

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, pengalaman kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, pengalaman kerja dan kepuasan kerja.

2.1.1 Kecerdasan Emosional

Saat ini kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan pihak lain sangat dibutuhkan oleh setiap orang yang dapat digunakan untuk menunjang kinerjanya, kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Sebagaimana hasil penelitian oleh Daniel Goleman dalam Trisna *et al.* (2019: 474) menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja ditentukan hanya 20 persen oleh IQ, sedangkan 80 persen lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (*EQ/Emotional Quotient*). Oleh karena itu pimpinan dan manajer jika mengharapkan pencapaian kinerja maksimal diperusahaan atau organisasinya, upaya yang paling tepat yaitu bagaimana membina diri dan membina Sumber Daya Hamali (2016: 72) memaparkan sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja, namun juga dibutuhkan kecerdasan emosional dan spiritual. Pertimbangannya didasari oleh kenyataan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, dapat memunculkan fenomena konflik, Manusia untuk memiliki dan mengembangkan kecerdasan emosi.

ketidakharmonisan hubungan horizontal maupun vertikal, frustrasi karyawan dan menurunnya motivasi kerja, masalah-masalah ini tidak cukup hanya disolusikan dengan pendekatan kecerdasan intelektual saja.

Seseorang yang sangat pandai dan terampil dalam penguasaan bidang tertentu serta memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, tetapi ternyata tidak mampu membangun komunikasi dengan sesama rekan kerja dan atasan, sering menyendiri, egois, mudah mengeluh dan mudah terpancing emosi terkadang orang dengan sifat tersebut merupakan faktor pembuat konflik. Maka dari itu, diperlukan pendekatan kecerdasan emosi yang dapat mengurangi bahkan menghilangkan hal-hal tersebut.

Terdapat berbagai macam tingkat pengelolaan emosi yang dapat dilakukan, diantaranya pengelolaan emosi dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Misalnya, individu dapat membekali dirinya dengan kecakapan untuk mengalihkan emosi negatif ke arah yang lebih positif. Kelompok dapat berperan untuk saling mengontrol emosi antar rekan kerja. Organisasi juga bisa berperan, melalui program-program yang memungkinkan karyawan mendapatkan keseimbangan antara kemampuan dan beban pekerjaan.

2.1.1.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijembatani, melihat hubungan yang tersembunyi yang menyajikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan

yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan orang lain.

Robbins dalam Wirawan (2017: 13) menyatakan “Seseorang dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengenal dirinya sendiri, mampu berfikir rasional dan berperilaku positif serta mampu menjalin hubungan sosial yang baik karena didasari pemahaman emosi terhadap orang lain”

Labba dalam Wirawan (2017: 13) juga menyatakan “Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memahami emosi dirinya sendiri dan emosi orang lain untuk membedakannya dan menggunakan informasi untuk mengarahkan pemikiran dan tindakan seseorang”.

Goleman dalam Trisna *et al.* (2019: 474) “Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya sendiri sewaktu perasaan atau emosi itu muncul dan mampu mengenali emosinya sendiri apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan mereka yang sesungguhnya dan digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat”.

Prati *et al.* Dalam Nurjaya (2015: 108) memaparkan bahwa “Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi”.

Pengertian kecerdasan emosional juga dikemukakan oleh Philip Carter dalam Nurjaya (2015: 110) bahwa “Seseorang yang memiliki *soft competency* sering disebut memiliki kecerdasan emosional atau *Emotionall Intelegence* yang

sering diukur sebagai *Emotinal Quotient* (EQ), adalah kemampuan menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain”.

Ary Ginanjar Agustian dalam Nurjaya (2015: 110) memaparkan bahwa “Kecerdasan Emosional adalah sebuah kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan”.

Hal serupa dikemukakan oleh Charmicael dalam dalam Andewi *et al.* (2016: 2233) yang menyatakan bahwa “Kecerdasan emosi adalah proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan”.

Menurut Prati *et al.* dalam Agung dan Eddy (2017: 348) “Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya”.

Dari berbagai pengertian kecerdasan emosi yang dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan karyawan dalam memahami dan mengelola emosi diri sendiri serta mengetahui emosi orang lain sehingga dapat merespon keadaan dan menghadapi lingkungan dengan baik.

