

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Handoko dalam Purnaya (2016:2) manajemen sumber daya manusia adalah “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Dessler dalam Marjuni (2016:9) MSDM adalah “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian”. Sedangkan pengertian berdasarkan Stoner dalam Larasati (2018:6) mengemukakan bahwa MSDM merupakan “suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi memerlukannya”.

Berdasarkan beberapa pengertian MSDM diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM adalah suatu penerapan perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan pengawasan dalam sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan untuk digunakan guna melaksanakan tindakan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pelatihan sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno dalam Hamali (2016:6) fungsi manajemen terdiri atas:

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai bentuk imbalan atas jasa yang

diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia menurut Gomes dalam Hamali (2016:10) dapat dilihat dari berbagai perspektif sebagai berikut:

a. Perspektif Politik

Perspektif ini bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari tingkat makro bahkan internasional hingga tingkat mikro. SDM yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun,

kreatif, mau kerja keras setia pada cita-cita dan tujuan organisasi akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi.

b. Perspektif Ekonomi

Sudut pandang ini berangkat dari pandangan bahwa sumber daya manusia adalah homo economicus, makhluk yang berkegiatan/beraktifitas secara ekonomi, bereproduksi dan juga sebagai pusat segala keberhasilan.

c. Perspektif Hukum

Perspektif ini mempunyai anggapan bahwa sumber daya manusia haruslah seimbang antara kewajiban dan haknya dalam mencapai tujuan organisasinya. Bilamana perlakuan kewajiban dan hak tidak seimbang maka akan timbul permasalahan diantaranya mogok kerja dan lain sebagainya.

d. Perspektif Sosial-Kultural

★ Pandangan ini berangkat dari dua bagian manusia, yakni aktualisasi (keberadaan) dan harkat dan martabat. Dimana dalam aktualisasi ini merupakan sikap pengakuan akan keberadaan dirinya di masyarakat, sedangkan harkat dan martabat adalah pengakuan jati dirinya di masyarakat.

e. Perspektif Administrasi

Sudut pandang ini bertolak dari anggapan bahwa untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam organisasi perlu adanya suatu administrasi di dalam organisasi tersebut.

f. Perspektif Teknologi

Dengan berkembangnya zaman yang diikuti oleh perkembangan IT yang begitu pesat, maka sumber daya manusia dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan khususnya di bidang teknologi.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial (Hamali,2016:15) Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya menerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya,

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.2 Semangat Kerja Karyawan

1. Pengertian Semangat Kerja

Menurut Widodo (2017:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan

seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Menurut Nitisemito (2019:77) Semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat didalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Sedangkan menurut Wibowo (2015:201) semangat kerja adalah sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan teman sesama.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi karyawan dalam lingkungan kerja berupa mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara organisasi. Jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya, sehingga tingkat hubungan kerja karyawan dapat harmonis.

2. Dimensi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2019:4) dimensi dan indikator semangat kerja yaitu :

A. Produktivitas Karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaannya dan sebagainya. Oleh karena itu, harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan tinggi atau tidak. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan

- 2) Tidak menunda pekerjaan
- 3) Mempercepat pekerjaan

B. Tingkat Absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Cuti
- 2) Keterlambatan
- 3) Alfa
- 4) Sakit

C. Tingkat Perpindahan Karyawan (Labour Turnover)

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja diperusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang dianggap lebih sesuai. Indikatornya adalah sebagai :

- ★ 1) Setia terhadap perusahaan
- 2) Senang bekerja didalam perusahaan

D. Kerusakan/Kecelakaan kerja

Naiknya kerusakan dan kecelakaan kerja dapat menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang dan terjadi kecerobohan dalam bekerja indikatornya adalah sebagai berikut

- 1) Kerusakan mesin dan lainnya
- 2) Kecelakaan terhadap K3

E. Kegelisahan karyawan

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluhan kesah yang diungkapkan diantara sesama karyawan. Indikatornya adalah sebagai berikut

- 1) Tingkat kegelisahan

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Nitsemito (2019:167) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu :

a. Upah yang rendah

Hal upah yang rendah akan mengakibatkan karyawan menjadi lesu dalam bekerja. Karena kebutuhan untuk hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun

b. Lingkungan kerja yang buruk

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

c. Kurangnya kedisiplinan

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

d. Kurangnya informasi

Informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individual atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per-orang per-jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu ditingkatkan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh bergairah. Dengan kondisi demikian, para

karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang akan dicapai. Menurut Nitisemito (2014:200) cara-cara tersebut antara lain :

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sehingga para karyawan dapat terjamin keuangannya dalam bekerja.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c. Perlu menciptakan suasana santai

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

d. Tempat karyawan pada posisi yang tepat

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

e. Perasaan aman dan masa depan

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

f. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya, Apabila sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbulnya rasa senang dalam bekerja.

