

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. *Employee Morale* (Semangat Kerja)**

##### **1. Definisi *Employee Morale* (Semangat Kerja)**

Menurut Nurjannah dkk (2013) semangat kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang dalam suatu organisasi, semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan mempermudah perusahaan/instansi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Purwanto (Saputra, 2015) semangat kerja merupakan sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya, dimana kepuasan kerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian daripadanya. Menurut Maier (1995) seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya.

Selanjutnya, menurut Nitisemito (1982) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal sejalan dikemukakan oleh Hasibuan (2010) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu, semangat kerja juga dapat diartikan sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi

yang menunjukkan rasa semangat didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong seseorang untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Menurut Lawrence (Sania, Kalpina & Javed, 2015) semangat kerja karyawan merupakan penggambaran emosi, kepuasan, dan sikap keseluruhan terhadap tempat kerja. Produktivitas berhubungan langsung dengan semangat. Oleh karena itu, membentuk strategi yang efektif dan tepat untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Semangat tinggi berarti karyawan puas dengan pekerjaan, berusaha keras, kreatif, dan berinisiatif. Semangat kerja yang rendah mengarah pada meningkatnya *turnover*, masalah yang tidak dapat diselesaikan, dan terjadi pemogokan, sehingga hal tersebut membebani kinerja perusahaan/instansi.

Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin atau manajer perusahaan/instansi. Hal ini dikarenakan sangat penting bagi keberhasilan suatu usaha. Semangat kerja sangat mempengaruhi produktivitas dan potensial kerja pegawai di suatu instansi. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan motivasi kerja pegawai secara maksimal. Semangat kerja menurut McFadzen dan McFadzean (Hardy, 2009) adalah sejauh mana seorang karyawan menunjukkan keadaan psikologis yang positif atau termotivasi. Semangat kerja dapat memmanifestasikan dirinya sebagai kebanggaan dalam organisasi dan

tujuannya, keyakinan pada kepemimpinannya, dan rasa berbagi tujuan dan kesetiaan kepada orang lain dalam organisasi.

Menurut Kusuma (2016) semangat kerja karyawan terkadang dianggap sepele oleh pemimpin perusahaan, akan tetapi semangat kerja karyawan sangatlah penting dalam diri setiap karyawan, apabila setiap karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi setiap karyawan akan mengeluarkan semua kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan juga akan menjadi lebih baik serta dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, baik dan hasilnya memuaskan untuk instansi ataupun perusahaan.

Menurut Hardy (2009) semangat yang tinggi dapat dideskripsikan sebagai perasaan afektif positif yang terkait dengan energi, kegembiraan, semangat, keamanan, kebahagiaan dan keceriaan bersama dengan unsur antisipasi positif dari pekerjaan atau tantangannya. Semangat yang rendah adalah keadaan afektif negatif yang ditandai oleh depresi, kelesuan, dan kelelahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bertanggung jawab.

## 2. Aspek-aspek *Employee Morale* (Semangat Kerja)

Menurut Hardy (2009) employee morale memiliki 3 aspek yaitu:

### a. Afektif (*Affective*)

Tema-tema utama dari afektif yaitu merasa dihargai dan dianggap serius, harga diri, dukungan dan komunikasi. Adapun contoh dari afektif yang tinggi pada karyawan yaitu individu mendapat pengakuan setelah menyelesaikan tugasnya dengan baik atau dilibatkan dan dimintai pendapat dalam rapat organisasi. Kemudian, afektif yang rendah yaitu individu merasa tidak adil apabila hasil kerjanya di kritik atau tidak dipuji sesuai dengan harapannya.

### b. Tujuan masa depan (*Future/goals*)

Tema-tema utama dari tujuan masa depan yaitu pandangan masa depan dan kemajuan (progres). Kemudian contoh dari tujuan masa depan yang tinggi adalah karyawan atau individu memiliki ketertarikan dan kejelasan terkait pandangan masa depan. Selain itu, contoh dari masa tujuan masa depan yang rendah yaitu karyawan atau individu merasa tidak mengalami kemajuan atau merasa gagal dalam mencapai targetnya maupun target organisasi.

### c. Interpersonal

Tema-tema utama dari interpersonal yaitu pengaruh orang lain dan hubungan dengan orang lain. Adapun pengaruh orang lain didapatkan dari kontribusi, kerja sama, perasaan bangga, dan pekerjaan

yang menarik. Kemudian, hubungan dengan orang lain didapatkan dari kohesi, atmosfir organisasi yang baik, dan menolong orang lain. Selain itu, contoh dari interpersonal yang tinggi yaitu individu memiliki hubungan yang baik antara rekan kerja dengan memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya, interpersonal yang rendah yaitu adanya lingkungan kerja yang tidak ramah, serta adanya rekan kerja yang tidak kooperatif.