2.1.1.2 Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi dapat diukur dari berbagai aspek yang ada. Menurut Goleman dalam Tokan (2016: 21) terdapat lima kecakapan dasar dalam kecerdasan emosional yang menjadi indikator, yaitu :

1. *Self Awareness* / Kesadaran Diri
2. *Self Management* / Pengaturan Diri
3. *Motivation* / Motivasi
4. *Social Awarness* / Empati
5. *Relationship Management* / Keterampilan Sosial

Ad.1 Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengikatnya dengan sumber penyebabnya.

Ad.2 Yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

Ad.3 Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Ad.4 Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami prespektif orang lain, dan menumbuhkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe idividu.

Ad.5 Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerjasama dengan tim.

2.1.1.3 Kecerdasan Emosional dan Cara Pengelolaannya

Kecerdasan emosional bukan didasarkan pada kepintaran seseorang tetapi pada sesuatu yang disebut dengan karakteristik pribadi yang mampu memandu pikiran untuk mengambil sebuah keputusan.

Shapiro dalam Suryanto dan Erlianti (2018: 04) memaparkan bahwa “Kecerdasan emosional merupakan himpunan suatu fungsi jiwa yang melibatkan kemampuan memantau intensitas perasaan atau emosi, baik pada diri sendiri maupun pada orang lain. Individu yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki keyakinan tentang dirinya sendiri, penuh antusias, pandai memilah semuanya dan menggunakan informasi sehingga dapat membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik”. Melalui kecerdasan emosional ini, seseorang akan belajar mengelola perasaannya sehingga dapat mengekspresikannya secara tepat dan efektif.

Safaria et al. dalam Suryanto dan Erlianti (2018: 04), memaparkan terdapat tiga kiat umum untuk mengelola emosi, antara lain :

1. Nikmati pengalaman emosi yang dirasakan

Perhatikan diri dan amati emosi yang timbul pada saat merasakannya.

Usahakan tidak menolak atau memelihara emosi, tapi sikapi dengan bijaksana dan sewajarnya.

2. Ingatkan diri

Jangan mematuhi emosi yang sedang dirasakan, ingatkan diri apabila merasakan hal yang berbeda dari emosi tersebut.

3. Praktikkan dengan baik emosi yang dirasakan

Cobalah untuk tidak menghakimi emosi yang tengah dirasakan, ikuti dan terima emosi tersebut dengan tenang.

Fatmawati dalam Suryanto dan Erlianti (2018: 05) juga menjelaskan dalam mengelola emosi harus memiliki kecerdasan emosi yang bertumpu pada hubungan perasaan, watak, dan naluri moral. Dijabarkan dalam bentuk sebagai berikut :

1. Mampu mengendalikan diri;
2. Mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja;
3. Tekun dan rajin bekerja;
4. Sanggup memotivasi diri sendiri;
5. Mampu bertahan menghadapi rasa frustrasi;
6. Mengatur semua perasaan dengan tidak berlebihan (terlalu sedih atau terlalu senang);
7. Dapat mengatur suasana hati dengan menjaga agar beban *stress* kerja tidak melumpuhkan kemampuan berpikir;
8. Mempunyai rasa empati terhadap orang lain;
9. Mampu menyelesaikan konflik;
10. Mampu memimpin diri sendiri beserta lingkungan sekitar kerjanya.

2.1.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Menurut Goleman dalam Suryanto dan Erlianti (2018: 05) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi, yaitu :

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subjek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna dikemudian hari.

2. Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental.

Sedangkan menurut Joseph dalam Suryanto dan Erlianti (2018: 06), faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi antara lain: Fisik dan Psikis.

1. Fisik

Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya.

2. Psikis

Kecerdasan emosi selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu. Lingkungan keluarga dan masyarakat juga mempengaruhi kecerdasan emosi seseorang.

2.1.1.5 Manfaat Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional sangat berperan penting dalam keberhasilan seseorang baik di tempat kerja, tempat belajar, rumah, dan hubungan antar sesama maupun diri sendiri. Menurut Goleman Suryanto dan Erlianti (2018: 08), terdapat beberapa manfaat yang diperoleh apabila mempunyai kecerdasan emosional yang baik, antara lain :

1. Mempunyai toleransi yang lebih tinggi, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain;
2. Lebih mampu mengungkapkan amarah dengan tepat, tanpa harus berkelahi;
3. Mampu meminimalisir emosi negatif dan mengubahnya menjadi emosi positif;
4. Berkurangnya perilaku agresif atau merusak diri sendiri;
5. Lebih bertanggung jawab dalam bekerja karena mampu memusatkan perhatian pada tugas yang sedang dikerjakan;
6. Lebih tegas dan terampil dalam berkomunikasi dengan orang lain;
7. Lebih demokratis dalam bergaul dan disenangi banyak orang.

