

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Deskripsi Teoretis

##### 1. Semangat Kerja

Siswanto mengutarakan bahwa “Sebenarnya semangat dan gairah kerja (moral kerja) sifatnya subjektif, yakni bergantung pada perasaan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya”<sup>12</sup>.

Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert mengatakan bahwa :

Semangat atau moril (*morale*) adalah *Overall attitude that employees have toward the workplace. Morale reflects the degree to which they perceived that their needs are being met by their jobs* (Keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka yang tinggi. Moril mencerminkan tingkatan dimana mereka merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi oleh pekerjaan mereka)<sup>13</sup>.

Sunarto menyatakan bahwa :

Kata semangat kerja sama halnya dengan istilah militer, yaitu semangat juang. Istilah tersebut sering digunakan dan bermanfaat untuk menjelaskan perasaan dan sikap kelompok karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan. Semangat kerja kadangkala diartikan sebagai semangat kerja kelompok, yaitu perasaan yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok mengenai situasi yang dihadapinya<sup>14</sup>.

Dari beberapa penjelasan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dapat dilihat dari sikap dan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, apabila ia menyenangi dan memiliki rasa

---

<sup>12</sup> B. Siswanto Sastrohardiwiryo. *Manajemen Tenaga kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2002). Hal. 281

<sup>13</sup> Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert. *Business 7<sup>th</sup> edition*. (New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2004). Hal. 250.

<sup>14</sup> Sunarto. *Manajemen Karyawan*. (Yogyakarta: AMUS Yogyakarta dan Aditya Media Yogyakarta. 2005). Hal. 28

kebersamaan oleh sesama anggota kelompok dalam segala situasi saat ia sedang bekerja.

Siswanto juga mendeskripsikan :

Moral kerja atau semangat kerja sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan<sup>15</sup>.

George D. Halsey mengartikan semangat kerja sebagai:

Sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta di dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya dan yang membuat dia tidak mudah kena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran-sasaran mereka itu atas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pimpinan perusahaan itu terhadap dirinya ialah untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dari padanya dan memberi sedikit mungkin<sup>16</sup>.

Secara umum, cara yang dapat ditempuh oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan moral (semangat) kerja karyawan melalui pendekatan, sebagai berikut:

- a. Memberikan kompensasi kepada karyawan dalam porsi yang wajar, tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan
- b. Menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja
- d. Pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkuat rasa setia kawan antara tenaga kerja, maupun manajemen
- e. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat
- f. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja dan
- g. Peran tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapatkan tempat yang wajar<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibid. Hal. 282

<sup>16</sup> George D. Halsey. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. (Jakarta: PT Rineka Cipta. 2003). Hal. 305

<sup>17</sup> *Ibid*

Maka, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan keadaan dimana terpenuhinya kebutuhan karyawan baik, secara finansial, maupun sosial antara teman sekerja yang memberi dampak bagi hasil kerja karyawan yang lebih baik dan memberi keuntungan bagi diri karyawan tersebut.

Menurut Guba dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa :

Ada 2 cara untuk mendefinisikan semangat kerja, yaitu: Pertama, semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok, dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu. Kedua, semangat kerja adalah pemilikan atau kebersamaan. Semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu<sup>18</sup>.

Sedangkan, La Mente mengatakan bahwa, "Semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan akan timbul, jika mereka mempunyai harapan untuk maju, baik berupa kenaikan pangkat ataupun pemindahan posisi yang lebih sesuai"<sup>19</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dapat timbul dari kondisi terpuaskan yang dialami oleh karyawan dalam bekerja yang menimbulkan harapan dan memiliki tujuan untuk maju, baik secara pribadi, maupun berkelompok.