Berdasarkan dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa aspek-aspek dari *employee morale* (semangat kerja) adalah afektif (*affective*), tujuan masa depan (*future/goals*), dan interpersonal.

### 3. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Morale* (Semangat Kerja)

Menurut Nawawi (Triadityo, 2012) faktor yang mempengaruhi *Employee Morale* (Semangat Kerja) yaitu :

a. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan

Seseorang yang berminat dalam mengerjakan pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.

b. Gaji atau upah

Gaji atau upah yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.

c. Status sosial pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu semangat kerja.

d. Suasana kerja atau hubungan dalam pekerjaan

Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.

e. Tujuan pekerjaan

Tujuan pekerjaan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi *employee morale* (semangat kerja) yaitu minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, gaji atau upah, status sosial pekerjaan, suasana kerja atau hubungan dalam pekerjaan, dan tujuan pekerjaan.

## **B. Kepuasan Gaji**

### **1. Definisi Kepuasan Gaji**

Menurut Robin (2001) kepuasan adalah rasa lega, senang, tak ada yang harus disalahkan. Kepuasan (*satisfaction*) dapat diartikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai terhadap sesuatu. Seseorang yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif, sedangkan seseorang yang tidak merasa puas akan menunjukkan sikap yang negatif. Sikap ini dalam dunia perusahaan dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2005).

Menurut Lum dkk (Putra & Surya, 2016) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Selain itu,

menurut Noe dkk, mengatakan bahwa sangat penting untuk diingat bahwa pegawai sering kali melakukan evaluasi terhadap gaji yang diterima. Cara pegawai mengevaluasi gaji adalah dengan menganalisa keadilan antara pekerjaan yang individu lakukan (*output*) dan gaji yang individu terima (*input*) lalu membandingkan hal yang sama dengan orang lain (Pranata & Sutanto, 2013).

Menurut Heneman dan Schwab (1985) kepuasan gaji atau *pay satisfaction* sebagai tingkat persepsi dan perasaan seseorang baik secara positif atau *negative* terhadap gaji yang mereka dapatkan dan dapat memengaruhi orang tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Heneman dan Schwab (Sylvianasary & Respati, 2014) menambahkan bahwa persepsi dan perasaan tersebut timbul karena adanya karyawan yang merasa tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang di dapat di perusahaan. Hal sejalan juga di ungkapkan oleh Yuyetta (Sudita, 2015) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan atas gaji yang dirasakan karyawan/pegawai adalah fungsi dari ketidaksesuaian antara beberapa yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan yang nyata diterima. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat di simpukan bahwa individu akan merasa terpuaskan gajinya, ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang individu pikirkan sesuai dengan semestinya. Hal ini dikarenakan gaji bagi seorang pegawai merupakan suatu *outcome* atau *reward* yang penting.

## 2. Aspek-aspek Kepuasan Gaji

Menurut Heneman dan Schwab (1985) menjelaskan bahwa terdapat 4 dimensi yaitu :

a. Tingkatan gaji (*Pay level*)

Tingkatan gaji (*Pay level*) adalah tingkatan penggajian karyawan dengan pekerjaan yang sama atau jabatan yang sama di organisasi yang berbeda.

b. Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan (*Benefit*) adalah semua manfaat finansial yang biasanya didapatkan oleh karyawan secara tidak langsung seperti asuransi kesehatan, program keamanan , program keselamatan, program pensiun, dan lain sebagainya.

c. Kenaikan gaji (*Pay raise*)

Kenaikan gaji (*Pay raise*) adalah perubahan gaji pada karyawan. Perubahan tersebut tentunya akan berbeda-beda pada setiap karyawan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

d. Struktur dan administrasi (*Structure and administration*)

Struktur dan administrasi (*Structure and administration*) adalah struktur penggajian dan sistem pendistribusian pembayaran gaji karyawan disuatu perusahaan. Struktur gaji dibentuk dari tingkat

pekerjaan, kelompok kerja yang berbeda-beda dengan mengacu pada nilai-nilai internal yang dibentuk dari penilaian pekerjaan, sedangkan pendistribusian gaji tergantung kebijakan yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas, maka dapat diketahui bahwa aspek-aspek dalam kepuasan gaji yaitu tingkatan gaji (*pay level*), tunjangan (*benefit*), kenaikan gaji (*pay raise*), dan struktur dan administrasi (*structure and administration*).

