

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Upah Emosional

Upah emosional adalah segala bentuk imbalan, atau pertimbangan non-moneter yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas kontribusi kerjanya (Technological University of Pereira, Colombia, 2018 dalam Vera et al., 2019). Menurut Escobar et al. (2005) dalam Vera et al. (2019), menyatakan upah emosional adalah alasan lain selain uang mengapa orang bekerja. Ini sangat penting untuk membuat orang merasa nyaman, berkomitmen, dan cocok dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tarigan et al. (2021) dalam Ravina-Ripol et al. (2023) menemukan upah emosional meningkat karena motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang positif. Lin (2020) dalam Ravina-Ripol et al. (2023) menyatakan upah emosional adalah faktor kunci bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi karyawan. Penting untuk dicatat, upah emosional dapat menjadi aset tak berwujud yang signifikan dalam mempromosikan kebahagiaan di tempat kerja.

Konsep upah emosional juga dapat dikaitkan dengan teori motivasi kerja, yang menjelaskan bagaimana berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Herzberg (1959) dalam Yashak et al. (2020), dalam teori dua faktor motivasi mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivasi, yang bersifat intrinsik, mencakup

elemen-elemen seperti pengakuan atas pencapaian kerja, tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, serta peluang untuk berkembang dan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Faktor higienis, yang bersifat ekstrinsik, berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja seperti gaji dan tunjangan, kebijakan perusahaan, hubungan antarpegawai, supervisi, dan keamanan kerja. Faktor ini tidak secara langsung mendorong motivasi kerja, tetapi berperan penting dalam mencegah ketidakpuasan. Ketika faktor-faktor higienis tidak terpenuhi, karyawan cenderung merasa tidak puas. Pemenuhan faktor ini hanya menciptakan kondisi kerja yang netral, bukan meningkatkan motivasi.

Faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan dorongan psikologis yang positif kepada karyawan. Dalam konteks upah emosional, keberadaan faktor-faktor intrinsik ini sangat berpengaruh dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas, keterlibatan, serta produktivitas karyawan di dalam perusahaan.

Atas dasar uraian di atas, perusahaan khususnya manajer sumber daya manusia perlu memperhatikan upah emosional sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Saat karyawan merasakan upah emosional, seperti pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang telah dilakukan, hal ini akan meningkatkan rasa nyaman, komitmen, dan kebahagiaan karyawan terhadap perusahaan. Dampak positif ini akan membawa perubahan signifikan dalam produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Melalui penciptaan lingkungan kerja yang memperhatikan aspek emosional ini, perusahaan

akan memperoleh manfaat jangka panjang berupa retensi karyawan yang lebih baik, peningkatan loyalitas, dan reputasi perusahaan yang lebih baik di mata karyawan dan masyarakat luas.

2.2. Keadilan Organisasional

Menurut Eryilmaza et al. (2016) dalam Al-Douria et al. (2019) keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi keputusan dan hasil seperti penghargaan, upah, dll. oleh para pengambil keputusan. Keadilan organisasional yang konsisten akan menciptakan kesan pada karyawan, perusahaan selalu memperhatikan kepentingan karyawan (Fatt et al., 2010 dalam Irfan et al., 2022).

Menurut Fernandes et al. (2006) dalam Irfan et al. (2022), ada 3 indikator dari keadilan organisasional, yaitu:

- 1) Keadilan distributif menurut Hardy dan Ford (2014) dalam Al-Douria et al. (2019) adalah cara pengalokasian sumber daya di antara karyawan, di mana bagian masing-masing ditentukan oleh aturan dan ketentuan tertentu yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Diamantopoulos et al., (2006) dalam Al-Douria et al. (2019), perolehan interpersonal seperti tugas atau *jobdesc*, barang, gaji, kenaikan jabatan, kesempatan, penghargaan, dan hukuman merupakan bagian dari keadilan distributif. Keadilan distributif, yang berkaitan dengan bagaimana karyawan melihat keadilan dalam pembagian hasil, menunjukkan apakah perolehan karyawan dianggap adil,

cocok, dan sesuai dengan nilai-nilai etika. Teori *Equity* dari Adams (1963) dalam Marso et al. (2024) menjelaskan ketidakseimbangan dalam perbandingan rasio input-output berdampak pada kebahagiaan di tempat kerja. Teori ini berakar pada *Social Exchange Theory*, *Social Comparison Theory*, dan *Theory of Cognitive Dissonance* (Adams, 1963 dalam Marso et al., 2024). *Social Exchange Theory* menekankan hubungan sosial bergantung pada evaluasi biaya dan manfaat (Blau, 1964 dalam Marso et al., 2024). *Social Comparison Theory* menjelaskan individu menilai keadilan penghargaan berdasarkan perbandingan kontribusi dan kompensasi dalam organisasi (Adams, 1963 dalam Marso et al., 2024). Ketidakadilan dalam sistem penghargaan menurunkan kebahagiaan di tempat kerja (Adams, 1963 dalam Marso et al., 2024)