2.1.2 Pengalaman Kerja

Kebanyakan pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu pengalaman mengenai hubungan, masalah, tuntutan, tugas atau ciri-ciri lain yang dihadapi karyawan. Asumsi utama penggunaan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan cenderung terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dan pengalaman masa lalu serta keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Agar sukses dalam pekerjaan,

karyawan harus memperluas keterampilan yaitu, mereka dipaksa mempelajari keterampilan baru, menerapkan keterampilan dan pengetahuan dengan cara baru, dan menguasai pengalaman-pengalaman baru. Misalnya, mempersiapkan karyawan menumbuhkan pasar bisnis luar negeri, perusahaan menggunakan pengalaman kerja Internasional.

Seperti kata pepatah bahwa pengalaman merupakan guru terbaik. Hal tersebut berarti bahwa seseorang dapat belajar dari pengalaman yang telah dialaminya, sehingga pengalaman-pengalaman yang dialami tersebut dapat dijadikan cerminan dalam melakukan suatu pekerjaan.

2.1.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Marwansyah dalam Wariati (2015) “Pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya”.

Hasibuan (2016: 55) mengatakan bahwa “Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar kerja, hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi”.

Menurut Nitisemito (2000) dalam Sartika (2015: 56) “Pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Soetjipto (2007) dalam Bagus dan Wayan (2013: 1314) memaparkan bahwa “Proses penempatan yang tepat tidak cukup untuk menunjang kinerja karyawan, melainkan membutuhkan pengalaman untuk menunjang pekerjaan tersebut.

Karyawan dengan pengalaman kerja akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, dibandingkan dengan karyawan baru dan tidak bisa disamakan”.

Menurut Handoko (2014) dalam Akhriman *et al.* (2018) “Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan”.

Hasibuan (2016: 108) juga memaparkan bahwa “Dengan pengalaman kerja seseorang dapat mengembangkan kemampuan sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan sewaktu ia akan dipromosikan, hal ini pegawai yang memiliki kemampuan terbatas karena sudah lama bekerja tetap bisa di promosikan”.

Selanjutnya dikatakan bahwa pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi tingkah laku organisme dan dapat dianggap kesempatan belajar. Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat orang tersebut kerja lebih efektif dan efisien. Pengalaman akan membentuk pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang lebih menyatu pada diri seseorang, jika bidang pekerjaan yang ditangani selama masih bekerja merupakan bidang yang sejenis pada akhirnya akan membentuk spesialisasi.

Pengalaman kerja diperoleh selama seseorang bekerja pada suatu perusahaan dari mulai masuk hingga saat ini. Selain itu, pengalaman dapat diperoleh dari tempat kerja sebelumnya yang memiliki bidang pekerjaan yang sama dengan yang sedang dihadapi. Banyak atau sedikitnya pengalaman kerja akan menentukan atau menunjukkan bagaimana kualitas dan produktivitas seseorang dalam bekerja, artinya mudah sukarnya atau cepat lambatnya seseorang dalam

mengerjakan suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak orang tersebut telah memiliki pengalaman kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan, ini berarti pengalaman akan mempengaruhi kemampuan dan kepuasan dalam bekerja. Pengalaman kerja berkaitan erat dengan masa kerja, Siagian (2000) dalam Wiguna dan Suputra (2016: 445) mengatakan bahwa “Masa kerja adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya”.

Pengalaman kerja dapat diperoleh dengan melewati masa kerja yang telah dilalui di tempat kerja. Pengalaman kerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang dimanifestasikan dalam jumlah masa kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan kerja seseorang sehingga hasil kerja meningkat dan dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Alwi (2001) dalam Sartika (2015: 56) menyatakan “Masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja dalam suatu instansi, kantor dan sebagainya”.