Pada umumnya terdapat 3 kompensasi dasar tentang sebab-sebab pasang surutnya moral (semangat) kerja karyawan, yakni:

---

<sup>18</sup> Mutiara Sibarani Panggabean. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia. 2004). Hal. 134

<sup>19</sup> La Mente. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai Kecamatan Kabupaten Takalar*. (Pusat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah FE-UMI: Jurnal Economic Resources. Vol. 11, No.30, Februari 2010). Hal. 53

1. Setiap karyawan tentunya akan terus memantau lingkungan kerjanya untuk memperoleh tanda-tanda yang mungkin mempengaruhi keberuntungan psikologisnya.

Tenaga kerja akan mengevaluasi apakah pekerjaan tersebut memberi peluang padanya untuk memainkan peran didalamnya atau bahkan akan menghimpit mereka selama mereka berada didalamnya. Apabila lingkungan pekerjaan tersebut menunjang atau mempertinggi keberuntungan psikologis tenaga kerja, moral (semangat) kerjanya akan meningkat. Sebaliknya, apabila lingkungan pekerjaan membelenggu tenaga kerja untuk ikut berperan, moral kerja (semangat kerja) yang bersangkutan akan menurun.

2. Berbagai macam informasi mengenai pekerjaan dinilai sebagai dukungan moral (semangat), sebagai tekanan, atau sebagai sesuatu yang netral.

Informasi yang kurang memiliki pengaruh jelas terhadap keberuntungan psikologis, tidak akan berpengaruh terhadap moral (semangat) kerja para tenaga kerja. Akan tetapi, karena dalam lingkungan pekerjaan sering timbul informasi faktual yang dapat berpengaruh terhadap peran dan aspirasi seorang tenaga kerja, moral (semangat) tenaga kerja memang tidak mungkin senantiasa tetap tinggi dan dalam kondisi prima.

3. Dampak keputusan manajemen yang tidak dijalankan sebagaimana mestinya, mempengaruhi pasang surutnya moral (semangat) kerja.

Bahkan, kemungkinan faktor ini akan lebih parah pengaruhnya terhadap kemerosotan moral (semangat) kerja para tenaga kerja<sup>20</sup>.

La Mente mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu:

Faktor kepemimpinan, faktor pengawasan, dan faktor kebutuhan. Karyawan akan bekerja bersama-sama dengan rekan kerjanya dengan intensitas lebih sering di bandingkan dengan pimpinannya. Oleh sebab itu, hubungan antara sesama karyawan dan hubungan antara manusia dan lingkungannya harus dibina dan dilandasi oleh keharmonisan<sup>21</sup>.

Ada 2 indikator pola keluhan yang dirasakan oleh karyawan yang dapat membuat moral (semangat) kerja karyawan menurun, yaitu:

1. Keluhan yang tidak sehat.

Biasanya mengutarakan kekecewaan tentang kebutuhan yang segera atau seketika, dan bukan yang pokok atau tetap. Keluhan tersebut cenderung mengenai hambatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, seperti alat-alat yang tingkat kualitasnya rendah, perawatan yang kurang memadai atau informasi yang kurang dapat dipercaya. Apabila tidak diurus, keluhan yang tidak sehat memperburuk moral (semangat) kerja dan bahkan perilaku tengaga kerja (karyawan) yang sifatnya membalas dendam. Biasanya melibatkan kebutuhan pokok, seperti kebutuhan untuk diperlakukan secara adil sehubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk memperbaiki masa depan atau memperbaiki keadaan sendiri, pendapatan yang memadai, dan pengakuan tentang usaha sendiri.

---

<sup>20</sup> Siswanto sastrohadiwiryono. *Op.cit.* Hal.282

<sup>21</sup> *Ibid*

## 2. Keluhan yang sehat.

Keluhan ini dapat meringankan keluhan tidak sehat, tetapi apabila perlu dapat ditunda dengan aman, setidaknya sepanjang yang menyangkut moral (semangat) kerja. Tetapi jenis keluhan sehat sering sulit untuk diringankan, dan menuntut tanggapan segera meskipun hanya suatu pengakuan bahwa masalahnya ada. Terdapat kecenderungan bahwa keluhan yang paling sedikit memerlukan perhatian, mendapatkannya paling cepat, sedangkan yang paling banyak membutuhkan perhatian, kemungkinan untuk mendapatkannya paling sedikit <sup>22</sup>.