- 2) Keadilan prosedural adalah tentang bagaimana orang merasa cara yang digunakan untuk menentukan hasilnya secara adil (Cheng et al., 2016 dalam Al-Douria et al., 2019). Para peneliti keadilan organisasional telah menjelaskan keadilan prosedural terkait dengan persepsi tentang seberapa adilnya prosedur dan kebijakan yang digunakan dalam membuat keputusan di tempat kerja (Hayes, 2013 dalam Al-Douria et al., 2019). Menurut Leventhal (1980) dalam Fauziah et al. (2021), keadilan prosedural yang dipersepsikan bergantung pada enam prinsip utama dalam menilai keadilan suatu prosedur, yaitu *accuracy*, *consistency*, *representativeness*, *bias suppression*, *ethicality*, dan *correctability*.

- 3) Keadilan interaksional menurut Brown (2009) dalam Al-Douria et al. (2019) adalah bagaimana karyawan merasakan kualitas perlakuan antarpribadi saat prosedur yang dijalankan adalah adil. Menurut Johnson et al. (2011) dalam Al-Douria et al. (2019), keadilan interaksional adalah bagaimana individu melihat keadilan yang terkait dengan penjelasan yang diberikan kepada karyawan tentang mengapa prosedur atau hasil didistribusikan secara tertentu. Orang yang bekerja di organisasi mengharapkan perlakuan yang sama dari atasan terhadap semua anggota. Karyawan mencari interaksi yang adil dengan organisasi. Atasan atau pengalokasi yang memperlakukan beberapa orang dengan hormat sementara yang lain tidak, tidak dianggap sebagai tindakan yang adil. Menurut Lind (2001) dalam Zemiyanti (2016), *Fairness Heuristic Theory* menjelaskan evaluasi terhadap keadilan digunakan sebagai heuristik dalam menentukan tingkat kepercayaan terhadap lingkungan sosial. Lind dan Tyler (1988) dalam Zemiyanti (2016) menambahkan persepsi awal mengenai keadilan dalam interaksi sosial menjadi dasar dalam membangun kepercayaan terhadap organisasi. Kepercayaan yang terbentuk dari persepsi keadilan berkontribusi pada rasa aman serta keterlibatan dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja.

2.3. Kebahagiaan di Tempat Kerja

Kebahagiaan di tempat kerja adalah kondisi di mana karyawan merasa senang, puas, dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

di lingkungan kerja. Ini mencakup perasaan positif terhadap pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan budaya perusahaan (Januwarsono, 2015 dalam Mustofa, 2020). Menurut Payne et al. (2001) dalam Mustofa (2020), kebahagiaan di tempat kerja dapat berasal dari pendapatan yang sesuai, karier yang baik, pengakuan atas kinerja, dan hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja. Menurut Ravina-Ripoll et al. (2019) dalam Ravina-Ripoll et al. (2023), kebahagiaan di tempat kerja adalah elemen penting yang membantu organisasi tetap bersaing di era digital saat ini. Teori PERMA dari Seligman (2011) dalam Fikri (2024) menjelaskan kebahagiaan di tempat kerja berkaitan dengan kesejahteraan psikologis karyawan yang terdiri dari lima elemen utama: *positive emotion* (emosi positif), *engagement* (keterlibatan dalam pekerjaan), *relationships* (hubungan sosial yang baik), *meaning* (makna dalam pekerjaan), dan *accomplishment* (pencapaian). Setiap elemen dalam teori ini dapat diukur secara objektif dan memiliki keterkaitan langsung dengan kesejahteraan individu dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung kelima faktor ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan berkontribusi terhadap kebahagiaan serta produktivitas karyawan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian Ravina-Ripoll et al. (2023) yang berjudul "*Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management*" bertujuan untuk menganalisis konsep manajemen kebahagiaan berdasarkan validasi empiris dari interaksi antara upah emosional, keadilan

organisasional, dan kebahagiaan di tempat kerja. Penelitian ini melengkapi pandangan holistik terhadap model-manajemen yang digunakan dalam tata kelola perusahaan terkini. Perspektif ini menjelajahi peran mediasi upah emosional dan pengaruhnya terhadap keadilan organisasional dan kebahagiaan di tempat kerja. Efek keadilan organisasional terhadap kebahagiaan di tempat kerja juga dianalisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan upah emosional memiliki dampak positif terhadap kebahagiaan di tempat kerja dan berperan sebagai mediator positif antara keadilan organisasional dan kebahagiaan di tempat kerja. Penelitian Ravina-Ripol et al. (2023) merekomendasikan pada penelitian selanjutnya untuk mengembangkan kebijakan organisasional yang memasukkan variabel-variabel ini sebagai sumber daya yang diperlukan untuk tata kelola perusahaan.