Dari berbagai uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan maupun keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2.1.2.2 Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster dalam Sartika (2015) terdapat beberapa hal yang menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan, sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Lama Waktu / Masa Kerja

Ukuran mengenai lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh menggambarkan seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki

Pengetahuan menunjuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai dan menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan dan teknik penggunaan peralatan.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, dan bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu;
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang;
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang;

4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan;
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

2.1.2.4 Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Terdapat beberapa hal yang yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang, diantaranya sebagai berikut:

1. Gerakannya mantap dan lancar
2. Gerakannya berirama
3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda
4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan
5. Bekerja dengan tenang

Ad.1 Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

Ad.2 Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

Ad.3 Artinya peka terhadap tanda-tanda seperti akan terjadinya kecelakaan kerja.

Ad.4 Karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan lebih siap menghadapinya.

Ad.5 Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2.1.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dikatakan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya maupun hubungan dengan rekan kerja yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerjanya. Pada dasarnya, karyawan atau tenaga kerja menginginkan kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya dan karyawan akan merasa nyaman, bekerja dengan optimal dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai apa yang diinginkan. Pada saat seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan bekerja maksimal dan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja sangat penting untuk karyawan dan kelangsungan perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Mandala (2018: 15) “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”.

Robbins dalam Mandala dan Dihan (2018: 15) mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Pegawai yang menikmati pekerjaannya akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak.

Greenberg dan Baron dalam Sinambela (2016: 302) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Luthan dalam Dewi et al (2019: 475) memaparkan bahwa “Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya”.

Menurut Malthis dan Jackson dalam Mandala dan Dihan (2018: 16) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”.

Mangkunegara dalam Sinambela (2016: 302) juga memaparkan bahwa “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan berupa rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja karyawan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya

menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) memaparkan bahwa terdapat sepuluh aspek yang mendefinisikan indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Kesempatan untuk maju (promosi).
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Perusahaan dan manajemen.
5. Pengawasan (*Supervisor*).
6. *Nature of work*.
7. Kondisi kerja.
8. *Operating procedures*.
9. *Coworkeres*.
10. Komunikasi.

Ad.1 Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja;

Ad.2 Hal ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja;

Ad.3 Jumlah dan rasa keadilannya yang diterima oleh karyawan;

Ad.4 Memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil;

Ad.5 Kontrol dalam pelaksanaan pekerjaan dan kompetensi penugasan manajerial;

Ad.6 Tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak oleh karyawan;

Ad.7 Kondisi yang memberikan kenyamanan dalam bekerja;

Ad.8 kebijakan, prosedur dan aturan;

Ad.9 rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten;

Ad.10 berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun nonverbal).

2.1.3.3 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Dalam meneliti kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi.

Stephen Robbins dalam Sinambela (2016: 324) menunjukkan empat variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja, diantaranya:

1. Pekerjaan yang Menantang Secara Mental
2. *Reward* yang Memadai
3. Kondisi Kerja yang Mendukung
4. Kolega yang Mendukung

Ad.1 Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Ad.2 Kecenderungan pekerja dalam meningkatkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak

pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

Ad.3 Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampaui ekstrim. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

Ad.4 Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika *supervisor* dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Bisen dan Priya dalam Kaswan (2015: 86), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor-Faktor yang Terikat dengan Pegawai
 - a) Usia;
 - b) Jenis Kelamin;
 - c) Lamanya Pengabdian;
 - d) Kepribadian;
 - e) Orang yang Bergantung;
 - f) Ambisius;

g) Kemampuan Mental.

- Ad.1 Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi merasa lebih puas daripada pegawai yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka lebih memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.
- Ad.2 Biasanya perempuan memiliki tingkat apresiasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu, mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
- Ad.3 Ini juga merupakan faktor penentu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
- Ad.4 Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
- Ad.5 Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

Ad.6 Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

Ad.7 Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan. Mereka merasa tidak memperoleh sesuatu sesuai dengan kemampuannya.

2. Faktor yang Terikat dengan Organisasi

- a) Gaji;
- b) Kesempatan promosi;
- c) Rasa aman;
- d) Pengawas atau Penyelia.

Ad.1 Sejumlah upah atau gaji yang diterima dan tingkat di mana hal itu bisa dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

Ad.2 Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Begitu juga promosi yang tidak tepat waktu bisa menimbulkan ketidakpuasan.

Ad.3 Jika pegawai memiliki rasa aman sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para pegawai.

Ad.4 Jika penyelia suportif, *fair* dan berpengetahuan luas, hal itu akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.