Berdasarkan, para pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sebaiknya perusahaan selalu memperhatikan semangat kerja karyawannya. Perusahaan mengetahui penyebab menurunnya semangat kerja dan mengetahui keluhan-keluhan yang dirasakan karyawan yang menjadi penyebab menurunnya semangat kerja karyawan rendah.

Organisasi dapat menilai semangat kerja dengan menggunakan survei sikap sebagai berikut:

1. Seberapa baikk organisasi dikelola
2. Kualitas organisasi sebagai pihak pemberi kerja
3. Keadilan, yaitu perlakuan oleh organisasi maupun atasan
4. Seberapa jauh karyawan merasa senang bekerja dalam organisasi
5. Jumlah tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan
6. Kepuasan yang diterima dengan saat ini
7. Seberapa jauh pekerjaan mempergunakan keterampilan dan kemampuan terbaik karyawan
8. Dukungan yang diberikan oleh para atasan dan rekan kerja dan

---

<sup>22</sup> *Ibid*

### 9. Seberapa jauh prestasi diakui<sup>23</sup>

Menurut Mobley (dalam Gendut Sukarno Prasetyohadi) dari banyak literatur mengindikasikan instrument penting dalam semangat kerja, yaitu:

- a. Kesempatan mengembangkan karier
- b. Fasilitas dan sarana kerja yang mendukung dan
- c. Hubungan dengan atasan, teman sekerja, dan lingkungan kerja<sup>24</sup>.

Maka, apabila perusahaan memberikan / menyediakan apa yang menjadi faktor semangat kerja karyawan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab dalam bertugas dan lebih meningkatkan semangat kerjanya.

Dari keseluruhan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Semangat Kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan dalam segala situasi, di peroleh dari terpenuhinya kebutuhan karyawan yang memberi dampak hasil kerja yang lebih baik, menimbulkan harapan dan memiliki tujuan untuk maju, baik secara pribadi, maupun kelompok, sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab dalam bertugas dan meningkatkan semangat kerjanya.

Berdasarkan keseluruhan pendapat ahli di atas, maka semangat kerja memiliki indikator-indikator, seperti kesempatan mengembangkan karir dengan sub indikator pelatihan, menyekolahkan kembali karyawan, rotasi pegawai, dengan indikator fasilitas dan sarana yang mendukung dengan subindikator, fasilitas komputer, kursi dan meja karyawan sesuai dengan jumlah karyawan yang ada, lemari dokumen, printer, alat-alat tulis kantor

---

<sup>23</sup> Sunarto. *Op. Cit.* Hal. 28

<sup>24</sup> Gendut Sukarno Prasetyohadi. *Op. Cit.* Hal. 199

dan mobil antar jemput karyawan, serta hubungan atasan (dengan subindikator mematuhi perintah dan larangan pimpinan, tidak terlibat pertikaian dengan pimpinan), teman sekerja (dengan subindikator (hubungan yang baik dengan rekan sekerja dan tidak terlibat konflik/perselisihan dengan rekan sekerja dan saling membantu antar rekan sekerja), dan lingkungan kerja (Penerangan yang terang di tempat kerja, suhu udara yang tidak panas atau dingin di dalam ruangan kerja, tidak bising di tempat kerja, keamanan di tempat kerja (satpam, pintu (*exit*) keluar, dan *fire extinguisher*).

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Hani Handoko mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai “Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”<sup>25</sup>.

Husain Umar mengartikan “Kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”<sup>26</sup>.

