BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai 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 pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2001).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja

desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Jadi, tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai.

Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka pegawai akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya.

2.1.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators*dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain)

dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegahreaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors.*Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait denganpekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifatpekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dankesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.Karenafaktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggidinamakan motivators.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya.

Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang.Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.1.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Penelitian dari Spector (Yuwono, 2005, p. 69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaliatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. Upah :jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia
4. *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan

7. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal).

Menurut Veithzal Rivai (2008:479) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

2.1.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini :

1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan factor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya merupakan sumber kepuasan kerja lain yang cukup penting pula.

5) Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

6) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Walaupun uraian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja cukup variatif, namun pendapat berikutnya yang diberikan oleh Gomez, 2008:83 faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju

   Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

   Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

   Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

   Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan

   Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

   Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

   Termasuk disini yaitu tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

   Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

   Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak menejemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

    Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Malayu S.P Hasibuan, 2010:203 :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepatsesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. eralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:120 faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain:

1. Faktor pegawai, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian emosi, cara berpikir, persepsi, dan hubungan kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

2.1.1.5 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Berikut dibawah ini merupakan dimensi-dimensi dari kepuasan kerja karyawan menurut Smith, Kendal dan Hullin, diantaranya :

1. Pimpinan yang adil, yakni sikap pimpinan yang tidak membedakan karyawan. Pimpinan yang mengerti kebutuhan karyawan dan mau menjalin hubungan baik, serta mampu menjadi contoh yang baik dalam hal disiplin.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu meliputi beban secara keseluruhan, variasi tugas, maupun pekerjaan yang memungkinkan adanya interaksi sosial.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Visioner

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership)* yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan *(agent of change)* yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang

profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepimimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas usaha yang diharapkan.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Lee Roy Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:" *Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*. (Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan).

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola piker (*mindset*) tertentu (Gaffar,1994:56).

Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Seth Kahan (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan

kesuksesan dan kejayaan di masa depan, seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuantujuan terbaiknya. Corinne Mc Laughlin (2001) Memahami pengertian Kepemimpinan Visioner, tidak mungkin kita bisa melepaskan diri dari pengertian visi. Secara harfiah, arti visi adalah pandangan jauh ke depan. Tapi tidak semua pandangan jauh ke depan adalah visi.

Akdon (2006) membatasi arti visi adalah merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Jadi,adanya unsur realistik yang ingin diwujudkan, membuat visi amat berbeda dengan otopia. Tapi visi tidak sama dengan misi. Visi bersifat lebih substantif dari misi. Untuk memahami arti visi, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dari visi. Akdon (2006) mensyaratkan kriteria visi itu sebagai berikut:

1) Visi bukan merupakan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
2) Visi dapat memberi arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
4) Menjembatani masa kini dan masa mendatang.
5) Gambaran yang realistik dan kridibel dengan masa depan yang menarik .
6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Bila visi dikaitkan dengan kepemimpinan, dengan mengadopsi dua pengertian di atas, maka secara singkat, dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan Kepemimpinan Visoner adalah gaya atau kemampuan seorang untuk menggerakkan orang lain mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan cara pandang ke depan yang realistik. Golleman et.al (2006) bahkan lebih menyederhanakan lagi pengertian Kepemimpinan Visioner dengan menggerakkan orang–orang ke arah impian bersama.

Sehingga dalam pengertian penulis, Kepemimpian Visioner mengandung dua makna: Pertama Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Kedua adalah pemimpin yang mampu membangkitkan inspirasi serta berusaha agar orang-orang yang dipimpinnya bergairah dalam bekerja dan tetap terfokus pada visi institusi.

Pemimipin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam megamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinanasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

2.1.2.2 Teori Kepemimpinan Visioner

Visionary Leadership muncul sebagai respon dari statement "*the only thing of permanent is change*" yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

Benis dan Nanus, (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai: "*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a cobndition that is beter in some important ways than what now exists*". Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif karyawan sebagai pusat perbaikan dan pengembangan perusahaan.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus :

- **Memahami Konsep Visi.** Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. "*Visionary leadership"* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan.
- **Memahami Tujuan Visi.** Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda. rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.
- **Memahami Karaktersitik dan Unsur Visi.** Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar of excellence, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) konstektual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

2.1.2.3 Konsep Visi

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Lee Roy Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:" *Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*. (Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan) Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola piker (*mindset*) tertentu (Gaffar, 1994:56). Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner.

Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

2.1.2.4 Karakteristik & Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

1) Berwawasan ke masa depan : pemimpin visoner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
2) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya pentig.
3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola ‘mimpi’ menjadi kenyataan : pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.
6) Berpegang erat kepada nilai-niliai spiritual yang diykininya : pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai – nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan contoh.

