

**b. Hipotesis 2: Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja**

1) Hipotesis 2: Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.

Ha : Terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik  $> 1,96$  dan p value  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar  $1,995 > 1,96$  dan p value  $0,047 < 0,05$ .

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.” **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.



**c. Hipotesis 3: Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

- 1) Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional.

Ha : Terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional.

- 2) Kriteria

Jika t statistik  $> 1,96$  dan p *value*  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

- 3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar  $2,619 > 1,96$  dan p *value*  $0,009 < 0,05$ .

- 4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional.” **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional.

**d. Hipotesis 4: Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

1) Hipotesis 4: Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional.

Ha : Terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional.

2) Kriteria

Jika t statistik  $>1,96$  dan p *value*  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar  $6,242 > 1,96$  dan p *value*  $0,000 < 0,05$ .

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional.” **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional.

**e. Hipotesis 5: Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Semangat Kerja**

- 1) Hipotesis 5: Diduga terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja.

Ha : Terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja.

- 2) Kriteria

Jika t statistik  $> 1,96$  dan p *value*  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

- 3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar  $3,050 > 1,96$  dan p *value*  $0,002 < 0,05$ .

- 4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja.” **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja.

### 4.3.3 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

**Tabel 4.19 Hasil t-statistik dengan efek mediasi**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja (PK) → Komitmen Oranisasi (KO) → Semangat Kerja Pegawai (SK)	0,080	0,076	0,041	1,939	0,053
Disiplin Kerja (DK) → Komitmen Oranisasi (KO) → Semangat Kerja Pegawai (SK)	0,181	0,174	0,066	2,750	0,006

Berdasarkan tabel 4.19 hasil menunjukkan bahwa t-statistik komitmen organisasional tidak memediasi penempatan kerja dan semangat kerja pegawai yang bernilai 1,939 yang artinya tidak signifikan karena  $<1,96$ . Sedangkan komitmen organisasional memediasi disiplin kerja dan semangat kerja pegawai yang memiliki nilai 2,750 yang artinya signifikan karena  $>1,96$ .

#### **f. Hipotesis 6: Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh dari Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai**

- 1) Hipotesis 6: Diduga komitmen organisasional memediasi pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

Ho : Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai

Ha : Komitmen organisasional memediasi pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

## 2) Kriteria

Jika  $t$  statistik  $> 1,96$  dan  $p$  value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

## 3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t$  statistik sebesar  $1,939 < 1,96$  dan  $p$  value  $0,053 > 0,05$ .

## 4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi “Diduga komitmen organisasional memediasi pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai” **Tidak terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

**g. Hipotesis 7: Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh dari Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai**

1) Hipotesis 7: Diduga komitmen organisasional memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai.

$H_0$  : Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai.

$H_a$  : Komitmen organisasional memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai.

## 2) Kriteria

Jika  $t$  statistik  $>1,96$  dan  $p$  value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## 3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t$  statistik sebesar  $2,750 > 1,96$  dan  $p$  value  $0,006 < 0,05$ .

## 4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi “Diduga komitmen organisasional memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai” **terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasional telah memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai.

#### 4.3.4 Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Berikut dibawah ini merupakan rekapitulasi hasil uji hipotesis dalam bentuk tabel seperti di bawah ini:

**Tabel 4.20 Hasil uji hipotesis**

Hipotesis	Keterangan
H1: Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja	Terbukti
H2: Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja	Terbukti
H3: Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasional	Terbukti
H4: Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasional	Terbukti

H5: Diduga terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap semangat kerja	Terbukti
H6: Diduga terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap semangat kerja dengan komitmen organisasional sebagai mediasi	Tidak Terbukti
H7: Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja dengan komitmen organisasional sebagai mediasi	Terbukti

#### 4.4. Pembahasan

##### 4.4.1 Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan hasil Uji hipotesis 1 dapat diketahui bahwa ada hubungan variabel penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan. Nilai *p values* menunjukkan sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 3,563 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 1 terbukti dan terdapat pengaruh positif yang signifikan. Selain itu, berdasarkan pada Tabel 4.8 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel ( $X_1$ ) Penempatan kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3.75. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode FSP1 dan FPK1 yang menyatakan “Status perkawinan menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan karyawan di perusahaan tempat saya bekerja.” dan “Rekrutmen karyawan pada perusahaan tempat saya bekerja lebih mempertimbangkan faktor pengalaman kerja.” dengan rata-rata 3,93. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode FKFM1 yang menyatakan “Perusahaan tempat saya bekerja melakukan tes kesehatan sebelum saya ditempatkan pada posisi / jabatan tertentu.” dengan skor 3,54. Berdasarkan

hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem penempatan kerja karyawan yang ada di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dinilai cukup berhasil dan efektif karena dengan adanya sistem penempatan kerja tersebut karyawan menjadi lebih produktif lagi dalam bekerja dan terutama mereka juga akan lebih memiliki rasa semangat kerja terhadap organisasi. Selain itu dengan adanya penempatan kerja yang sesuai memberikan pengaruh yang baik kepada setiap karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif ini memiliki arti bahwa dengan adanya penempatan kerja yang sesuai memberikan pengaruh yang baik kepada setiap karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Karena, dengan adanya sistem ini membuat setiap karyawan merasa diberikan kesempatan dan ada kepuasan tersendiri untuk menempati posisi kerja yang sesuai dengan keahlian karyawan. Selain itu, memudahkan perusahaan dalam menilai karyawan dan dapat digunakan menjadi bahan pertimbangan. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yang pernah dilakukan seperti, Vispute (2013) yang berjudul “*Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector*” Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa elemen-elemen strategi rekrutmen untuk menentukan penempatan karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan dengan kelayakan seseorang didalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hazairin Habe (2012) dengan judul yaitu “Analisis Pengaruh Motivasi dan Penempatan



Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada CV. Organik Agro Sistem (OASIS) di Bandar Lampung”. Hasil menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara variabel motivasi kerja dengan semangat kerja yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,781, hubungan penempatan karyawan dengan semangat kerja adalah 0,867. Secara teoritis, karena korelasi antara penempatan karyawan dengan semangat kerja lebih besar, maka variabel penempatan karyawan lebih berpengaruh terhadap semangat kerja dibanding dengan variabel lain. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dana Sudiana (2018) dengan judul yaitu “Pengaruh Penempatan Jabatan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis”. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2015) dengan judul yaitu “Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang, hal ini dibuktikan bahwa penempatan kerja merupakan factor yang sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang dibuktikan dengan

hasil penelitian menunjukkan hasil persentase 47,1% dan sisanya 52,9% yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Penelitian berikutnya dilakukan oleh Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin (2017) dengan judul yaitu “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis”. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,530, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja 0,582, pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja sebesar 0,243, pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,321, dan semangat di tempat kerja mempengaruhi kinerja 0,192. Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sekitar 4,73, yang berarti variabel kompetensi, penempatan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Sarinah, Rahmat Simon Gultom, Asep Ali Thabah (2016) yang berjudul “*The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air*”. Dan hasil dari penelitian ialah terdapat hubungan yang positif dari praktik sumber daya manusia yaitu penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan didalam sebuah organisasi. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Dr. Teresia Kavoo (2013) dengan judul yaitu *The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information*

*Technology Sector in Kenya* menunjukkan bahwa terdapat kontribusi dan pengaruh positif dari penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa di Kenya beberapa studi telah berfokus pada praktik manajemen sumber daya manusia dalam skala kecil perusahaan jasa di sektor teknologi informasi oleh karena itu penelitian ini memberikan kontribusi di bidang tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang baik membuat karyawan lebih nyaman sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja karena merasa dilibatkan dan diberi kesempatan. Oleh karena itu Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta agar tetap menjaga semangat kerja karyawan terhadap organisasi dengan penempatan kerja yang jelas, melibatkan sekaligus memberikan kesempatan pada karyawan untuk menempati posisi pekerjaan sesuai dengan keahlian kerja mereka