J. Winardi mendefinisikan, “Kepuasan kerja sebagai sebuah kondisi akhir (*an end state*) yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu”<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta. 2002). Hal. 193

<sup>26</sup> Husein Umar. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2008). Hal. 37

Stephen P. Robbin mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah :

*A person job is more than just the obvious activities of shuffling paper, waiting on customer, or driving a truck. Job require interaction with co-worker and bosses, following organizational rule and policy, meeting performance standard, living with working condotions that are often less than idea and like* (Pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan, dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai)<sup>28</sup>.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan oleh karyawan apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan dan kondisi akhir yang dicapai dalam mencapai tujuan tertentu yang terkait dengan rekan sekerja, atasan, aturan-aturan, serta lingkungan kerja yang tidak disukai karyawan

John M. Ivancevich dan Michael T. Matteson mendefinisikan kepuasan kerja adalah

*An attitude people have about their jobs. it results from their perception of their jobs and the degree to which there is a good fit between the individual and organization* (Suatu sikap orang tentang pekerjaannya. Itu hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka dan sejauh mana ada kesesuaian antara individu dan organisasi)<sup>29</sup>.

Luthans F mengartikan kepuasan kerja adalah :

*A positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things that are viewed as important* (Keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah

---

<sup>27</sup> J. Winardi. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2007). Hal. 137

<sup>28</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja. *MSDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. (Jakarta: PT Grasindo. 2002). Hal.291.

<sup>29</sup> John M. Ivancevich dan Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management 6<sup>th</sup> edition*. (North America: The McGraw-Hill. 2002)

hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting)<sup>30</sup>.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki mengidentifikasi kepuasan kerja adalah “*An affective or emotional response toward various facets of one’s job* (Respon efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang)”<sup>31</sup>.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai respon emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang menimbulkan persepsi tentang kesesuaian antara individu (karyawan) dengan organisasi (perusahaan) tempat ia bekerja.

Wexley, K.N dan Yulk, G.A berpendapat bahwa, ‘‘Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam’’<sup>32</sup>.

Sedangkan, Danang Sunyoto dan Burhanudin memaparkan bahwa:

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Fred Luthan. *Organizational Behavior 10<sup>th</sup> edition*. (New York: The McGraw-Hill. 2005). Hal. 211-212

<sup>31</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki. *Organizational 8<sup>th</sup> edition*. (New York: The McGraw-Hill. 2008). Hal. 170

<sup>32</sup> Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yulk. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia diterjemahkan oleh Muh. Shobaruddin*. (Jakarta: PT Rineka Cipta. 2005). Hal. 129

<sup>33</sup> Danang Sunyoto dan Burhanudin. *Perilaku Organisasional Cetakan 1*. (Yogyakarta: CAPS. 2011). Hal. 25

Veithzal Rivai menjelaskan tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja<sup>34</sup>.

Dari penjelasan tersebut, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya akibat tingkat kepuasan kerjanya tinggi.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi juga mengatakan bahwa :

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan social individu di luar kerja<sup>35</sup>.

James L. Gibson dan James H. Donnell, Jr juga berpendapat bahwa, *“Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs (Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan)”*<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2004). Hal. 475

<sup>35</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Ke-2, Cetakan ke-3*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2012). Hal. 246

<sup>36</sup> Wibowo. *Manajemen Kinerja edisi 1*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2007). Hal. 300

Raymond A. Noe juga menuturkan bahwa,

*Job satisfaction a pleasant feeling resulting from the perception that one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values* (Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan seseorang)<sup>37</sup>.

Dari pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dirasakan terhadap pekerjaan yang memuaskan kebutuhan.

Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert mengartikan,

*Job satisfaction is the degree of enjoyment that people derive from performing their jobs. If people enjoy their work, they are relatively dissatisfied. In turn, satisfied employees are likely to have high morale* (Kepuasan kerja adalah tingkatan kenikmatan yang diterima orang dari mengerjakan pekerjaan mereka. Apabila orang menikmati pekerjaan mereka, mereka cukup puas; bila mereka tidak menikmati pekerjaan mereka, mereka kurang puas. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih mungkin mempunyai semangat atau moril)<sup>38</sup>.

Malayu Hasibuan memaparkan bahwa :

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi pekerjaan<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Raymond A. Noe. *Fundamentals of Human Resources Management 2<sup>nd</sup> edition*. (New York: The McGraw-Hill Companies. 2007). Hal. 341.