3. Faktor yang Berkaitan dengan Pekerjaan

- a) Kondisi kerja
- b) Keterampilan
- c) Hubungan dengan rekan kerja
- d) Lokasi tempat kerja
- e) Pekerjaan itu sendiri

Ad.1 Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerja memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperatur, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

Ad.2 Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan terampil, maka semakin puas pegawai tersebut.

Ad.3 Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.

Ad.4 Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas medis, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

Ad.5 Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Kreither dan Kinicki dalam Sinambela (2016: 311) juga memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- a) Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)
- b) Perbedaan (*Discrepancies*)
- c) Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)
- d) Keadilan (*Equity*)
- e) Komponen Genetik (*Dispositional/genetic component*)

Ad.1 Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang.

Ad.2 Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat atas harapan,

Ad.3 Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kualitas maupun kuantitas dari nilai tersebut.

Ad.4 Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu-individu diperlakukan di tempat kerja. Komponen genetik (*Genetic components*) kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu yang

mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Ad.5 Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal.

Harlod E. Burt dalam Sinambela (2016: 309) juga memaparkan beberapa hal yang menjadi faktor penentu kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antar manajer dengan pegawai; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara pegawai; sugesti dari teman kerja; emosi dan situasi kerja.
- b) Faktor individu, yaitu hubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
- c) Faktor luar (eksternal), yaitu berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*).

2.1.3.5 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori tentang kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*);
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*);
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*);
4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*);
5. Teori dua faktor (*Two factor theory*);

6. Teory Nilai (*Value Theory*).

- Ad.1 Teori ini dikembangkan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Weekly dan Yuki dalam Sinambela (2016: 305) mengemukakan bahwa “Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja”. Misalnya, pendidikan, pengalaman, kemampuan, usaha, peralatan pribadi, dan jumlah jam kerja. “*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai”. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan “*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya”. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya (*over compensation inequity*), dan sebaliknya yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain (*under compensation inequity*) yang menjadi pembanding atau *comparison person*.
- Ad.2 Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara

apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

Ad.3 Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

Ad.4 Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Ad.5 Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang

dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan (tidak memberikan kepuasan). Kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor permotivasi disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Ad.6 Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas, begitupun sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari

banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerjaan dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*. Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

2.1.3.5 Survei kepuasan kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a) Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei;
- b) Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif;
- c) Survei diadministrasikan secara wajar;
- d) Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dari survei kepuasan kerja, antara lain :

1. kepuasan kerja secara umum;
2. Komunikasi;
3. Meningkatkan sikap kerja;
4. keperluan pelatihan (*training*).

- Ad.1 Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu. Survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah-masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.
- Ad.2 Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.
- Ad.3 Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
- Ad.4 Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu, dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

2.1.3.6 Tipe-Tipe Survei Kepuasan Kerja

Terdapat dua tipe survei kepuasan kerja, yaitu survei objektif dan survei deskriptif.

1. Tipe Survei Objektif

Tipe survei objektif yang paling populer menggunakan pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice*). Responden membaca semua pertanyaan yang

tersedia, kemudian memilih satu dari berbagai alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaannya. Di samping itu pula, ada bentuk pertanyaan yang menggunakan benar atau salah, setuju atau tidak setuju. Keuntungan penggunaan tipe survei objektif, antara lain adalah mudah dalam mengadministrasikan penilaian dan menganalisisnya dengan metode statistik, serta dapat pula dianalisis dengan menggunakan komputer jika pegawai yang disurvei sangat banyak.

2. Tipe Survei Deskriptif

Tipe survei deskriptif merupakan lawan dari tipe survei objektif. Pada tipe survei deskriptif, memberikan jawaban dari pertanyaan secara bebas sesuai dengan yang mereka pikirkan atau yang mereka inginkan. Mereka dapat menjawab dengan kata-kata mereka sendiri.

2.1.3.7 Pengukuran Kepuasan Kerja

Mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaannya maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnoseta

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weins, Dawn dan England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.3.8 Respons terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan atau organisasi di mana sebagian besar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan sebagian kecil pekerjaannya mengalami ketidakpuasan. Ketidakpuasan itu sendiri dapat ditunjukkan oleh sejumlah cara.

Robbins (3003: 32) dalam Sinambela (2016: 320) menunjukkan lima tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Keluar / Exit, Suara / Voice;
2. Kesetiaan / Loyalty;
3. Pengabdian / Neglect
4. Kesehatan / Health.