#### **4.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil olah data variabel disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai diperoleh *p values* yaitu 0,047 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 1,995 dengan nilai *two tailed* 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis 2 “Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai” terbukti. Dari sebelum hasil analisis hipotesis, pada tabel 4.9 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel ( $X_2$ ) Disiplin kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,79. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode diskor2 yang menyatakan “Teguran atau peringatan yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan

perusahaan” dengan rata-rata 4,02. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode disprev1 dan disprog2 yang menyatakan “Saya tahu dan mengerti tentang peraturan dan tata tertib di perusahaan” dan “Pemberian sanksi meningkatkan kualitas dalam bekerja” dengan skor 3,67. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang ada di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta telah memberikan disiplin kerja karyawan dengan semestinya, terlihat dari jawaban responden yang rata-rata cukup tinggi. Pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya kebebasan dalam karyawan pada aktivitas kerjanya. Sehingga hal ini kedepannya mampu mempengaruhi rasa semangat kerja pada karyawan

Berdasarkan hasil analisis hipotesis ke 2, penelitian ini didukung oleh Agussalim M tahun 2017 yang berjudul “*Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting.*” Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang positif terhadap semangat kerja karyawan, terutama komitmen afektif dan normatif meskipun dalam komitmen berkelanjutan tidak memiliki dampak yang signifikan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Sofyan di tahun 2015 diperoleh hasil yang positif. Dimana penelitian tersebut berjudul “*The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi.*” yang mana di dalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap

semangat kerja karyawan di organisasi tetapi tidak berkorelasi secara signifikan. Pada sebuah penelitian yang telah dilakukan M Imran Khan Khalil di tahun 2013 yang berjudul “*Job Satisfaction and Work Morale among Ph.D’s A Study of Public and Private Sector Universities of Peshawar, Pakistan.*” yang menyebutkan bahwa mayoritas responden yang menjadi subjek penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sri Indarti dan Susi Hendriani (2011) dengan judul yaitu “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau”. Dari hasil temuan penelitian, dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal. Terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin kerja terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian lain juga dilakukan oleh Ayu Sulasasari (2013) dengan judul yaitu “Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada KSP Tunas Artha Mandiri Nganjuk)”. Berdasarkan hasil analisis berganda atau Hipotesis II, menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa kedisiplinan dan kesejahteraan tidak punya pengaruh dominan terhadap semangat kerja, tetapi yang punya pengaruh paling besar pada semangat kerja adalah ketegasan dalam pelaksanaan disiplin kerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Edi Winata (2015) dengan judul yaitu “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Mayasari Binangun Medan”. Hasil penelitian

secara serempak diketahui bahwa F hitung sebesar 370.695 sedangkan F tabel sebesar 3,09 dengan tingkat signifikan 0,309 dan Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ . Secara Parsial, variabel disiplin menunjukkan bahwa nilai thitung 21,721 > ttabel 0,207 dan nilai probabilitas signifikan  $0,023 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak ( $H_1$  diterima) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap semangat kerja.

Dapat kita lihat bahwa karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta memberikan skor dengan kategori tinggi pada variabel ini, yang berarti mereka menganggap bahwa disiplin kerja di perusahaan ini sudah baik. Akan tetapi, pihak perusahaan alangkah baiknya untuk terus tegas memberikan disiplin kerja kepada karyawan dengan netral tanda membeda-bedakan karyawan tingkat atas maupun tingkat bawah agar perusahaan semakin maju dan karyawan merasa memiliki perusahaan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

#### **4.4.3 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Pada hasil uji hipotesis ke 3 yaitu pengaruh dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasi dapat diketahui bahwa Nilai *p values* menunjukkan sebesar 0,009 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t statistik sebesar 2,619 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke 3 terbukti dan dapat dikatakan bahwa penempatan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pengujian hipotesis ke 3 ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penempatan kerja memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi seorang karyawan di dalam sebuah perusahaan. Hal ini sesuai dengan Mathis dan

Jackson (2006:262) mengemukakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Lalu, Penelitian yang dilakukan oleh Mrs. N. Uma Devi di tahun 2016 berjudul “*A Study on Impact of Morale on Organisational Commitment, Through Structural Equation Modelling (SEM).*” yang menjelaskan bahwa adanya dampak secara signifikan dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak moral pada komitmen organisasi dengan referensi khusus ke guru perguruan tinggi. *Struktural Pemodelan Persamaan (SEM)* menunjukkan bahwa 30% dari Komitmen Organisasi ditentukan oleh moral. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wudil, Kano (2014) berjudul “*The Impact Of organizational commitment on employee productivity.*” Pada penelitian ini juga meneliti terkait apakah penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di dalam perusahaan dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di perusahaan. Penelitian ini juga didukung dengan penelitian lainnya yang ditulis oleh Khaerudin pada tahun 2018 yang berjudul “*The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia*” yang mana didalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa Hasil penelitian menunjukkan variabel penempatan, variabel kompetensi dan komitmen karyawan secara simultan atau sebagian memiliki efek positif pada semangat kerja

karyawan. Sementara variabel komitmen tidak bisa memediasi antara penempatan dan kompetensi pada semangat kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari penempatan kerja terhadap komitmen organisasi Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Hal ini juga dapat kita lihat dari skor kuesioner variabel penempatan kerja dan komitmen organisasi yang termasuk kategori tinggi. Oleh karena itu perusahaan sudah seharusnya untuk menempatkan setiap karyawan dengan posisi kerja yang baik. Jika penempatan kerja karyawan dilakukan dengan tepat maka seseorang karyawan akan menaruh rasa setia/berkomitmen dengan perusahaan.

#### **4.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil olah data variabel disiplin kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh *p values* yaitu 0,000 dan taraf signifikan 0.05, dimana kriteria uji signifikansi  $\text{sig.} < 0.05$ . Nilai *t* statistik sebesar 6,242 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis 4 “Diduga terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasi” terbukti dan dapat dikatakan memiliki pengaruh yang positif. Penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu tersebut pernah dilakukan oleh Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin (2018) yang berjudul “*Effect of leadership and discipline on employee performance through employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB).*” Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan



berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan Disiplin kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Bank Jabar Banten (BJB). Hasil yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara di tahun 2015 yang berjudul "*Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)*" yang memiliki hasil bahwa karyawan sepakat apabila disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa disiplin kerja memiliki efek positif pada komitmen organisasi. Penelitian lain juga ditulis oleh Rahmi Fentina dkk (2017) yang berjudul "*The Effect Of Work Discipline, Job Satisfaction And Work Motivation Towards Teacher Organizational Commitment In Smp Negeri Of Medan Kota District*" yang meneliti terkait dengan apakah terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada Guru SMP Negeri Kecamatan Medan Kota, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi

Berdasarkan penjelasan paragraf sebelumnya, disiplin kerja pada karyawan penting untuk dilakukan. Hal ini bertujuan agar karyawan lebih produktif, dilibatkan dalam perusahaan, merasa dianggap, dan lain sebagainya. Sehingga, karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Apabila, karyawan merasa puas dengan

suatu perusahaan, memungkinkan karyawan tersebut untuk komit terhadap organisasi/perusahaan lebih tinggi. Oleh karena itu, Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta tetap berusaha untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan menetapkan disiplin kerja sebaik-baiknya.

#### **4.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil olah data variabel komitmen organisasi terhadap semangat kerja pegawai diperoleh *p values* yaitu 0,002 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi  $\text{sig.} < 0,05$ . Nilai *t* statistik sebesar 3,050 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis 5 “Diduga terdapat pengaruh dari komitmen organisasi terhadap semangat kerja pegawai” terbukti dan dapat dikatakan bahwa ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap semangat kerja pegawai. Berpedoman pada hasil analisis penelitian, nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioer kepuasan kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,80. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode *komaffek2* yang menyatakan “Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan ini.” dengan rata-rata 3,97. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan karyawan merasa cocok dengan jenis pekerjaannya. Hal ini akan memberikan dampak positif pada perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung dengan hasil penelitian ini, Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan

keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Pada sebuah penelitian di Iran yang dilakukan oleh Memari dkk di tahun 2013, pada penelitiannya berjudul "*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank*" ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semangat kerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada Bank Meli.

Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang berasal dari Indonesia, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Elias KaroKaro (2013) dengan judul yaitu "Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Umum pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru". Hasil penelitian mengungkapkan bahwa uji-t untuk hipotesis adalah uji  $(9,214) >$  uji  $(2,018)$ . Ini berarti komitmen karyawan memberi pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pengaruh komitmen karyawan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 66,9%. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimah (2015) dengan judul yaitu "Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru". Hasil penelitian menunjukkan variabel Komitmen Organisasi

berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. Adapun variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi (X2) apabila setiap karyawan memiliki komitmen individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Zefeit e.t (2017) yang berjudul *“The Inanfluence of Organizational Commitment on Omani Public Employees Work Performance”* yang mana juga membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Penelitian lain dari Hafiz (2017) dengan judul *“Relationship between Organizational Commitment and Employee’s Performance Evidence from Banking Sector of Lahore”* yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga semangat kerja karyawan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi semangat kerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi. Hal ini berarti apabila komitmen organisasional karyawan meningkat maka akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan terhadap suatu organisasi. Setiap perusahaan

pasti menginginkan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap suatu organisasi, seperti yang dilakukan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawannya sudah termasuk dalam kategori yang baik. Oleh karena itu dibuktikan dengan hasil analisis dan uji hipotesis bahwa karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

#### **4.4.6 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

Uji hipotesis 6 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai melalui komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 1,939 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus  $>1,96$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 **Tidak terbukti** yang artinya bahwa komitmen organisasi tidak memediasi penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan hasil, sebagai berikut:

- a) .....Kalau mengenai semangat kerja masing-masing karyawan berbeda-beda mas, kalau menurut saya mereka selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Hanya saja mungkin target dari perusahaan yang membuat karyawan merasa sedikit lelah. Tapi itu kan wajar mas, karena kalau mengenai kinerja setiap hari saya harus melakukan atau membuat laporan, jadi kalau kinerja tidak sesuai maka bisa berpengaruh terhadap gaji yang akan

diterima dan promosi. Saya juga sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya. Ya walaupun itu tidak cukup membuat karyawan puas tapi kan semua juga butuh proses.  
(Responden 1, Training Officer)

- b) .....Tidak mengganggu pekerjaan mas, karena saya didalam menjalankan pekerjaan menjunjung tinggi nilai keprofesionalan dan setiap pekerjaan yang diberikan saya selalu berusaha untuk menyelesaikan, memang mas setiap pekerjaan pasti ada sesuatu hal yang diluar ekspektasi kita tetapi saya berusaha untuk ikhlas maka saya jalani sajalah. (Responden 2, Staff)
- c) .....Mengenai hal-hal yang kurang memuaskan di kantor saya masih bisa menoleransi hal tersebut. Ya karena sudah melakukan tanda tangan kontrak, dan sudah kewajiban saya melaksanakan pekerjaan dan berkinerja dengan baik serta bekerja kan juga ibadah mas dan dianjurkan di agama islam dan niat saya yang paling utama adalah bekerja untuk anak dan istri mas.  
(Responden 3, Staff)

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa semangat kerja yang diberikan karyawan bukan karena karyawan merasa puas dengan penempatan kerja yang ada pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Namun tetap bertanggung jawab untuk menyelesaikan kinerja mereka, karena kinerja yang diberikan harus tetap baik. Gaji dan kesempatan promosi yang menjadikan karyawan untuk tetap melaksanakan kinerja mereka. Sehingga ksryawan menuntut dirinya sendiri untuk dapat semangat dalam melakukan pekerjaan dalam situasi dan kondisi apapun.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa keprofesionalitasan yang membuat karyawan tetap bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan dan ikhlas didalam menjalankan pekerjaan. Tanda tangan kontrak pekerjaan juga membuat karyawan tetap menjalankan pekerjaan dengan baik serta landasan agamalah yang mebuat karyawan tetap menjalankan pekerjaannya dengan baik karena mereka menganggap bahwa bekerja adalah ibadah dan tujuan utama mereka bekerja untuk anak dan istri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khaerudin (2018) yang mana didalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa variabel komitmen tidak bisa memediasi antara penempatan kerja dan semangat kerja karyawan. Berdasarkan berbagai hal yang disampaikan diatas, maka menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan.

#### **4.4.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis komitmen organisasi memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai. Hasil yang didapatkan merujuk pada tabel 4.18 pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai yaitu *p values* sebesar 0,047 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 1,995 dengan nilai *two tailed* 1,96. Sedangkan pengaruh tidak langsung dengan dimediasi oleh komitmen organisasi, didasarkan pada tabel 4.19 hasil menunjukkan bahwa *p values* yang didapat sebesar 0,006 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji

signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 2,750 dengan nilai *two tailed* 1,96. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang berbunyi “Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasional.” **Terbukti.** Sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Akan tetapi pada uji hipotesis yang ke tujuh hasil menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung dari disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi lebih besar daripada pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, beberapa penelitian terdahulu sejalan dengan penelitian ini. Seperti yang dilakukan oleh Maharani Fathia, Suharto, Akhmad Sodikin pada tahun 2018 dengan judul “*Effect of leadership and discipline on employee performance through employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB)*” yang menjelaskan bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi semangat kerja karyawan. Dan hasil estimasi regresi menunjukkan kemampuan prediksi dari semua variabel independen tersebut terhadap semangat kerja karyawan (Y) sebesar 44,1%. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa disiplin kerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Olukunle S. (2015) dengan judul “*literature*



*review on work environments and staff commitment in campus communities”*

bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja mereka, dan dalam penelitian ini juga terdapat variabel intervening yaitu komitmen. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hasil yang signifikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Dr. Usha Tiwari (2014) yang berjudul “*Study shows the employees morale and its impact on employees efficiency at. Jaypee Cement Plant Rewa*” menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di dalamnya terdapat disiplin kerja) terhadap semangat kerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan semangat kerja karyawan. Penelitian berikutnya dilakukan oleh Jack Henry Syauta dengan judul yaitu *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkapkan pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi, budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi penempatan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner yang disebarikan kepada karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, maka di temukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan yang ditunjukkan dengan t-statistik  $3,563 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 1 diterima.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan yang ditunjukkan dengan t-statistik  $1,995 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 2 diterima.
- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan t-statistik  $2,619 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 3 diterima.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan t-statistik  $6,242 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 4 diterima.
- 5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan yang ditunjukkan dengan t-statistik  $3,050 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 5 diterima.

- 6) Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan, ditunjukkan dengan t-statistik  $1,939 < 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 6 ditolak. Komitmen organisasi tidak memediasi penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan
- 7) Komitmen organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan, ditunjukkan dengan t-statistik  $2,750 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan hipotesis 7 diterima.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

### **A. Bagi Karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

1. Karyawan diharapkan mampu memiliki rasa keterikatan dalam bekerja di perusahaan
2. Karyawan diharapkan dapat lebih mentaati aturan yang berlaku
3. Karyawan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Sehingga semangat kerja karyawan juga akan meningkat.

**B. Bagi Pimpinan dan Pihak Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

1. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat menciptakan program yang mampu untuk menempatkan karyawan sesuai dengan *skill* dan kemampuannya, sehingga karyawan merasa nyaman ketika bekerja di perusahaan.
2. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat memberikan contoh disiplin kerja yang baik, sehingga karyawan dapat lebih mentaati peraturan yang berlaku.

**C. Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian yang berfokus pada semangat kerja karyawan dan apakah terdapat korelasi antara semangat kerja dengan kinerja karyawan
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai keterikatan kerja dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai disiplin kerja dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan jumlah sampel yang besar dan memiliki tingkat kompleksitas responden yang tinggi,

karena semakin besar jumlah dan tingkat kompleksitasnya maka nilai statistik penelitian akan lebih akurat.