<sup>38</sup> Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert. *Bisnis Edisi Ke-6 Jilid 1* Alih Bahasa Edina C. Tarmidzi. Ibid. Hal. 284.

<sup>39</sup> H. Malayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007). Hal. 202

John W. Newstrom dan Keith Davis menyatakan bahwa,

*When assessments of individual satisfaction are averaged across all members of a work unit, the general term used to describe over-all group satisfaction is morale* (Ketika ketetapan kepuasan individu rata-rata dari semua anggota unit kerja, istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan semua kepuasan kelompok adalah semangat)<sup>40</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa cinta yang dirasakan individu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)
- b. *Discrepancies* (Perbedaan)
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai)
- d. *Equity* (keadilan)
- e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)<sup>41</sup>.

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kepuasan merupakan hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

---

<sup>40</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work 11<sup>th</sup> Edition*. (New York: The McGraw Hill. 2002). Hal. 208

<sup>41</sup> Wibowo. *Op.cit.* hal. 302

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan kebutuhan nilai kerja individual yang penting. Kepuasan kerja juga merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Sementara itu, faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Pangkat dan jabatan
- b. Jaminan finansial dan jaminan sosial
- c. Mutu pengawasan<sup>42</sup>.

Konteks “puas” dapat ditinjau dari 2 sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal:

1. Hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan.
2. Hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapat penghargaan dari perusahaan.
3. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu<sup>43</sup>.

Dari faktor-faktor yang dijelaskan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh terpenuhinya kebutuhan karyawan sesuai dengan harapannya dan secara adil bagi setiap individu/karyawan tersebut.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:

- a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
- b. Segi sosial psikologi
  1. Kesempatan untuk maju
  2. Kesempatan mendapatkan penghargaan
  3. Berhubungan dengan masalah pengawasan

---

<sup>42</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Op. Cit.* Hal. 247

<sup>43</sup> Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber daya Manusia: Dari Praktik ke Praktik. Loc. Cit.* Hal. 477

4. Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya<sup>44</sup>.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.
2. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya<sup>45</sup>.

Para ahli mengklasifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
- b. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Op. Cit.* Hal. 246

<sup>45</sup> Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber daya Manusia: Dari Praktik ke Praktik. Loc. Cit.* Hal. 478

<sup>46</sup> Marihot Tua Efendi. *Op. Cit.* Hal. 291

Luthan (dalam Husein Umar) menganjurkan untuk mengacu pada JDI (*Job Descriptive Index*) untuk mengukur kepuasan kerja. Menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi jabatan
4. Kepenyelaaan (supervisi)
5. Hubungan dengan rekan sekerja<sup>47</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa dari faktor-faktor kepuasan kerja yang disebutkan oleh para ahli, yaitu kepuasan kerja dapat timbul apabila adanya dorongan dari dalam dan luar diri karyawan tersebut.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

- a. Pertama, kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik.
- b. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi - fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan<sup>48</sup>.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan adalah :

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen

---

<sup>47</sup> Husein Umar. *Op. Cit.* Hal. 38

<sup>48</sup> Veithzal Rivai. *Op. Cit.* Hal. 480

- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
- f. Rekan sekerja
- g. Kondisi pekerjaan<sup>49</sup>.

Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor individual, yaitu berhubungan dengan:
  - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b. Umur orang sewaktu bekerja
  - c. Jenis kelamin
2. Faktor-faktor luar (external), yang berhubungan dengan:
  - a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan (training, up grading, dan sebagainya)<sup>50</sup>.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956), sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan perpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga

---

<sup>49</sup> *Loc.Cit.* Hal. 479

<sup>50</sup> Moh. As'ad. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri.* (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta. 2002). Hal. 112

penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas<sup>51</sup>.