2.1.3 *Employee Engagement*

1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. Employee Engagement tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan definisi Employee Engagement menurut para ahli.

Menurut Kahn (2016), mendeskripsikan Employee Engagement sebagai “an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles”. Menurut Kahn, engagement karyawan adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif, dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.

Pendapat lain menurut Macey et al., (2017) mendeskripsikan Employee Engagement sebagai “manifested as energy involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals.” Dalam definisi ini engagementi karyawan diwujudkan

sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian Employee Engagement paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli et.al., (2018) yang mendefinisikan hubungan sebagai “a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication. And absorption”. Dalam pengertian ini, hubungan merupakan sebuah keadaan yang berfikir positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif, dan emosi.

2. Dimensi *Employee Engagement*

Pengukuran hubungan merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat engagement atau keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Schaufeli dan Bakker (2017) Mengatakan bahwa Employee Engagement terdiri dari tiga element yaitu vigor, dedication, dan absorption.

- a. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh didalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam

setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.

- b. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, tetap terinspirasi pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.
- c. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepas diri dari pekerjaannya.

Pendapat kedua, menurut Macey et.al., karyawan yang memiliki rasa engagement yang tinggi akan ditunjukkan melalui perilakunya yaitu:

- a. *Persistence* merupakan perilaku yang paling jelas memperlihatkan *Employee Engagement* dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Proactivity* merupakan karakteristik kritis dari *Employee Engagement*. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif atau lebih buruk lagi, pasif.
- c. *Role Expansion* merupakan perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu kerelaan untuk menerima perbedaan definisi-definisi suatu tugas. Definisi

tersebut mungkin hasil dari inisiatif manajemen atau mungkin inisiatif sendiri

- d. *Adaptibility* merupakan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan menolong perusahaannya untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam pandangan kompetitif yang lebih cepat, lebih sukses dan dengan biaya yang lebih rendah.

Dari beberapa penjelasan diatas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi engagement, sehingga dapat digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan. Penggunaan indikator tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat Employee Engagement dalam mencapai efektivitas organisasi.

3. Prinsip untuk Menciptakan Hubungan

Menciptakan hubungan antara karyawan dengan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran dari karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan hubungan ditempat kerja. Menurut Macey et.al., (2017) ada empat prinsip untuk menciptakan hubungan tenaga kerja, antara lain :

- a. Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
- b. Karyawan memiliki alasan untuk motivasi untuk terikat
- c. Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
- d. Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa menciptakan hubungan ditempat kerja bukanlah suatu hal yang mudah. Karyawan dituntut memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan tahu bagaimana cara untuk terikat dengan organisasi.

4. Komponen penting untuk bisa merasakan *Engagement*

Menurut Macey et.al.,(2017) terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan engaged. Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa terikat. Empat komponen tersebut adalah :

a. *Feeling of urgency*

Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan Vigour yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan.

b. *Feeling of being focused*

Karyawan yang merasa engaged akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan

c. *Feeling of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap fokus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut

d. Feeling of enthusiasm

Antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna menggambarkan karyawan yang engaged.

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memperhatikan komponen-komponen penting agar dapat bisa merasakan engaged. Ada empat komponen penting untuk merasakan engagement yaitu urgensi, fokus, intensitas dan antusiasme.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Manusia identik dengan budaya. Kehidupan manusia tidak bisa dipisahkan dengan budaya. Setiap individu yang bekerja atau menjadi sebuah anggota organisasi, maka individu tersebut berada dalam sebuah budaya organisasi. Tentunya, individu tersebut harus bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasinya, Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Pemahaman budaya organisasi secara menyeluruh akan memberikan rasa puas dan menjadi motivasi bagi karyawan. Dibawah ini akan dijelaskan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli Robbins (2017), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sedangkan menurut Schein dalam Sobirin (2017) budaya merupakan pola asumsi dasar yang di bagikan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan

integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir, dan berfikir dan mengungkapkan perasannya dalam kaitanya dengan persoalan persoalan organisasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi merupakan ide untuk memandang organisasi sebagai kultur dimana terdapat sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya merupakan sebuah fenomena yang relatif baru

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang diyakini dan diimplementasikan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi tertentu.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Budaya organisasi harus benar-benar tertanam dibenak karyawan agar dapat diimplementasikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, organisasi harus mampu mengelola budaya organisasi secara baik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), budaya organisasi memiliki fungsi antara lain :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Pendapat kedua menurut Robbins dan Judge (2017), budaya memiliki fungsi diantaranya :