5. Diharapkan penelitian selanjutnya diharapkan terlibat secara langsung dalam aktivitas instansi.
6. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya menambah variabel seperti karakteristik budaya organisasi, kepuasan kerja, stress kerja, manajemen konflik sehingga tidak hanya penempatan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi saja.
7. Diharapkan penelitian selanjutnya memperbanyak obyek penelitian pada seluruh kantor ataupun instansi terkait agar diperoleh kondisi hasil kerja yang benar-benar representatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. (2016). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Agussalim M. (2017). Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees Pt. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. Vol. 2, Issue, 3B, PP 286-296
- Al Zafeiti, Noor Azmi. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing (IRMM)*. Vol, 7, No.2, 150-160
- Alex S .Nitisemito. (2010). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Allen Natalie J. and Meyer Jhon P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Contintuance and Normative Commitment to Organitazion". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Armstrong, Michael. (2010). Human Resource Management. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited
- Armstrong, Michael. (2014). A Handbook of: Human Resource Management Practice, 13th edition. London: Kogan Page.
- Asmiarsih, Tety. (2006). Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Brebes Fakultas Ilmu Sosial Universitas Semarang
- Baihaqi, M. F., & SUHARNOMO, S. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia area Yogyakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Becker, Gary S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. The University of Chicago Press.
- Creswell, John W. (2008). *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga. Bandung: Pustaka Pelajar.
- Cut Zurnali, (2010), Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan, Bandung: Penerbit Unpad Press.
- Danang, Sunyoto. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru
- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dunggio, M. (2013). Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), Hal. 523-533

- Edy, Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Edowati, Daisy. 1992. Iklim organisasi, nilai individu, dan komitmen terhadap organisasi: Suatu studi perbandingan pada bank pemerintah dan bank swasta asing di Jakarta. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6; 963-974.
- Fatimah, Siti. (2015). Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. *Jom FEKON*. Vol. 2, No. 2, Hal. 1-15
- Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habe Hazairin. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi dan Penempatan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV Organik Agro Sistem (OASIS) Di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2,No:1 (27-33)
- Hafiz AZ. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and ai bar A Management Review*. Vol. 7 (2), 1-7
- Handoko T. Hani, (2000), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Efendi, Tua, Marihot. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein Umar, (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Husnawati, A. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang) (Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Indarti S, Hendriani S. (2011). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi*, Vol.19, No:2 (1-14)



- KaroKaro, Elias. (2013). Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Umum pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol.1, No:2 (1-11)*
- Khaerudin, Rivai, dan Riyanto. (2018). The Effect of Placement and Competency on Performance Through Employee Commitment in Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol. 20, Issue. 2, PP 54-61
- Khaerul. Umam. (2010). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia
- Khan Khalil. (2013). Job Satisfaction and Work Morale among Ph.D's A Study of Public and Private Sector Universities of Peshawar, Pakistan. *International Review of Management and Business Research (IRMBR)*. Vol. 2, Issue 2, PP 362-370
- Kuranchie-Mensah. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol. 9, No. 2, PP 255-309
- Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.
- M Sofyan, Abdul, M Jobhar, Nujum. (2016). The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*. Vol. 5, Issue. 3, PP 51-57
- Maharani, Suharto, Sodikin. (2018). Effect of leadership and discipline on employee performance through employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB). *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Vol. 5, Issue 2, PP 130-139
- Majorsy, U. (2011). Kepuasan Kerja, Semangat Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma. *Jurnal Ilmiah Psikologi, 1(1)*, Hal. 63-74
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara Anwar P, Octorend. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*. 3 (8): 318-328
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review And Metalysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, Vo. 108, No. 2; 171-194*.
- Mawei, A. C., Nelwan, O., & Uhing, Y. (2014). Kepemimpinan, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Bni

- (Persero), Tbk. KCU Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(2), Hal. 944-954
- Memari, Mahdieh, Marnani. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank". *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS (IJCRB)*. Vol. 5, No. 5, PP 164-171
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., and Catherine A Smith. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, No. 4; 538-551.
- Moekijat. (2000). *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju
- Moekijat. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Mandar Maju.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Mowday, Richard T. Porter, Lyman, dan Richard M. Steers. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Burlington: Elsevier Science.
- Nurhasanah, Siti. (2015). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat kerja karyawan pt. pertamina (persero) refinery unit iii Palembang. Skripsi Pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Binadarma Palembang.
- Oludeyi, S. Olukunle. (2015). A Review Of Literature On Work Environment and Work Commitment: Implication For Future Research In Citadels Of Learning. Nigeria: Tai Solarin University of Education, Ogun State. PP 32-46
- Rauf, Saeed, Ali. (2017). relationship among organizational commitment, morale and job satisfaction of lecturers serving on regular basis in government degree colleges of Khyber Pakhtunkhwa province, Pakistan. [www.pscpesh.org](http://www.pscpesh.org). Vol. 52 (12), PP 70-83
- Rivai, Veithzal. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89\*.
- Sarinah, Gultom, dan Thabah. (2016). The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impact Towards Employee Performance at PT.

- Sriwijaya Air. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog)*. Vol. 03, No. 1, Hal. 1-10
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Seniati, Ali Nina Liche. (2002). Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia. *Makara Sosial Humaniora*, Vol. 10, No. 2; 88-97.
- Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Siagian, Sondang P, (2004), *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Sinungan, Muchdarsyah. Drs. (2000). *Manajemen Dana Bank*. Jakarta. PT Budi Aksara
- Snell, S., dan Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. United Kingdom: South- Western Cengage Learning.
- Snell, S., dan Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources (16 th ed.)*. South Western: Cengage Learning.
- Steers, Richard.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1; 46-56
- Saputra, Billy Y, Hendriani S, Machasin. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Tapak Manajemen Bisnis*, Vol.9, No:2 (1-20)
- Sastera, Burhanudin & Mauludin Hanif. (2018). The Influence Of Employee Benefits Program on Employee Morale And Employee Performance In PT. CJI Pasuruan. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Vol.7, Issue:5, PP 25-43

- Sudiana, Dana. (2018). Pengaruh Penempatan Jabatan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. *Jurnal Unigal*, Vol.5, No:3 (20-27)
- Sugiyono. (2012). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung: Penerbit CV. Alfabeta
- Sulasari, Ayu. (2013). Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada KSP Tunas Artha Mandiri Nganjuk. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (IQTISHODUNA)*, Vol.9, No:1 (1-17)
- Syafaruddin, Alwi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Syauta Jack H, Troena, Setiawan, Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia) *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 1, Issue 1, PP 69-76
- T Kavoo, Kiruri. (2013). The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4, No. 15, PP 213-219
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Uma Devi, Vijayakumar. (2016). A Study on Impact of Morale on Organisational Commitment, Through Structural Equation Modelling (SEM). *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies, Pune*. Vol. 4, PP 16-38
- Usha Tiwari. (2014). *Study shows the employees morale and its impact on employee efficiency at. Jaypee Cement Plant Rewa*. Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology. Vol. 3, Issue 11, PP 8-14
- Vispute. (2013). *Recruitment Strategy and Employee Retention in Indian Banking and Insurance Sector*. International Journal of Arts & Sciences. Vol. 6 (2): 743-756
- Wijaya, I. M. B. G., & Suana, I. W. (2013). Pengaruh Penempatan Dan Pengalaman Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(10), 1311-1332.
- Winata, Edi. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Mayasari Binangun Medan. *Jurnal Mudira indire*, Vol.1, No:2 (1-19).