Penelitian Vera et al. (2019), dengan judul *“Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application”* bertujuan untuk menentukan dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruksi model upah emosional yang diartikulasikan melalui logika manajemen strategis dari bakat manusia di organisasi yang berbasis di kota Medellín. Penelitian Vera et al. (2019) menemukan para pengusaha menganggap gaji yang dibayarkan kepada karyawan adalah faktor untuk membuat seorang karyawan merasa puas, sehingga bahkan implementasi upah emosional sebagai kebijakan organisasi tidak dianggap relevan oleh para pengusaha. Hal ini disebabkan karena penelitian ini tidak memiliki bukti empiris untuk mengukur hubungan antara emosi dan gaji dalam konteks pertimbangan kenaikan gaji yang bertujuan meningkatkan produktivitas.

Penelitian Díaz-García et al. (2023) dengan judul *"How Does Emotional Salary Influence Job Satisfaction? A Construct To Be Explored"* bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan empiris antara dimensi-dimensi upah emosional dan kepuasan kerja pada masa COVID-19, di mana studi statistik yang cukup langka dalam lingkungan pasar-pasar yang sedang berkembang. Untuk mengatasi kesenjangan ini dalam literatur, dilakukan survei terhadap 190 eksekutif perusahaan di Kosta Rika selama paruh pertama tahun 2021. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara setiap dimensi upah emosional yang disebutkan sebelumnya dengan dimensi kepuasan kerja.

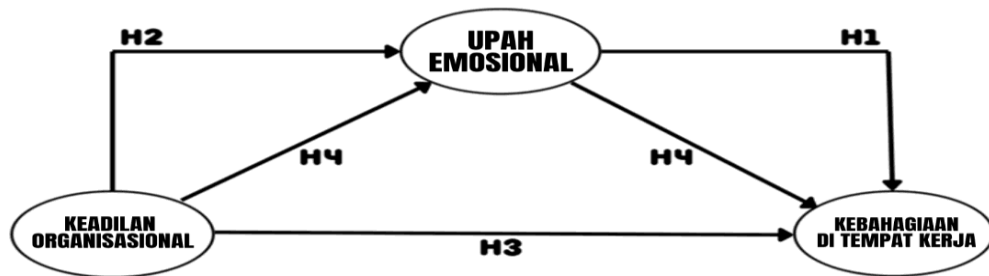
Penelitian Sari (2019) dengan judul "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja" bertujuan untuk memahami bagaimana persepsi terhadap dukungan dan keadilan organisasional mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya di Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bagaimana persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasional, dan persepsi bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur.

Tabel 2.1. Peneliti Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>"Emotional Wage, Happiness at Work, and Organisational Justice: Triggers for Happiness Management"</i> - Rafael	Pendekatan kuantitatif <i>cross-sectional</i> , analisis deskriptif, analisis	Upah emosional memiliki dampak positif terhadap kebahagiaan di tempat kerja dan berperan sebagai mediator positif antara keadilan organisasi dan kebahagiaan di tempat kerja.

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ravina-Ripoll, Gustavo Adolfo Diaz-Garcia, Eduardo Ahumada-Tello, and Esthela Galvan-Vela.	korelasional, <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).	
" <i>Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application</i> " - Victor Daniel Gil Vera, Juan Diego Betancur A., Luis Fernando Quintero, Isabel Cristina Puerta López, Catalina Quintero López, and Javier Sebastián Ruíz Santacruz	Analisis Faktor, Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha), KMO & Bartlett's Test	Para pengusaha menganggap gaji yang dibayarkan adalah faktor untuk membuat karyawan merasa puas, sehingga bahkan implementasi upah emosional sebagai kebijakan organisasi tidak dianggap relevan kepada karyawan itu sendiri. Penelitian ini tidak memiliki bukti empiris untuk mengukur hubungan antara emosi dan gaji dalam konteks pertimbangan kenaikan gaji yang bertujuan meningkatkan produktivitas.
" <i>How Does Emotional Salary Influence Job Satisfaction? A Construct to be Explored</i> " - Gustavo Díaz-García, David Almorza-Gomar, Gerson González-Arrieta	Pendekatan kuantitatif <i>cross-sectional</i> , analisis deskriptif, analisis korelasi, model hirarkis berganda	Adanya hubungan signifikan antara setiap dimensi upah emosional yang disebutkan sebelumnya dengan dimensi kepuasan kerja.
"Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja" - Nenin Kartika Sari	Pendekatan kuantitatif, analisis Regresi Berganda	Persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan persepsi bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Dukungan-dukungan yang diberikan kepada para karyawan akan membuat kinerja karyawan meningkat. Untuk mendapatkannya perlu pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya dengan memberikan upah emosional dan memperhatikan keadilan organisasional. Sehingga akan terciptanya kebahagiaan di tempat kerja yang memicu kinerja karyawan bagi perusahaan.