7) Membangun hubungan (relationship) secara efektif : pemimpin visoner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu – malu dalam member reward dan punnisment terhadap anggotanta, tinkat integritasnya sangatlah tinggi.
8) Innovative dan proaktif : dalam berfikir pemimpin vioner sangatlah kreatif dia mengubah berfiir konvesiomal menjadiparadigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati lankah – langkah kedepan dan isu – isu terbaru tentang organisasi/instasi.

Ciri-Ciri Pemimpin Visioner

Selain itu pemimpin visioner memiliki ciri diantaranya adalah yang dikemukakan oleh McLaughin (2001) yaitu:

- **Komitmen Terhadap Nilai Spiritual** sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak.
- **Memiliki inspirasi visi yang bersih** dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.
- **Menghormati hubungan baik** diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar

dalam suatu oraganisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim.

- **Berani mengambil langkah inovatif;** melalui kemampuan Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang "di luar kebiasaan" pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik.

2.1.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Visioner

Menurut Taty dan Dedi Achmad (2009: 143) terdapat 9 indikator gaya kepemimpinan visioner diantaranya :Memikirkan masa depan perusahaan.

1. Menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif.
2. Berupaya mewujudkan perusahaan yang berkualitas.
3. Memperjelas arah dan tujuan usaha, mudah dimengerti dan diartikulasikan.
4. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar yang baik..
5. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen.
6. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
7. Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar.
8. Mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dan kemampuan karyawan yang berbeda.

2.1.2.6 Langkah-langkah Menjadi *Visionary Leadership*

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan.

a) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

b) Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informsi, cita-cita, keinginan peribadi dipadukan dengan cita-cita / gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas

dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai beirkut:

(1) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan

(2) merumuskan strategi secara konsensus

(3) membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

c) Transformasi Visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging dan sense of ownership.*

d) Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (2001), yaitu: (1) Penentu Arah, (2) Agen Perubahan, (3) Juru Bicara, (4) Pelatih dan komunikator.

2.1.2.7 Strategi Tindakan Kepemimpinan Visioner dan Transformasional

Frank Martinelly (2007) menguraikan startegi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutnya ada 5 langkah yang semstinya dilakukan :

- Strategy Fokus kepada Tujuan Organisasi

  Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus di arahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan ‘godaan’ penyitaan energi dan pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi focus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakkan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh staff/karyawan.

- Strategy Membuat Rencana Jangka Panjang

  Permusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai 5-10 tahun ke depan, siapa-siapa saja yang akan memimpin dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan tersebut, kompetensi kepemimpinan yang bagaimana yang diperlukan, lalu bagimana disain pengembangan kepemimpinannya?. Untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini perlu membentuk semacam komite yang ditugaskan untuk menyiapkan langkah-langkah strategis pencapaian tujuan jangka panjang, yang lingkup tugasnya antara lain: melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, performance assessment dan penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

- Strategy Mengembangkan Visi bagi masa depan organisasi.

  Kunci perumusan visi adalah menjawab pertanyaan: apabila kita menginginkan dan bermimpi akan seperti dan menjadi apa organisasi kita kelak di kemudian hari?. Begitu rumusan visi telah dibuat, maka

seharusnya visi tersebut akan menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, baik dalam rapat-rapat, dalam perbincangan, dalam menghadapi segala tantangan dan peluang, dalam arena kerja. Begitu visi telah dirumuskan, maka saat itu pula, visi disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang public di luar organisasi.

- Strategy Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan.

  Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi 3-5 tahun ke depan. Dorong dan fasilitasi anggota orgasnisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan. Kemudian setelah itu munculkan pertanyaan yang menantang: sejauhmana organisasi mampu secara efektif merespon perubahan dan kecenderungan-kecenderungan tersebut? Bagaimana pula organisasi lain yang sejenis menyiapkan diri mereka menghadapi perubahan-perubahan ini? Pertanyaan-pertanyaan iti seyogyanya akan dapat memicu dan memacu anggota organisasi untuk berfikir dan memposisikan diri mereka untuk siap berubah.

- Strategy Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan

  Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi-

infromasi aktual yang terkait dengan hal ini. Survey kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan *"customer care"*, adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar orgnisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Stephen P. Robbins (2007), kecerdasan emosional adalah kemampuan, ketrampilan, kapabilitas dan kompetensi non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungannya.

Sedangkan Bambang (2010:227) mengatakan bahwa dalam mengendalikan emosi adalah ramuan menuju kecemerlangan. Orang yang emosinya paling terkendali akan paling disegani dan dihormati begitu pula sebaliknya. Itulah sebabnya dikatakan oleh para peneliti tentang orang-orang sukses bahwa 80% kesuksesan datangnya dari kemampuan mengendalikan emosi, dan 20% ditentukan oleh kemampuan intelektual serta yang lainnya. Kecerdasan emosional dipelajari untuk melawan ketumpulan emosi.