# LAMPIRAN

**Lampiran 1**  
**Kuesioner Mini Riset**

**No. Responden:**

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia:

Nama : Muhammad Zaky Sadewa

NIM : 14311140

Fakultas : Ekonomi

Program studi : Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi yang menjadi syarat untuk kelulusan yang berjudul **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”**, peneliti ingin memohon bantuan kepada Bapak dan Ibu Karyawan sekalian untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Data yang diperoleh dari kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian sebagai syarat untuk kelulusan dan bukan untuk konsumsi publik, maka dari itu peneliti dapat menjamin kerahasiaan data yang diperoleh dari para responden. Atas kesediaan waktu Bapak dan Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

**KUESIONER PENELITIAN****PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*****(Studi Kasus Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta)**

Tanggal : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2018

**I. Identitas Responden**

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi *check list* (√) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Posisi/Jabatan saat ini : \_\_\_\_\_
  
2. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
  
3. Usia:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 25 tahun-30 tahun
  - c. 31 tahun-40 tahun
  - d. 41 tahun-50 tahun
  - e. Lebih dari 50 tahun

4. Pendidikan Terakhir :
- a. SMP
  - b. SMA
  - c. Diploma
  - d. Sarjana (S1)
  - e. Magister (S2)
  - f. Doktoral (S3)
5. Lama bekerja :
- a. Kurang dari 1 tahun
  - b. 1 tahun - 3 tahun
  - c. 4 tahun - 6 tahun
  - d. 7 tahun - 9 tahun
  - e. Lebih dari 9 tahun
6. Penghasilan per bulan :
- a. Kurang dari Rp 1.600.000
  - b. Rp 1.600.000 - Rp 3.000.000
  - c. Rp 3.100.000 - Rp 4.500.000
  - d. Rp 4.600.000 - Rp 6.000.000
  - e. Lebih dari Rp 6.000.000

## II. Petunjuk Pengisian

1. Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i, dengan memberikan tanda *check list* ( $\surd$ ) pada kolom yang tersedia. Adapun bobot yang tersedia adalah 1 - 5.
2. Jika Bapak/Ibu/Saudara/i menyetujui pernyataan pada kuesioner, maka tandailah angka yang menunjukkan nilai yang semakin tinggi sebelah kanan. Semakin mendekati angka 5, maka Bapak/Ibu/Saudara/i semakin setuju dengan pernyataan pada kuesioner.
3. Jika Bapak/Ibu/Saudara/i tidak menyetujui pernyataan pada kuesioner, maka tandailah angka yang menunjukkan nilai yang



semakin rendah sebelah kiri. Semakin mendekati angka 1, maka Bapak/Ibu/Saudara/i semakin tidak setuju dengan pernyataan pada kuesioner.

**Keterangan:**

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Bagaimana pendapat saudara tentang pernyataan penempatan kerja yang terjadi di tempat kerja anda?						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Penempatan Kerja (X1)</b>						
Faktor Prestasi Akademis (Pendidikan)						
1.	Latar belakang pendidikan saya berpengaruh terhadap kinerja saya	STS	TS	N	S	SS
2.	Penempatan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	STS	TS	N	S	SS
3.	Pekerjaan & tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	STS	TS	N	S	SS
Faktor Pengalaman Kerja						
1.	Rekrutmen karyawan pada perusahaan tempat saya bekerja lebih mempertimbangkan faktor pengalaman kerja.	STS	TS	N	S	SS
2.	Pekerjaan saya sekarang sesuai dengan pengalaman kerja saya sebelumnya.	STS	TS	N	S	SS

3.	Pengalaman kerja yang saya miliki dapat menunjang kegiatan perusahaan	STS	TS	N	S	SS
Faktor Kesehatan Fisik & Mental						
1.	Perusahaan tempat saya bekerja melakukan tes kesehatan sebelum saya ditempatkan pada posisi / jabatan tertentu.	STS	TS	N	S	SS
2.	Perusahaan tempat saya bekerja menentukan standar kesehatan dalam proses penempatan karyawan.	STS	TS	N	S	SS
3.	Perusahaan tempat saya bekerja mempunyai kriteria tentang penempatan karyawan sesuai dengan kesehatan fisik mereka.	STS	TS	N	S	SS
Faktor Status Perkawinan						
1.	Status perkawinan menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan karyawan di perusahaan tempat saya bekerja.	STS	TS	N	S	SS
2.	Status perkawinan di perusahaan tempat saya bekerja sangat mempengaruhi penempatan karyawan terutama bagi karyawati.	STS	TS	N	S	SS
3.	Pertimbangan status perkawinan yang ditetapkan perusahaan tempat saya bekerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	STS	TS	N	S	SS
Faktor Usia						
1.	Di perusahaan tempat saya bekerja sangat memperhatikan usia sebagai syarat dalam penempatan karyawannya.	STS	TS	N	S	SS
2.	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan usia sebelum diangkat menjadi karyawan	STS	TS	N	S	SS

3.	Usia saya sesuai dengan keputusan penempatan yang ditentukan oleh perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
Bagaimana pendapat saudara tentang pernyataan disiplin kerja yang terjadi di tempat kerja anda?						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>						
Disiplin Preventif						
1.	Saya tahu dan mengerti tentang peraturan dan tata tertib di perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya tahu dan mengerti tentang hal-hal apa saja yang dilarang di perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
3.	Saya diperintah untuk mematuhi peraturan dan tata tertib di perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
4.	Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan membuat saya semakin taat aturan	STS	TS	N	S	SS
5.	Mematuhi peraturan dan tata tertib dapat meningkatkan disiplin saya dalam bekerja	STS	TS	N	S	SS
Disiplin Korektif						
1.	Saya selalu diberitahu jika melakukan kesalahan dalam bekerja	STS	TS	N	S	SS
2.	Teguran atau peringatan yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan perusahaan	STS	TS	N	S	SS
3.	Teguran atau peringatan yang diberikan kepada saya mampu meningkatkan disiplin kerja saya di kemudian hari	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya bersedia menerima sanksi atau hukuman apabila saya melakukan kesalahan	STS	TS	N	S	SS

5.	Hukuman yang diberikan mempengaruhi kinerja saya	STS	TS	N	S	SS
6.	Hukuman yang diberikan mampu memotivasi saya agar menjadi lebih baik lagi	STS	TS	N	S	SS
<b>Disiplin Progresif</b>						
1.	Pimpinan dan karyawan di tempat kerja saya yang mempunyai jabatan tinggi tidak diberikan sanksi atas kesalahan yang diperbuat	STS	TS	N	S	SS
2.	Pemberian sanksi meningkatkan kualitas dalam bekerja di tempat kerja saya	STS	TS	N	S	SS
3.	Sanksi yang diberikan berlaku sama untuk tiap angkatan karyawan	STS	TS	N	S	SS
4.	Ketegasan pimpinan membuat karyawan giat dalam bekerja	STS	TS	N	S	SS
5.	Pimpinan saya bertindak tegas dalam mengambil keputusan apabila terdapat karyawan yang melanggar aturan	STS	TS	N	S	SS

Bagaimana pendapat saudara tentang pernyataan komitmen organisasional yang terjadi di tempat kerja anda?						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>						
<b>Komitmen Afektif</b>						
1.	Perusahaan ini memiliki banyak makna bagi kepribadian saya	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3.	Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS

4.	Saya merasa memiliki rasa memiliki yang kuat pada perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
5.	Saya ingin menghabiskan karir saya pada perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
6.	Saya merasa apa yang menjadi masalah bagi perusahaan ini ialah masalah bagi saya juga.	STS	TS	N	S	SS
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>						
1.	Saya merasa akan sangat terganggu apabila meninggalkan perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2.	Untuk saat ini, berada di perusahaan ini ialah kebutuhan saya	STS	TS	N	S	SS
3.	Saat, ini, sangat berat untuk meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya merasa tidak memiliki pilihan selain berada di perusahaan ini	STS	TS	N	S	SS
<b>Komitmen Normatif</b>						
1.	Bahkan, jika demi keuntungan saya sekalipun, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3.	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama dengan karyawan dan perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
4.	Perusahaan ini layak untuk menjadi kesetiaan saya	STS	TS	N	S	SS

Bagaimana pendapat saudara tentang pernyataan semangat kerja yang terjadi di tempat kerja anda?						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Semangat Kerja (Y)</b>						
Produktivitas Pegawai						
1.	Saya selalu bersemangat dalam bekerja	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya tidak pernah melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas	STS	TS	N	S	SS
3.	Ketika saya mengalami kegagalan dalam bekerja, saya akan segera memperbaikinya	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik	STS	TS	N	S	SS
5.	Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.	STS	TS	N	S	SS
6.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan tepat pada waktunya.	STS	TS	N	S	SS
Tingkat Absensi						
1.	Saya selalu hadir setiap hari / jam kerja saya	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya	STS	TS	N	S	SS