- a. Penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Memuat rasa identitas anggota organisasi,
- c. Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
- d. Meningkatkan kestabilan sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh karyawan
- e. Kultur mendefinisikan aturan main: Dalam definisinya, bersifat samar, tanpa wujud, implisit, dan begitu adanya, Tetapi, setiap organisasi mengembangkan sekumpulan inti yang berisi asumsi, pemahaman dan aturan-aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari ditempat kerja.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison (dalam Sobirin,2018), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya :

- a. *Involvement dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- b. *Consistency dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c. *Adaptability* adalah dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

- d. Mission dimension adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Pendapat kedua menurut Hofstede dalam Sobirin (2018), mengelompokkan budaya organisasi ke dalam enam dimensi. Berikut, dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede :

- a. *Process oriented culture vs Result oriented culture*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses (process oriented). Pada proses oriented culture, perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Akibat dari orientasi tersebut, secara behavioral, menyebabkan orang-orang yang bekerja didalam organisasi cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaannya dan menganggap kehidupan sehari-hari didalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka.

Sementara itu, pada result oriented culture perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak memperdulikan bagaimana proses yang dilakukan tetapi yang terpenting hasilnya cepat didapat. Akibat lainnya adalah boleh jadi perubahan proses menjadi hal biasa jika dianggap proses berjalan tidak segera mendatangkan hasil. Atau dengan kata lain, pada organisasi yang memiliki dimensi budaya result oriented perubahan menjadi hal yang lumrah dilakukan sehingga sebagian besar orang merasa terbiasa dengan situasi baru yang tidak mereka alami sebelumnya. Demikian juga

mereka berusaha secara maksimal dan menganggap setiap hari pasti ada tantangan baru. Organisasi dengan result oriented culture jauh lebih dinamis dibandingkan dengan process oriented culture.

b. *Employee oriented culture vs Job oriented culture*

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan penting organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan-persoalan pribadi mereka.

Dengan kata lain, employee oriented culture beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kehidupan mereka menjadi lebih baik.

Sementara itu job oriented culture beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, Job oriented culture seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Mereka menganggap bahwa organisasi hanya peduli terhadap apa yang dikerjakan karyawan bukan pada nasib mereka.

c. *Parochial culture vs Professional culture*

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat ketergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antar pegawai dengan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui sebagai bagian organisasi. Sebaliknya, pada professional culture karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain.

Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi professional culture cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur. Jika menganggap bahwa organisasi tidak bisa lagi bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka maka dengan sukarela mereka akan memilih organisasi lain yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan tersebut.

d. *Open system culture vs close system culture*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. Open system culture menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orangnya-orangnya lebih terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar. Bisa dikatakan setiap

orang hanya butuh waktu yang relatif singkat untuk merasa cocok dengan kondisi organisasi, demikian juga pendatang baru tidak butuh waktu lama untuk merasa dirumah. Dalam bahasa Gareth Morgan, organisasi yang memiliki dimensi open system culture sangat memungkinkan terciptanya learning organization (organisasi pembelajar).

Sebaliknya pada closer system culture, organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (machine organization) yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

e. *Loose control culture vs Tight control culture*

Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (loose control), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar akibatnya, secara operasional setiap orang hampir tidak ada yang peduli dengan biaya, target waktu hampir tidak terpenuhi dan sebagian orang bekerja dengan santai. Namun bukan berarti organisasi dengan loose control bisa berjalan dengan baik justru akan memiliki organisasi dengan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, tight control culture cenderung menetapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Organisasi dengan tight control culture dianalogikan dengan scientific management approach. Dalam hal ini aturan (tertulis) adalah raja. Semua aktivitas baik,

sebelum, selama maupun sesudah dikerjakan harus berdasarkan pada ketentuan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan terhadap aturan sangat tidak ditolerir.

f. *Normative culture vs Pragmatic culture*

Dimensi ini berkaitan dengan customer orientation yang dinotasikan dalam pragmatic dan normative. Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Demikian juga dalam etika bisnis, organisasi ini cenderung mengadopsi etika utilitarianism yang dikembangkan Emmanuel Kant yang cenderung pragmatik bukan dogmatik. Kant menegaskan bahwa selama ini manfaat (dalam hal ini manfaat bagi konsumen) lebih besar dibandingkan kerugiannya maka sebuah tindakan dianggap benar.