- Ad.1 Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku dan diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- Ad.2 Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai aktivitas perserikatan.
- Ad.3 Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- Ad.4 Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan sebagai bentuk kekecewaan dan ketidakpuasan.
- Ad.5 Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara kecerdasan emosional dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja bias dilihat dari tabel penelitian terdahulu dibawah ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Putu Agus Erik Sastra Wirawan	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (PERSERO)	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jagadhita: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol 3, No. 1, Maret 2017	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan
2.	Ni Luh Putu Nuraningsih, Made Surya Putra	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada The Seminyak Beach Resort dan SPA	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10, Tahun 2015	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja dan Stres Kerja
3.	Erlangga Arya Mandala	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual pada Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan PT. Madu Baru, Bantul,	Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Kajian Bisnis, Vol. 26, No. 1, Tahun 2018	Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja, Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Karyawan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Yogyakarta				
4.	Ni Made Ayu Yasmitha, Wayan Gede Supartha, dan Made Surya Putra	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja pada Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol. 5, No. 7, Tahun 2016	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja dan Stres Kerja
5.	Komang Trisna, Komang Nyanyi Romayati, dan A.A.Ngr. Eddy Supriyadinata	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTES A), Vol. 2, No. 1, Tahun 2019	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja, Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Spiritual dan Kinerja
6.	Emma Rachmely Ama Suryani	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi Bagian Frontliner Bakti PT. Bank Central Asia Tbk	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja	Ekonomis: Jurnal of Economic s and Business, Vol. 1, No. 1, September 2017	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	Ega Suryanti	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Karir melalui Keterampilan Politik.	Pengalaman Kerja dan Keterampilan berpengaruh positif terhadap kepuasan karir	Sains Indonesia (JRMSI), Vol. 10, No. 2, Tahun 2019	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Keterampilan politik
8.	Nurjaya	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporennu Makasar	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi, Vol. 2, No. 1, Tahun 2015	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja
9.	Agung Parawitha, Eddy Suppri yadinata	Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	Kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol 3, No 2, Desember 2017	Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman Kerja, Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja
10.	Ida Nur Hidayati, Margono Setiawan dan	Kecerdasaan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 3, No 4, Desember 2013	Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	Pengalaman kerja, Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Karyawan
11	Yulainda, Akhriman,	Pengaruh Pengalaman Kerja,	Pengalaman kerja berpengaruh	Bahtera Inovasi, Vol. 2,	Pengalaman Kerja terhadap	Kecerdasan Emosional, Promosi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	dan Firmansyah Kusasi	Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. X	secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	No. 1 Tahun 2018	Kepuasan Kerja Karyawan	Jabatan, dan Pengembangan Karir
12.	Made Angga Wiguna, IDG Dharma Suputra	Pengaruh Tindakan Supervisi, Pengalaman Kerja, Komitmen Organisasi, dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor	Pengalaman Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 16, No. 01, Juli 2016	Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Kecerdasan Emosional, Tindakan Supervisi, Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional
13.	Sabirin dan Ilham	Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan dan kinerja pengawas	Pengalaman kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 21 No. 2, Tahun 2020	Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Kecerdasan Emosional, Disiplin Kerja dan Kinerja
14.	Made Bagus Ghita Wijaya, Wayan Suana	Pengaruh Penempatan dan Pengalaman terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan	Pengalaman berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan	Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Bali, Indonesia, Vol. 2, No. 10, Tahun 2013.	Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Kecerdasan Emosional, Penempatan dan Kinerja Karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam organisasi atau perusahaan terdapat sumber daya yang amat sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, yakni sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan perlu dikelola supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan tentunya menginginkan kesuksesan, mayoritas perusahaan menganggap bahwa kepuasan kerja karyawan menghasilkan produktifitas dan efisiensi kerja dari karyawan.

Perusahaan atau organisasi memiliki tujuan yang harus dicapai, untuk mencapai tujuan perusahaan seringkali mengharuskan kegiatan yang memerlukan kerja tim dan kecerdasan emosional menjadi salah satu kunci utama karyawan dalam mengatur seluruh kegiatan operasional perusahaan supaya pekerjaan dapat berjalan dengan baik karena ketika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang rendah, maka tingkat konsentrasi dalam bekerja pun akan berkurang sehingga dapat berpengaruh pada hasil kerja karena karyawan tidak dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Hamali (2016: 72) memaparkan bahwa sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja, namun juga dibutuhkan kecerdasan emosional. Karyawan yang mampu mengelola emosinya dengan baik akan mampu membangun kerjasama dengan rekan kerjanya bahkan atasannya.