3.	Saya selalu pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya lebih sering mengambil cuti untuk beristirahat	STS	TS	N	S	SS
Labor Turn Over						
1.	Saya senang bekerja di perusahaan, karena pekerjaan ini sesuai dengan keinginan saya sendiri	STS	TS	N	S	SS
2.	Saya akan tetap bertahan ketika mengalami kesulitan dalam bekerja	STS	TS	N	S	SS
Berkurangnya Kegelisahan						
1.	Perusahaan melaksanakan promosi jabatan sesuai dengan harapan saya	STS	TS	N	S	SS
2.	Imbalan yang diberikan perusahaan kepada saya sesuai dengan beban kerja	STS	TS	N	S	SS
3.	Atasan memberikan bimbingan dan motivasi kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya memiliki rekan kerja yang solid (kuat) dan menyenangkan	STS	TS	N	S	SS
5.	Saya selalu menjalin kerjasama dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan	STS	TS	N	S	SS
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	STS	TS	N	S	SS
7.	Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, rapi serta fasilitas yang	STS	TS	N	S	SS

	memadai membuat gairah kerja saya meningkat					
8.	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai keluarga	STS	TS	N	S	SS
9.	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
10.	Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai dapat meningkatkan semangat kerja karyawan	STS	TS	N	S	SS







**Lampiran 2**  
**Tabulasi Data Mentah**

**TABULASI DATA MENTAH PENEMPATAN KERJA**

fpa 1	fpa 2	fpa 3	fpk 1	fpk 2	fpk 3	fkfm 1	fkfm 2	fkfm 3	fsp 1	fsp 2	fsp 3	fus 1	fus 2	fus 3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3



3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4

### TABULASI DATA MENTAH KOMITMEN ORGANISASIONAL

koma ffe k1	koma ffe k2	koma ffe k3	koma ffe k4	koma ffe k5	koma ffe k6	kom mln jt1	kom mln jt2	kom mln jt3	kom mln jt4	kom nor m1	kom nor m2	kom nor m3	kom nor m4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5
3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3
4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5



pe g1	pe g2	pe g3	pe g4	pe g5	pe g6	n 1	n 2	n 3	n 4	o 1	o 2	ah 1	ah 2	ah 3	ah 4	ah 5	ah 6	ah 7	ah 8	ah 9	h1 0	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2
4	3	3	5	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	5	4	2	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4
5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	5	3	5	3	3
4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5
3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5
3	3	3	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5
3	3	3	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	5	5
3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	5	5
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	5	5
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	5	4	5	5
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	2	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4

**Lampiran 3**  
**Analisis Deskriptif**

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	32	54,20	54,20	54,20
Valid Perempuan	27	45,80	45,80	100
Total	59	100	100	

**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 25	15	25,4	25,4	25,4
25 – 30	10	16,9	16,9	42,3
Valid 31 - 40	0	0	0	69,5
41 – 50	16	27,2	27,2	100
> 50	18	30,5	30,5	
Total	59	100	100	

**Pendidikan**



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	39	66,1	66,1	66,1
Diploma	14	23,8	23,8	89,9
Sarjana	5	8,4	8,4	98,3
Magister	1	1,7	1,7	100
Total	59	100	100	

### Masa Kerja

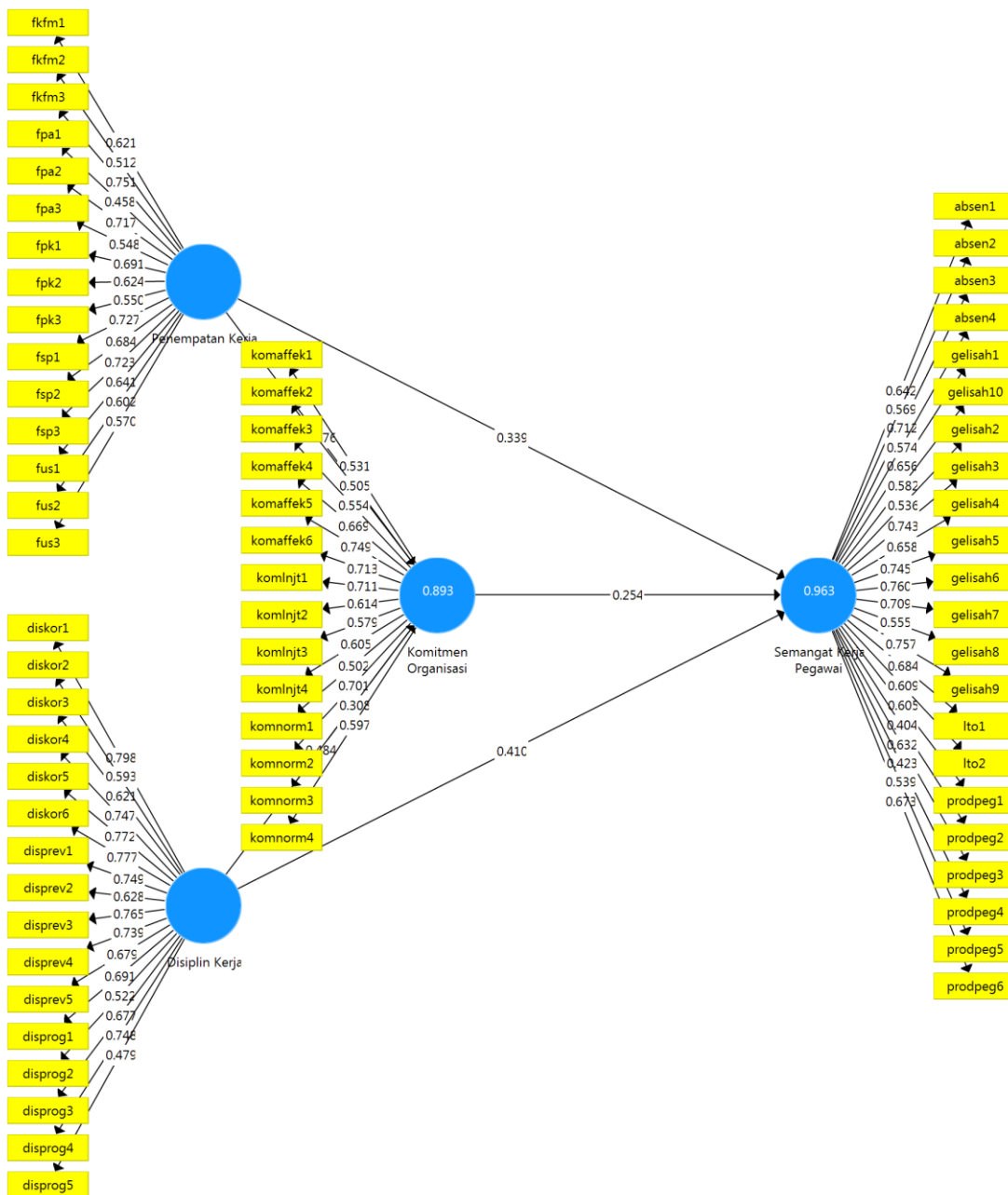
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 Tahun	6	10,2	10,2	10,2
1 – 3 Tahun	14	23,7	23,7	33,9
4 - 6 Tahun	4	6,8	6,8	40,7
7 – 9 Tahun	2	3,4	3,4	44,1
> 9 Tahun	33	55,9	55,9	100
Jumlah	96	100	100	