Sedangkan organisasi dengan normative culture menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua yang terlibat di dalam kehidupan organisasi dengan demikian organisasi mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan-aturan tersebut. Oleh karena itu orientasi organisasi dengan normative culture merupakan kebalikan dari orientasi organisasi dengan pragmatic culture.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi budaya tersebut menjadi identitas atau

pembeda antara organisasi satu dengan yang lain. Dimensi budaya ini menjadi karakteristik atau ciri khas dari suatu organisasi. Dimensi yang ada pada setiap organisasi, akan menjadi pedoman yang mempengaruhi sikap, cara berpikir dan tindakan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan jangka pendek dan jangka panjang suatu organisasi.

2.1.5 Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang sangat beraneka ragam. Kebutuhan setiap manusia dari waktu ke waktu selalu bertambah, bahkan cenderung tak terbatas. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai, dimiliki dan dinikmati. Salah satu cara yang dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhannya adalah dengan cara bekerja. Seorang individu yang bekerja pada suatu perusahaan, juga memiliki kebutuhan yang ingin dipenuhi. Ketika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh suatu perusahaan dimana ia bekerja, maka seorang individu akan merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu sifat individual atau pribadi. Artinya bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat vital dan harus diperhatikan oleh suatu organisasi/perusahaan, karena kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang akan menentukan kinerja organisasi perusahaan tersebut. Dibawah ini terdapat beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dari beberapa ahli.

- a. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

- b. Menurut Smith, *et al* (dalam Luthans 2017), kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya.
- c. Pendapat terakhir menurut Robbins dan Judge (2017), Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Dari pendapat beberapa ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terkait dengan puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang akan menyebabkan peningkatan dan menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam sebuah organisasi terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2016) antara lain :

- a. Pemenuhan kebutuhan.

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.

- b. Ketidacocokan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang ada pada kenyataan yang diterima

- c. Pencapaian nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan

memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.

d. *Persamaan.*

Dalam model ini, kepuasan suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” ditempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seorang bahwa output pekerjaan relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.

e. *Komponen Watak/Genetik*

Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karena itu, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan.

Pendapat kedua menurut Luthans (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

a. *Pay* (Gaji/Upah)

Upah merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi juga berperan dalam menyediakan kepuasan kebutuhan tingkat atas.

b. *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber kepuasan utama lainnya. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan terhadap desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasional terkait pekerjaan utama.

c. *Promotions* (Promosi)

Peluang promosi tampaknya memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang menyertainya. Misalnya, individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan kinerja.

d. *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan adalah sumber kepuasan kerja yang cukup penting. Untuk saat ini, ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama adalah keberpusatan pada karyawan ini diukur dengan sejauh mana seorang supervisor mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan karyawan, biasanya dimanifestasikan dalam cara-cara seperti memeriksa untuk melihat seberapa baik bawahan melakukan, memberikan saran dan bantuan kepada individu, dan berkomunikasi dengan pekerja pada tingkat pribadi maupun resmi. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang-orangnya berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri. Dalam banyak kasus pendekatan ini mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

e. *Work Group* (Kelompok kerja)

Sifat dari kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang sederhana bagi karyawan individu. Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran dan bantuan kepada pekerja individu. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan.

f. *Working conditions* (Situasi kerja)

Kondisi kerja adalah faktor lain yang memiliki efek ada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (bersih, lingkungan yang menarik), individu akan merasa lebih mudah untuk melakukan

pekerjaan mereka, jika kondisi kerja buruk (panas,bising), individu akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaan. Suatu perusahaan atau organisasi harus mampu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menerapkannya. Implementasi kepuasan kerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut Smith, Kendall, dan Hullin dalam (Luthans 2017), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan terdiri dari lima dimensi, antara lain :

- a. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- b. Pay (Gaji)
- c. Promotion opportunities (Kesempatan untuk dipromosikan)
- d. Supervision (Pengawasan)
- e. Co-Workers (Rekan kerja)

Pendapat kedua, menurut Weiss, et al (2017), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan MSQ (Minnesota Satisfaction) dibedakan menjadi kelompok besar, antara lain :

- a. Kepuasan intrinsik

Kepuasan intrinsik mengacu pada sifat tugas pekerjaan dan bagaimana orang merasa tentang pekerjaan yang mereka lakukan.