Prati *et al.* dalam Agung dan Eddy (2017: 348) memaparkan bahwa “Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain

melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya”.

Goleman dalam Tokan (2016: 21) menyebutkan bahwa terdapat lima kecakapan dasar yang menjadi indikator dalam kecerdasan emosional, diantaranya *self awareness*/kesadaran diri, *self management*/pengaturan diri, *motivation*/motivasi, *social awareness*/empati dan *relationship management*/keterampilan sosial.

Karyawan nyaman akan tugas yang diberikan oleh perusahaan menandakan bahwa karyawan tersebut mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja dikatakan berhasil apabila karyawan mendapatkan apa yang menjadi hak dari karyawan tersebut dan berhasil menjalankan kewajiban yang harus karyawan itu kerjakan.

Sejalan dengan penelitian dari Putu Agus Erik Sastra Wirawan (2017: 22) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dari Agus Erik ini selaras dengan penelitian dari Erlangga Arya Mandala (2018: 25) yang menyatakan hal serupa yakni kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tidak hanya kecerdasan emosional, pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengalaman kerja menandakan penguasaan pengetahuan maupun keterampilan seseorang dalam pekerjaannya, telah disinggung bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja, lebih baik dalam melakukan

pekerjaannya dikarenakan telah memiliki pengetahuan dan penguasaan mengenai pekerjaan dan alat yang digunakan ketika bekerja.

Menurut Handoko (2014) dalam Akhriman *et al.* (2018) “Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan”. Menurut Foster dalam Sartika (2015) terdapat beberapa hal yang menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan, sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja, diantaranya adalah lama waktu/masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Pengalaman kerja dapat diperoleh dengan melewati masa kerja yang telah dilalui ditempat kerja. Pengalaman kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan kerja seseorang sehingga hasil kerja meningkat dan dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian dari Sabirin dan Ilham (2020: 132) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Relevan dengan penelitian dari Made Angga Wiguna dan Dharma Suputra (2016: 465) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Handoko dalam Mandala (2018: 15) “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”.

Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) memaparkan bahwa terdapat beberapa aspek yang mendefinisikan indikator kepuasan kerja, yaitu : kesempatan untuk maju (promosi), keamanan kerja, gaji yang diterima karyawan, kondisi kerja yang stabil dari perusahaan dan manajemen, pengawasan, *nature of work* yakni tugas yang diberikan perusahaan dapat dinikmati atau tidak, kondisi kerja yang nyaman, *Operating procedures* meliputi kebijakan, prosedur dan aturan, rekan kerja yang kompeten dan komunikasi.

Hubungan antar variabel kecerdasan emosional dan pengalaman kerja diperkuat oleh Dewi dan Wirakusuma (2018: 2097) yang mengemukakan bahwa seseorang yang telah memiliki banyak pengalaman kerja tentunya memiliki nilai-nilai moral yang baik dengan mengerti dan mentaati peraturan serta standar-standar etika yang telah ditetapkan oleh profesinya dalam perusahaan, mengerti atas tindakan yang dilakukan, bekerja dengan tenang karena memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan, sehingga seseorang yang memiliki banyak pengalaman kerja cenderung berperilaku lebih etis daripada yang memiliki sedikit pengalaman kerja dan seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan berperilaku secara etis daripada dengan yang memiliki kecerdasan emosional yang rendah. Raharjo dalam Dewi dan Wirakusuma (2018: 2098) menyebutkan bahwa “Semakin banyak pengalaman kerja, ia akan semakin berperilaku etis”. Hal ini relevan dengan hasil penelitian dari Hudiwinarsih dalam Dewi dan Wirakusuma (2018: 2098) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap perilaku etis.

Dalam hal ini, pengalaman kerja dapat mempengaruhi kecerdasan emosional seperti karyawan dapat berfikir lebih baik sebelum mengambil keputusan dan

tentunya memiliki nilai moral yang baik serta mengerti, dapat mentaati peraturan dan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mendapatkan kepuasan kerja yang diharapkan.

Maka jika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik dan didukung oleh pengalaman kerja yang tinggi maka dapat memberikan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kecerdasan emosional dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Non-Manager PT. Sinar Sosro Kantor Cabang Tasikmalaya”**.