### **C. Hubungan antara Kepuasan Gaji dan *Employee Morale* (Semangat Kerja)**

Semangat adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, atas, dan rekan kerjanya. Semangat kerja karyawan merupakan keadaan psikologis yang berhubungan dengan kepuasan, kepercayaan diri, dan keinginan. Sikap individu atau kelompok karyawan menghasilkan keberanian dan disiplin (Tiwari, 2014). Menurut Nitisemito (1982) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan. Apabila pegawai merasa tidak mendapatkan gaji yang adil dan memadai, kinerja dan semangat kerja pegawai secara tidak langsung menurun.

Gaji untuk seorang pegawai merupakan suatu pemasukan atau penghargaan yang penting. Individu akan merasa terpuaskan gajinya apabila

persepsi terhadap gaji sesuai dengan semestinya dan sama seperti yang dipikirkan oleh individu tersebut. Menurut Heneman dan Schwab (1985), individu yang memiliki kepuasan gaji yang positif akan mencakupi aspek *pay level, benefit, pay raise, Structure and administration*.

Kepuasan gaji terhadap *pay level* merupakan tingkatan penggajian karyawan dengan pekerjaan yang sama atau jabatan yang sama di organisasi yang berbeda. Adanya tingkatan penggajian tersebut akan membuat seseorang lebih mampu mengembangkan kemampuan dirinya sehingga secara tidak langsung seseorang tersebut harus memiliki semangat kerja yang baik agar dapat bertahan pada jabatannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Maier (1995) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja, antara lain benar-benar menginginkan pekerjaan tersebut.

Kepuasan gaji terhadap *benefit* merupakan semua manfaat finansial yang biasanya didapatkan oleh karyawan secara tidak langsung seperti asuransi kesehatan, program keamanan, program keselamatan, program pensiun, dan lain sebagainya. Hal ini tentu mampu membuat individu merasa nyaman untuk bekerja di sebuah perusahaan. Oleh karena itu, individu yang merasa nyaman tentunya memiliki semangat kerja yang tinggi demi terpenuhinya manfaat finansial tersebut. Manfaat finansial tersebut akan dirasakan apabila kinerja individu sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Sumampouw, dkk (2016) bahwa pegawai yang memperoleh

penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kepuasan gaji terhadap *pay raise* merupakan perubahan gaji pada karyawan. Perubahan gaji tersebut tentunya akan berbeda-beda pada setiap karyawan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat memotivasi individu untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dan kenaikan gaji yang diberikan oleh instansi atau perusahaan, sehingga individu akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Semangat untuk mendapatkan kenaikan gaji tersebut sejalan dengan pendapat Hardy (2009) bahwa semangat kerja dapat dilihat dari sejauh mana individu menunjukkan keadaan psikologis yang positif atau termotivasi. Dalam hal ini, kenaikan gaji merupakan motivasi yang mendorong individu untuk memiliki semangat kerja.

Kepuasan gaji terhadap *structure and administration* merupakan struktur penggajian dan sistem pendistribusian pembayaran gaji karyawan di suatu perusahaan. Menurut Lawrence (Sania, Kalpina, & Javed, 2015), semangat kerja karyawan merupakan penggambaran emosi, kepuasan, dan sikap keseluruhan terhadap tempat kerja. Adanya struktur penggajian dan sistem pendistribusian tersebut berperan bagi produktivitas individu yang berhubungan langsung dengan semangat. Oleh karena itu membentuk strategi

yang efektif dan tepat untuk meningkatkan serta membentuk struktur penggajian akan berpengaruh pada semangat kerja karyawan.

Selain itu, Nawawi (Triadityo, 2012) mengungkapkan faktor yang mempengaruhi semangat kerja, dimana salah satunya merupakan gaji atau upah. Tinggi dan rendahnya gaji akan mempengaruhi semangat kerja yang dimiliki individu. Gaji atau upah yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja individu, sedangkan gaji atau upah yang rendah maka akan membuat semangat kerja individu menurun.

Berdasarkan hal tersebut, kepuasan gaji dan semangat kerja tentunya memiliki keterkaitan yang penting dalam diri individu sebagai karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dalam membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara kepuasan gaji dan *employee morale* (semangat kerja). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan gaji maka semakin tinggi pula *employee morale* (semangat kerja) karyawan.