Indikator dari kepuasan intrinsik yaitu :

- 1) Aktifitas
- 2) Kemandirian
- 3) Nilai moral
- 4) Tanggung jawab

- 5) Kreatifitas
- 6) Pemanfaatan kemampuan
- 7) Promosi
- 8) Prestasi

b. Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik memberikan perhatian aspek lain dari situasi kerja, seperti tunjangan dan gaji. Indikator dari kepuasan ekstrinsik yaitu:

- 1) Variasi
- 2) Pelayanan sosial
- 3) Pengakuan
- 4) Status sosial
- 5) Hubungan dengan atasan
- 6) Kemampuan atasan
- 7) Keamanan
- 8) Otoritas
- 9) Kebijakan perusahaan
- 10) Kompensasi
- 11) Kondisi kerja
- 12) Rekan kerja

Dari beberapa penjelasan diatas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja, sehingga dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator tersebut digunakan dengan menyesuaikan standar kepuasan kerja, dan kondisi organisasi. Penggunaan indikator tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel Employee Engagement, budaya

organisasi, kepuasan kerja, dan semangat kerja. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan penelitian terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian tersebut diantaranya :

2.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja

1. Tejpal (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Poornima Tejpal (2016) dengan judul “Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen Employee Engagement dan kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara Employee Engagement dan kepuasan kerja pada manajer yang merupakan dari 4 bank sektor swasta di Delhi/NCR. Penelitian ini dilakukan kepada 96 manajer. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif korelasi dan analisis regresi. Untuk mengukur Employee Engagement, peneliti menggunakan indikator Employee Engagement dari Schaufeli & Bakker (2016).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel Employee Engagement serta kepuasan kerja. Persamaan kedua terdapat pada alat analisis yang digunakan. Kesamaan lainnya terdapat pada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Employee Engagement yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2016) yang terdiri dari 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Selain itu, perbedaan terdapat variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, menggunakan tambahan variabel budaya organisasi

sebagai variabel independen (X2) dan variabel semangat kerja sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan oleh penelitian Tejpal (2016).

2. Madan dan Srivastava (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2016) dengan judul “Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers”. Memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen employee engagement dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada 88 manajer yang merupakan perwakilan 4 bank sektor di Delhi/NCR. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, one-way Anova independent t-test dan analisis regresi. Untuk mengukur Employee Engagement peneliti menggunakan indikator Employee Engagement dari Schaufeli & Bakker (2016).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel Employee Engagement serta kepuasan kerja. Persamaan kedua terdapat pada sebagian alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Kesamaan lainnya terdapat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Employee Engagement yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2016) yang terdiri 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian ini. Selain itu, perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan tambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (X2) dan variabel semangat kerja sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2016).

3. Andre dan Sofian (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Sofian dengan judul “Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement” memiliki tujuan untuk mengetahui faktor individu keterikatan karyawan pada hasil kerja menggunakan langkah-langkah keterikatan karyawan (keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 104 petugas HR yang bekerja di Inland Revenue Board of Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan organizational citizenship behaviour (OCB).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel Employee Engagement dan kepuasan kerja. Selain itu, alat analisis yang digunakan juga sama yaitu SPSS. Mean, standar deviasi, uji t dan regresi berganda digunakan untuk analisis data. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi, dan semangat kerja. Selain itu lokasi dari penelitian yang dilakukan juga berbeda.

4. Garg (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Garg (2017) dengan judul “Impact Of Employee Engagement on it Sector” memiliki tujuan untuk mempelajari praktik keterikatan oleh perusahaan IT india dan untuk mengetahui dampak praktik keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti mengambil sampel ukuran 100 karyawan secara acak dari dua industri IT Terkemuka India TCS dan Infosys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti : kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi, dan

informasi, lingkungan kerja, sifat kerja, gaji dan tunjangan peluang promosi dan beban kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *Employee Engagement*, kepuasan kerja dan alat analisis yang digunakan juga sama yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan semangat kerja. Selain itu perbedaannya adalah lokasi penelitian, dimana penelitian ini mengambil diperusahaan IT, sedangkan untuk penelitian selanjutnya berbeda.

Tabel 2. 1

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
Penelitian pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja				
1.	Poornima Tejpal (2016), <i>Echancing the job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement : An Empirical Study on Private Sector Bank Managers.</i>	<i>Employee Engagement</i> (Schaufeli & Bakker,2003) 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> Kepuasan Kerja (Spector,1994) 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i>		Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja.