**Penghasilan /bulan**

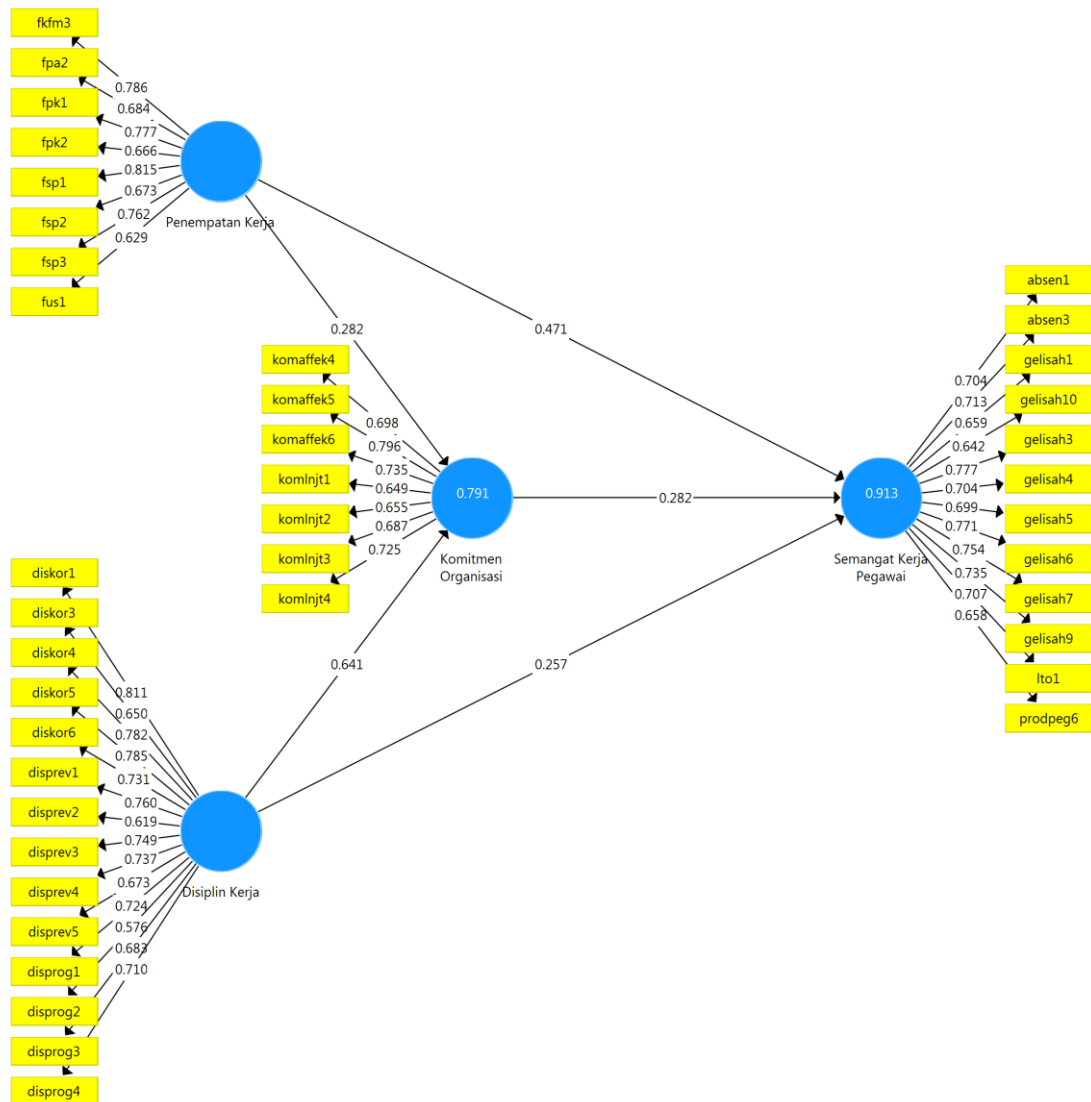
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1.600.000	12	20,3	20,3	20,3
Valid 1.600.000 – 3.000.000	14	23,7	23,7	44
3.100.000 – 4.500.000	15	25,5	25,5	69,5
4.600.000 – 6.000.000	13	22	22	91,5
> 6.000.000	5	8,5	8,5	100
Jumlah	96	100	100	

### Lampiran 4 Hasil Uji SMART PLS v3.2.7

• Hasil uji *Outer Model* (Model Pengukuran)



- Hasil uji *Outer Model* sesudah uji indikator



- *Discriminant Validity*

**Validitas Diskriminan**

	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Penempatan Kerja	Semangat Kerja Pegawai
absen1	0.458	0.607	0.753	0.704
absen3	0.741	0.753	0.483	0.713
diskor1	0.811	0.768	0.695	0.768
diskor3	0.650	0.631	0.580	0.582
diskor4	0.782	0.752	0.585	0.749
diskor5	0.785	0.570	0.599	0.628
diskor6	0.731	0.611	0.781	0.806
disprev1	0.760	0.644	0.560	0.633
disprev2	0.619	0.464	0.537	0.510
disprev3	0.749	0.686	0.681	0.658
disprev4	0.737	0.639	0.561	0.607
disprev5	0.673	0.715	0.526	0.556
disprog1	0.724	0.645	0.566	0.579
disprog2	0.576	0.577	0.328	0.539
disprog3	0.683	0.429	0.485	0.528
disprog4	0.710	0.538	0.761	0.737
fkfm3	0.637	0.542	0.786	0.752
fpa2	0.621	0.574	0.684	0.614
fpk1	0.502	0.576	0.777	0.651
fpk2	0.605	0.641	0.666	0.570
fsp1	0.539	0.613	0.815	0.737
fsp2	0.620	0.590	0.673	0.680
fsp3	0.614	0.534	0.762	0.691
fus1	0.686	0.658	0.629	0.595
gelisah1	0.704	0.690	0.472	0.659
gelisah10	0.376	0.496	0.690	0.642
gelisah3	0.671	0.575	0.739	0.777
gelisah4	0.474	0.555	0.719	0.704
gelisah5	0.716	0.713	0.685	0.699
gelisah6	0.745	0.743	0.568	0.771
gelisah7	0.634	0.533	0.706	0.754
gelisah9	0.751	0.744	0.677	0.735
komaffek4	0.554	0.698	0.499	0.511
komaffek5	0.632	0.796	0.567	0.617
komaffek6	0.641	0.735	0.621	0.659
komlnjt1	0.562	0.649	0.786	0.740
komlnjt2	0.679	0.655	0.630	0.583
komlnjt3	0.601	0.687	0.430	0.616
komlnjt4	0.650	0.725	0.446	0.645
lto1	0.657	0.498	0.690	0.707
prodpeg6	0.664	0.670	0.617	0.658

- *Cronbach's Alpha & Composite Reliability*

### Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...
	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Disiplin Kerja	0.926	0.930	0.936	0.513
Komitmen Organisasi	0.833	0.833	0.875	0.501
Penempatan Kerja	0.870	0.872	0.899	0.528
Semangat Kerja Pegawai	0.911	0.912	0.925	0.506