Jadi, adanya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat penting, sehingga rasa ketidakpuasan pada diri karyawan tidak akan dialami. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan apa saja yang menjadi faktor-faktor kepuasan kerja tersebut untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

Dari pendapat-pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional yang dirasakan oleh individu (karyawan) terhadap pekerjaannya yang apakah kepuasan tersebut terpenuhi berasal dari dorongan dalam diri, maupun dan luar diri karyawan tersebut.

La Mente juga berpendapat bahwa, “Beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu: komunikasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, partisipasi, motivasi dan gaya kepemimpinan”<sup>52</sup>.

Gendut Sukarno Prasetyohadi menuturkan bahwa :

Semangat kerja adalah masalah kepuasan kerja, dimana semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan seseorang, maka semakin memacu semangat kerja seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai satu alasan yang paling penting yang menyebabkan individu tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaannya<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> .n *Ibid*. Hal. 114

<sup>52</sup> La Mente. *Ibid*.

<sup>53</sup> Gendut Sukarno Prasetyohadi. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat kerja Karyawan*. (Surabaya: Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura STIE PERBANAS SURABAYA. Vol. 7, No. 3, Desember 2004). Hal. 200

Siswanto juga memaparkan bahwa :

Moral (semangat) kerja cenderung berubah-ubah dan mengalami pasang surut. Oleh karena itu, terlalu berlebihan mengharapkan semangat kerja akan stabil. Akan tetapi, amat penting untuk disadari bahwa perilaku kerja akan selalu mengalami perubahan. Hal ini tidak mustahil terjadi, barang kali salah satu penyebabnya adalah karena tenaga kerja merasa terpuaskan atau juga karena sebaliknya, yakni tenaga kerja merasa dikecewakan oleh manajemen. Di samping harus memperhatikan kepuasan-kepuasan tenaga kerja yang sifatnya lebih berupa benda nyata, manajemen juga harus memperhatikan kepuasan tenaga kerja yang berupa rangsangan, pertumbuhan pribadi, martabat, dan sebagainya<sup>54</sup>.

Jadi, semangat kerja pada karyawan dapat berubah-ubah, apabila tidak adanya rasa puas yang dialami karyawan baik berupa benda nyata, rangsangan, martabat dan sebagainya yang dapat menimbulkan semangat kerja pada karyawan menjadi rendah bahkan menurun.

Dari keseluruhan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah kondisi akhir yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja yang menimbulkan persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, sehingga ada rasa cinta terhadap pekerjaan tersebut dapat terwujud.

Berdasarkan seluruh pendapat ahli di atas, kepuasan kerja mencerminkan indikator-indikator seperti pangkat dengan subindikator kenaikan pangkat / promosi jabatan, serta golongan (golongan sesuai dengan golongan PNS / Pegawai Negeri Sipil), serta indikator jaminan finansial

---

<sup>54</sup> *Loc. Cit.* Hal. 284

dengan subindikator gaji, dan macam-macam tunjangan (Tunjangan Hari Raya, Pensiun dan Asuransi Kesehatan).

## **B. Kerangka Berfikir**

Perusahaan adalah tempat terjadinya produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan dan memelihara semangat kerja karyawannya. Apabila semangat kerja karyawan rendah, maka kinerja karyawan pasti menurun. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

Karyawan adalah seorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk di gaji. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut, semakin tinggi pula semangat kerja karyawannya. Semangat kerja tentu saja bukan hanya di dapat dari gaji yang mereka terima, tetapi dari motivasi kerja karyawan, kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dan konsep diri yang positif dari karyawan sendiri.

Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Apabila karyawan merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dapat dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Kepuasan kerja adalah rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal itu dapat terlihat ketika karyawan bekerja. Apabila karyawan bersemangat dalam bekerja, menyelesaikan tugas-tugasnya, tidak datang terlambat, tidak pernah absen, maka karyawan tersebut mengalami kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baiknya dipertahankan dan selalu diperhatikan perusahaan. Hal ini akan berpengaruh pada semangat kerja karyawan.

### **C. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan semangat kerja karyawan”, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula semangat kerja karyawan.