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
	<p>Drishtikon : A Management Journal Volume 7 Issue 1 September-5 March 2016</p> <p>Alat analisis:</p> <p>Statistik Deskriptif, Korelasi dan Regresi digunakan untuk analisis data.</p>	<p>3. <i>Supervision</i></p> <p>4. <i>Fringe Benefits</i></p> <p>5. <i>Contingent Rewards</i></p> <p>6. <i>Operation Conditions</i></p> <p>7. <i>Coworkers</i></p> <p>8. <i>Nature of Work</i></p> <p>9. <i>Communication</i></p>		<p>Selain itu, dimensi keterikatan karyawan memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus dapat diamati bahwa semua dimensi keterikatan secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja</p>
2.	<p>Poornima Madan & Shalini Srivastava (2016)</p> <p><i>Employee Enagement. Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of</i></p>	<p><i>Employee Enagement</i></p> <p>(Schaufeli & Bakker,2003)</p> <p>1. <i>Vigor</i></p> <p>2. <i>Dedication</i></p> <p>3. <i>Absorption</i></p> <p>Kepuasan Kerja</p>		<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keterikatan karyawan dan</p>

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
	<p><i>Private Sector Bank Managers</i></p> <p>FIIB Bussines Review. Volume 4, Issue 2, April-June 2016</p> <p>Alat analisis: Statistik Deskriptif, One-way Anova, Independent t-test dan analisis regresi</p>	<p>(Spector,1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i> 3. <i>Supervision</i> 4. <i>Fringe Benefits</i> 5. <i>Contingent Rewards</i> 6. <i>Operation Conditions</i> 7. <i>Coworkers</i> 8. <i>Nature of Work</i> 9. <i>Communication</i> 		<p>kepuasan kerja.</p>

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
3.	<p>Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2017) <i>Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement.</i></p> <p>Procedia-Social and Behavioural Sciences 40 (2012) 498-508</p> <p>Alat Analisis:</p> <p>Mean, Standar Deviasi, uji t dan regresi berganda digunakan untuk analisis data</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Khan, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job Engagement</i> 2. <i>Organizational Engagement.</i> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall, dan Hullin 2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pada pekerjaan 2. Gaji/Upah 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Rekan Kerja 		<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB)</p>

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
4.	<p>Pratibha Garg (2017), Impact of Employee Engagement On it Sector</p> <p>IJMRR/ Jan 2014/Volume 4/ Issue 1/Article No- 7/62-72 ISSN: 2249-77196</p> <p>Alat analisis:</p> <p>Skala Likert. Kuesioner Alpha CronBach dihitung menggunakan SPSS</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Saks,2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Environ ment</i> 2. <i>Leaders hip</i> 3. <i>Team and Co- Worker</i> 4. <i>Training and career Develop ment</i> 5. <i>Compent ation</i> 6. <i>Organiz ational policies</i> 7. <i>Workpla ce well-being</i> 		<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti: kepemimpinan kerja tim pelatihan</p>

NO	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
		Kepuasan Kerja		karyawan, arus komunikasi dan informasi, lingkungan kerja, sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi, dan beban kerja.

Review Jurnal Penelitian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di PT Wijaya Karya Bitumen untuk membuktikan teori dan hipotesis yang

sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun penelitian selanjutnya teori yang digunakan setiap variabel antara lain: variabel Employee Engagement menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2016), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2018). Kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (2017) dan Semangat kerja menggunakan teori Nitisemito (2019).

2.2.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

1. Ahamed dan Mahmood (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2017) dengan judul “Impact of Organizational culture on Job Satisfaction: A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh” memiliki tujuan untuk menganalisa konsep dan dampak dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Banglalion Communication Ltd. Budaya organisasi terdiri dari komponen kebudayaan dan jenis budaya, sedangkan kepuasan kerja memiliki 3 elemen dasar yaitu variabel lingkungan, indeks karakteristik pekerjaan, dan variabel kepribadian. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 36 karyawan. Untuk menganalisis dan membuktikan hipotesis, menggunakan alat analisis korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS versi 19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd (BLC). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya yang dominan pada penelitian ini ialah. Budaya hirarki.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini,

meneliti karyawan yang bekerja pada salah satu lembaga perusahaan, sedangkan dalam penelitian Ahamed dan Mahmood (2017), meneliti karyawan yang bekerja di sektor komunikasi di Bangladesh. Perbedaan lainnya pada penggunaan variabel Employee Engagement sebagai variabel independen, dan semangat kerja sebagai variabel dependen diteliti dalam penelitian ini.

2. Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2017) dengan judul “Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers” memiliki tujuan untuk mempelajari hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja diantara guru sekolah menengah di kota Teheran. Responden penelitian ini terdiri dari semua guru sekolah menengah kota Teheran tahun ajaran 2017 yang terdiri dari 123 orang yang dipilih dengan cara cluster sampling. Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu penambahan variabel Employee Engagement dan semangat kerja. Selain itu lokasi penelitiannya juga berbeda. Penelitian sebelumnya mengambil lokasi di sekolah menengah di kota Teheran, sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di PT Wijaya Karya Bitumen.