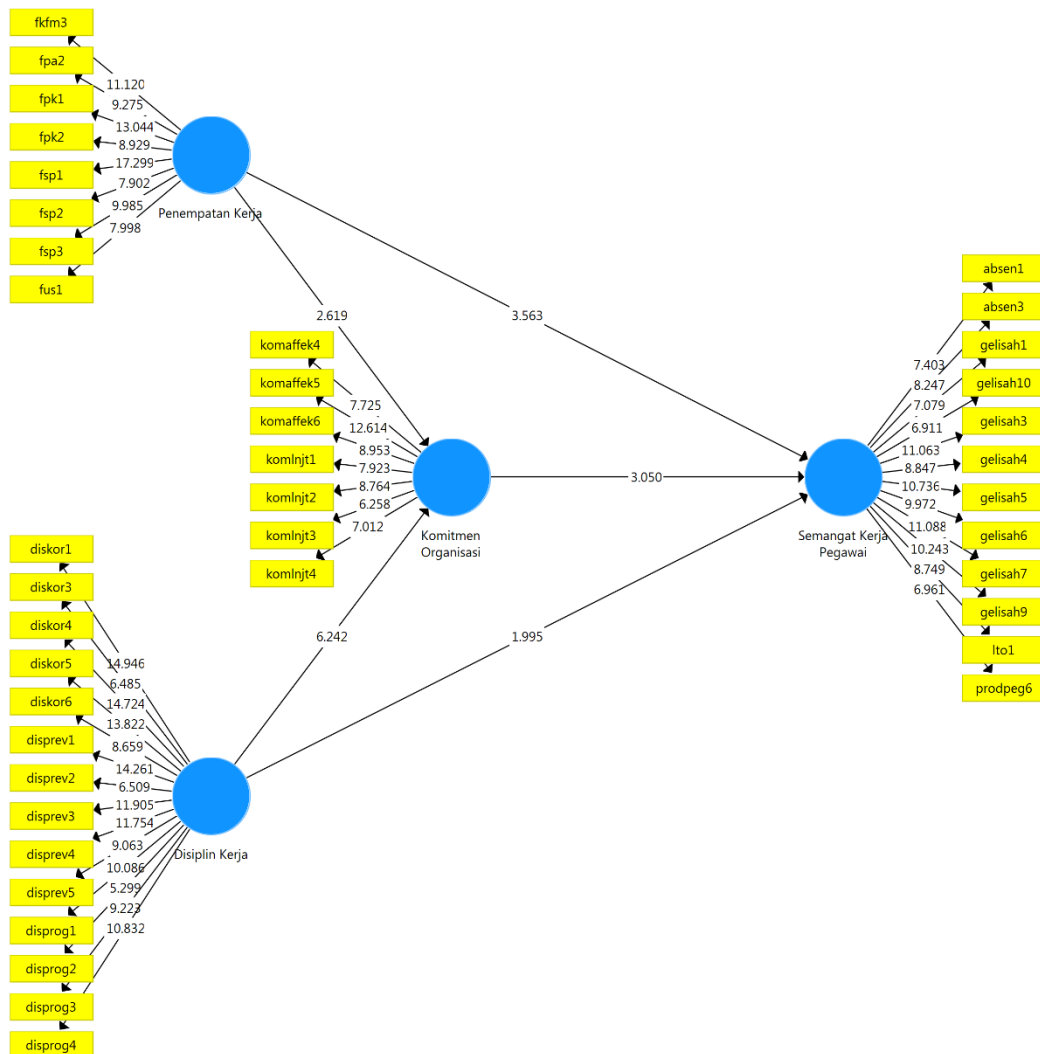
- *R – Square*

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Square
Komitmen Organisasi	0.791	0.784
Semangat Kerja Pegawai	0.913	0.908

• Hasil uji bootstrapping

a) Kerangka bootstrapping



**b) Path coefficient pengukuran signifikansi (t – statistik) second order**

**Koefisien Jalur**

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format t
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...)	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi	0.641	0.650	0.103	6.242	0.000
Disiplin Kerja -> Semangat Kerja Pegawai	0.257	0.255	0.129	1.995	0.047
Komitmen Organisasi -> Semangat Kerja Pegawai	0.282	0.268	0.093	3.050	0.002
Penempatan Kerja -> Komitmen Organisasi	0.282	0.278	0.108	2.619	0.009
Penempatan Kerja -> Semangat Kerja Pegawai	0.471	0.485	0.132	3.563	0.000

**c) Analisis SEM dengan Efek Mediasi**

**Efek Tidak Langsung Spesifik**

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Form
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...)	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values	
Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi -> Semangat Kerja Pegawai	0.181	0.174	0.066	2.750	0.006	
Penempatan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Semangat Kerja Pegawai	0.080	0.076	0.041	1.939	0.053	



**Lampiran 5**  
**Surat Izin Menyusun Skripsi**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 279/DEK/60/Prodi-Mnj/III/2018  
Lamp : 2 lembar  
Hal : IZIN MENYUSUN SKRIPSI

Kepada Yth.  
**Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM**  
Dosen Tetap Prodi Manajemen  
Fakultas Ekonomi UII  
Di Yogyakarta

*Assalamu' alaikum Wr. Wb.*

Diberitahukan Bahwa :

**Nama : MUHAMMAD ZAKY SADEWA**

**No. Mahasiswa : 14311140**

**Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mahasiswa tersebut telah memenuhi syarat untuk diizinkan menyusun Skripsi pada Semester Genap Tahun Akademik 2017/2018 dengan jangka waktu konsultasi mulai tanggal **20 Maret 2018 s/d 20 September 2018**

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu agar membimbing mahasiswa tersebut diatas (*diharap memberi jadwal bimbingan minimal 2x dalam satu minggu*)

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu' alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 10 Maret 2018  
Dekan,



Agus Harjito, M.Si



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PRODI. MANAJEMEN  
SEMESTER GENAP 2017/2018

No. :

Nama : MUHAMMAD ZAKY SADEWA

No. Mhs. : 14311140

Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Mulai Menyusun : Semester Ganjil 2017/2018

Tanggal : 20 Maret 2018 s/d 20 September 2018

Pembimbing : Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM  
Tanda Tangan Pembimbing,

Kartu ini adalah dokumen yang bersifat rahasia

KETERANGAN

1. Ganti Judul :

.....  
.....  
.....

2. Perpanjangan :


- 1. Tgl. .... s/d ..... Paraf (.....)
- 2. Tgl. .... s/d ..... Paraf (.....)
- 3. Tgl. .... s/d ..... Paraf (.....)
- 4. Tgl. .... s/d ..... Paraf (.....)

Kartu Konsultasi setiap bimbingan agar dibawa dan melaporkan kemajuan bimbingan dengan menyerahkan foto copy kartu bimbingan antara tanggal 28 s/d 31 setiap bulannya ke petugas di loket Akademik

Maret 2018

## Lampiran 6

### Surat Izin Penelitian Universitas Islam Indonesia



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**FAKULTAS  
EKONOMI**

Gedung Ace Partadiredja  
Ring Road Utara, Condongcatur, Depok,  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546 Ext. 1000  
F. (0274) 882589  
E. fecon.uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 394/DEK/10/Div.SDM/XII/2018  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
Hotel Grand Inna Malioboro

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Muhammad Zaky Sadewa  
No. Mahasiswa : 14311140  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Lemponsari RT 15 RW 27 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Dengan Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro ”**

Dosen Pembimbing : Fereshti Nurdiana Dihan, SE.,MM

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 11 Desember 2018




**Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D**  
NIKs: 98313 0101

VALUES | INNOVATION | PERFECTION


fecon.uii.ac.id

## Lampiran 7

## Surat Izin Penelitian Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta



**GRAND INNA**  
MALIOBORO



Member of HOTEL  
INDONESIA  
GROUP

**SURAT KETERANGAN**  
**NO.26/GIM-TRN/S.Ket/1/2019**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA	: TRI EKO YUDIANDRI, SE
NIP	: 05846308
JABATAN	: HUMAN CAPITAL MANAGER
PERUSAHAAN	: GRAND INNA MALIOBORO
ALAMAT	: JLN. MALIOBORO NO.60 YOGYAKARTA


Menerangkan bahwa,

NAMA	: MUHAMMAD ZAKY SUDEWA
NIM	: 14311140
PRODI	: MANAJEMEN
INSTITUSI	: UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

Telah melakukan penelitian " Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta". Mulai tanggal 11 Desember 2018 – 20 Desember 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 04 Desember 2018  
HUMAN CAPITAL DEPARTMENT



Tri Eko Yudiandri, SE  
Human Capital Manager

GRAND INNA MALIOBORO Jl. Malioboro No. 60, Yogyakarta T. +62 274 566322, F. +62 274 563074  
E. reservation@grandinnamalioboro.com, www.innagroup.co.id/hotel/grandinnamalioboro

**Lampiran 8**  
**Surat Keterangan Bebas Plagiarisme**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**DIREKTORAT PERPUSTAKAAN**

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA  
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091  
<http://library.uii.ac.id>; e-mail: [perpustakaan@uui.ac.id](mailto:perpustakaan@uui.ac.id)

**SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI**

No 1062137381/Perpus/10/Div.PP/XI/2019

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**  
NIK : **861002112**  
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Muhammad Zaky Sadewa**  
Nomor Mahasiswa : **14311140**  
Fakultas / Prodi : **EKONOMI / Manajemen**  
Judul Karya Ilmiah : **Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **17 (Tujuh Belas) %**.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 8 Januari 2019  
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai  
Direktorat Perpustakaan

Ismanto

NIK: 861002112

**Lampiran 9**  
**Dokumentasi Hasil Wawancara**



**Lampiran 10**  
**Biodata Peneliti**

Nama : Muhammad Zaky Sadewa

Tempat, Tanggal Lahir : Samarinda, 06 Juni 1996

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 14311140

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Alamat : Nglempongsari RT 15/27, Sariharjo, Ngaglik, Sleman,  
Yogyakarta 55581

Riwayat Pendidikan :

1. 2008 : SD N Nglempong
2. 2011 : SMP N 2 Mlati
3. 2014 : SMA N 1 Depok Sleman
4. 2019 : Universitas Islam Indonesia

Email : [mzakysadewa@gmail.com](mailto:mzakysadewa@gmail.com)

No. Hp : 081392134755