Menurut Ravina et al. (2023), upah emosional memiliki pengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Upah emosional yang diberikan organisasi kepada para karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman di perusahaan tersebut, sehingga menciptakan kebahagiaan di tempat kerja. Karyawan yang merasa nyaman cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaannya, merasa lebih termotivasi, dan memiliki kesejahteraan emosional yang lebih baik. Karyawan juga lebih mungkin untuk berkontribusi secara aktif dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif.

Keadilan organisasional sangat penting untuk menilai kinerja dengan baik dan membuat karyawan merasa senang, berkomitmen pada perusahaan, serta

meminimalkan masalah seperti pergantian pekerjaan atau konflik. Gibson et al. (2012) dalam Sari et al. (2019), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan setara di perusahaan tempatnya bekerja. Ketika para karyawan merasa adil, karyawan akan merasa nyaman saat bekerja dan menciptakan rasa bahagia. Ketika organisasi memiliki karyawan yang nyaman dan termotivasi dalam organisasi, maka akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Kebahagiaan di tempat kerja adalah ketika karyawan merasa baik dan senang saat bekerja, yang membantu karyawan bekerja dengan lebih baik dan mencapai kemampuan terbaik yang ada pada setiap karyawan. Ini terjadi ketika karyawan menyadari bisa merasa bahagia dalam setiap pekerjaan yang dimilikinya, meski terkadang perasaannya naik turun (Jones, 2010 dalam Juliandi et al., 2023). Kebahagiaan di tempat kerja dapat diperoleh dengan adanya upah emosional dan keadilan organisasional (Ravina et al., 2023). Artinya ketika suatu organisasi ingin menciptakan kebahagiaan di tempat kerja, organisasi tersebut bisa memperolehnya dengan memberikan upah emosional dan menjaga keadilan organisasional.

2.6. Hipotesis

Ravina et al. (2023) menggali korelasi antara upah emosional yang diberikan oleh organisasi dan tingkat kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan upah emosional terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Ketika organisasi memberikan

perhatian khusus pada aspek emosional dalam kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka meningkatkan suasana kerja yang lebih positif dan memuaskan. Pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap nilai-nilai emosional dari pekerjaan, seperti rasa dihargai dan didukung, dapat berkontribusi besar terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, temuan ini menyoroti pentingnya upah emosional dalam menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Upah emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada FIFGROUP SLEMAN 1.

Ravina et al. (2023) menemukan keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap upah emosional. Keadilan organisasional mempengaruhi seberapa besar upah emosional yang diberikan organisasi terhadap karyawan. Hal ini menunjukkan upah emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap upah emosional pada FIFGROUP Sleman 1.

Sari (2019) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Sari (2019) mengidentifikasi jika karyawan merasa diperlakukan dengan adil di tempat kerja, karyawan akan cenderung lebih puas dan bahagia dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan

merasa diperlakukan di organisasi kurang adil, kebahagiaan di tempat kerja akan menurun. Ravina et al. (2023) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada FIFGROUP Sleman 1.

Ravina et al. (2023), menyatakan upah emosional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Hasil penelitian ini menekankan betapa pentingnya upah emosional dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan memuaskan. Ini artinya, upah emosional adalah cara untuk menghargai karyawan atas kontribusi yang lebih dari sekadar pekerjaan biasa. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh perusahaan dan gaji yang diterima mengakui nilai-nilai emosional dari pekerjaan yang dimiliki karyawan atau pekerja dapat membuat para karyawan lebih bahagia di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan baik aspek formal maupun emosional dalam memberikan gaji kepada karyawan. Pemberian penghargaan atas nilai-nilai emosional dalam gaji dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Upah emosional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada FIFGROUP Sleman 1