3. Shah (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh shah (2017) dengan judul “Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of

Steel Plant” memiliki tujuan untuk menganalisis budaya organisasi pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 148 eksekutif yang dipilih secara acak dari berbagai departemen divisi pabrik baja yang berada di kota Raipur, Chhattisgarh. Sampel manajer terdiri dari 15 manajer tingkat atas, 85 manajer tingkat menengah dan 44 manajer tingkat junior. Indikator yang digunakan untuk variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Dennison (2018), Sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menggunakan Job Satisfaction Survey (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan dimensi kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah mencoba untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yang didasarkan dari teori Denison (2018). Perbedaannya terdapat pada penggunaan variabel penelitian serta lokasi penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2017). Hanya meneliti variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi, sedangkan dalam penelitian yang ini ada penambahan variabel Employee Engagement sebagai variabel independen lainnya serta semangat kerja karyawan sebagai variabel dependennya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2017) meneliti karyawan di pabrik baja, sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di PT Wijaya Karya Bitumen.

2.2.3 Pengaruh Hubungan kerja dan budaya organisasi terhadap semangat kerja

1. Raviana Devi (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Raviana Devi (2017) dengan judul “Pengaruh human relation (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT Eka Tjipta Semesta-Jember” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh human relation dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah 40 karyawan. Untuk mengukur Employee Engagement peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2016). Metode yang digunakan oleh Raviana Devi (2017) adalah metode penelitian populatif atau sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa human relation dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah untuk mencoba menganalisis pengaruh dari hubungan kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Perbedaannya adalah di lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Raviana Devi (2017) berada di PT Eka Tjipta Semesta, sedangkan penelitian selanjutnya berada di PT Wijaya Karya Bitumen.

2. Sudarmin Manik dan Megawati (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Sudarmin Manik dan Megawati (2019) yang berjudul “Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Semangat kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan”. Memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel tersebut. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 83 pegawai dari para pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. Untuk mengukur budaya organisasi pegawai menggunakan skala likert. Hasil dari pengukuran tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan

Pelalawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah mencoba untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yang didasari dari teori Denison (2018). Perbedaannya terdapat pada penggunaan variabel penelitian serta lokasi penelitiannya. Surdamin Manik dan Megawati (2019) menggunakan lokasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan, sedangkan penelitian selanjutnya berada di PT Wijaya Karya Bitumen.

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap semangat kerja

1. Sudarmin Manik dan Megawati (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Sudarmin Manik dan Megawati (2019) yang berjudul “Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Semangat kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan”. Memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel tersebut. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 83 pegawai dari para pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. Untuk mengukur budaya organisasi pegawai menggunakan skala likert. Hasil dari pengukuran tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan Pelalawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah mencoba untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yang didasari dari teori Denison (2018). Perbedaannya terdapat pada penggunaan variabel penelitian serta lokasi penelitiannya. Surdamin Manik dan Megawati (2019) menggunakan lokasi di Dinas Kesehatan Kabupaten

Pelalawan, sedangkan penelitian selanjutnya berada di PT Wijaya Karya Bitumen.

Tabel 2. 2

Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja

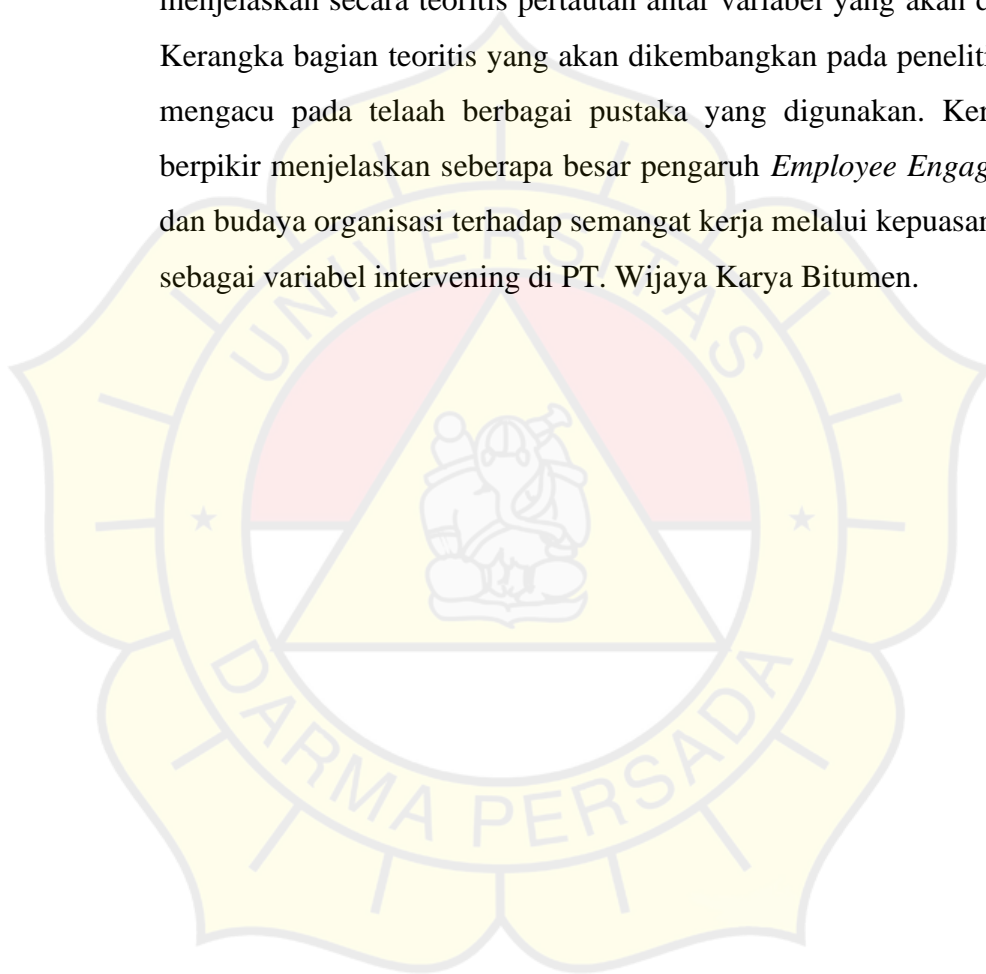
No	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang dieliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja				
1.	Raviana Devi (2017) Pengaruh <i>human relations</i> (hubungan manusia) dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Eka Tjipta Semesta-Jember Alat analisis: Skala Likert	Hubungan Pengaruh Budaya Organisasi 1. Semangat kerja 2. Lingkungan kerja 3. Komunikatif		Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya variabel pengaruh <i>human relations</i> (hubungan antar manusia) berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

No	Nama Peneliti/Judul Penelitian	Variabel yang dieliti dan dimensi	Metode dan Analisa	Hasil
2.	Sudarmin Manik dan Megawati (2019) Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Semangat kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. Jurnal Niara (P-ISSN 1693-3516) (E-ISSN 2528-7575) Vol. 11.No 2 Januari 2019 Hal.118-124 Alat analisis: Skala Likert.	Budaya Organisasi 1. Kekuatan Sosial 2. Sasaran 3. Visi dan misi 4. Norma 5. Perilaku		Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan.

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa hubungan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh Employee Engagement dan budaya organisasi terhadap semangat kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di perusahaan PT Wijaya Karya Bitumen untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka bagian teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang digunakan. Kerangka berpikir menjelaskan seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap semangat kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Wijaya Karya Bitumen.



PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT WIJAYA KARYA BITUMEN

1. Apakah ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap semangat kerja?
4. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap semangat kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

***Employee Engagement* (X1)**

- *Vigor*
- *Dedication*
- *Absorption*

Budaya Organisasi (X2)

- *Involvement dimension*
- *Consistency Dimension*
- *Adaptability Dimension*
- *Mission Dimension*

Kepuasan Kerja (Z)

- *Work it Self*
- *Pay*
- *Promotion of Opportunities*
- *Supervision*
- *Co-Workers*

Semangat Kerja (Y)

- Produktivitas Karyawan
- Tingkat absensi
- Tingkat perpindahan karyawan (*Labour turn over*)
- Kegelisahan

Regresi Linear Berganda

Kesimpulan dan Saran

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Creswell (2016) hipotesis kuantitatif merupakan prediksi yang dibuat peneliti tentang hubungan antarvariabel yang ia harapkan. Hipotesis ini biasanya berupa perkiraan numerik atas populasi yang dinilai berdasarkan data sampel penelitian. Menguji hipotesis berarti menerapkan prosedur-prosedur statistik dimana didalamnya peneliti mendeskripsikan dugaan-dugaannya terhadap populasi tertentu berdasarkan sampel penelitian. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2017), hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan diatas, maka variabel dalam dependen dalam penelitian ini adalah semangat kerja sedangkan variabel independennya berupa Employee Engagement dan budaya organisasi, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Employee Engagement terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Employee Engagement terhadap semangat kerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap semangat kerja.

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Employee Engagement terhadap kepuasan kerja dan terhadap semangat kerja.