2.1.3.2. Komponen Kecerdasan Emosional

Dari definisi atau pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa ada beberapa komponen yang membentuk kecerdasan emosional, yaitu :

- ✓ Manajemen Diri

  Yaitu kemampuan seseorang untuk mengontrol atau mengarahkan dorongan hati dan suasana hati yang akan mengatur prilakunya.

- ✓ Pemahaman Diri

  Adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati dan kepercayaan diri, dan penilaian diri yang realistis.

- ✓ Pemahaman Sosial

  Ialah kemampuan untuk memahami karakter, emosi orang lain dan juga ketrampilan memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka.

- ✓ Ketrampilan Sosial

  Yaitu kemampuan untuk mengelola hubungan orang-orang yang ada di lingkungannya dan membangun jaringan kerja.

Jadi kecerdasan emosional bisa memainkan peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang, artinya kecerdasan emosional lebih penting dari pada kecerdasan akademik. Seseorang yang mempunyai level kecerdasan emosional yang tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Sehingga kecerdasan emosional menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi dan mempunyai kemampuan untuk dapat berhubungan lebih baik dangan orang lain.

2.1.3.3 Langkah-langkah Membangun Kecerdasan Emosional

Ada beberapa langkah yang dibutuhkan untuk dapat membangun kecerdasan emosional, (Michael Armstrong, 2003). Berikut dibawah ini merupakan langkah-langkah dalam membangun kecerdasan emosional, yaitu :

1. Menilai, kecerdasan emosional seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu jabatan.
2. Menilai secara pribadi tingkat kecerdasan emosional mereka yang akan menempati jabatan tersebut.
3. Mengukur kesiapan orang-orang untuk mau memperbaiki kecerdasan emosionalnya.
4. Memotivasi orang-orang untuk percaya bahwa pengalaman belajar akan lebih bermanfaat.
5. Memusatkan perhatian pada sasaran yang jelas.
6. Mencegah adanya penurunan kemampuan yang tidak dapat dihindari
7. Memberi umpan balik kinerja
8. Mendorong orang-orang untuk mau melakukan aplikasi kemajuan dalam praktek kerja.
9. Memberikan model perilaku yang diinginkan
10. Mendorong dan menciptakan iklim untuk memperbaiki diri sendiri.

Mengevaluasi, dengan ukuran hasil kinerja yang dapat diandalkan.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan antara lain

Berikut dibawah ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan diantaranya :

a. Pembawaan

Pembawaan ditentukan oleh sifat-sifat dan ciri-ciri yang dibawa sejak lahir. Batas kesanggupan kita yakni dapat tidaknya memecahkan

suatu soal, pertama-tama ditentukan oleh pembawaan kita.Orang itu ada yang pintar dan ada yang kurang pintar.

Meskipun menerima latihan dan pelajaran yang sama, perbedaan-perbedaanitu masih tetap ada.

b. Kematangan

Tiap organ dalam tubuh manusia mengalami pertumbuhan dan perkembangan.Organ baik fisik maupun psikis dapat dikatakan matang apabila dapat menjalankan fungsinya masing-masing.

c. Pembentukan

Pembentukan ialah segala keadaan di luar diri seseorang yang mempengaruhi perkembangan kecerdasan.Dapat dibedakan pembentukan sengaja (seperti yang dilakukan di sekolah) dan pembentukan tidak sengaja (pengaruh alam sekitar).

d. Minat dan pembawaan yang khas

Minat mengarahkan perbuatan kepada suatu tujuan dan merupakan dorongan bagi perbuatan itu. Dalam diri manusia terdapat dorongan-dorongan (motif-motif) yang mendorong manusia untuk berinteraksi dengan dunia luar. Motif menggunakan dan menyelidiki dunia luar (*manipulate and exploring motivasi).*

Dari manipulasi dan eksplorasi yang dilakukan dalam dunia luar itu, lama kelamaan timbullah minat terhadap sesuatu.Minat itulah yang mendorong seseorang untuk berbuat lebih giat dan lebih baik.

e. Kebebasan

Kebebasan berarti bahwa manusia dapat memilih metode metode tertentu dalam memecahkan masalah-masalah. Manusia memiliki kebebasan memilih metode, dan bebas pula memilih masalah sesuai dengan kebutuhannya.Dengan adanya kebebasan ini berarti bahwa minat itu tidak selamanya menjadi syarat dalam perbuatan inteligensi (Dalyono, 2009: 188-189).

2.1.3.5 Karakteristik Umum dalam Inteligensi atau Kecerdasan antara lain

Beberapa karakteristik umum dalam kecerdasan emosi diantaranya :

1. Kemampuan untuk belajar dan mengambil manfaat dari pengalaman
2. Kemampuan untuk belajar atau menalar secara abstrak;
3. Kemampuan untuk beradaptasi terhadap hal-hal yang timbul dari perubahan dan ketidakpastian lingkungan
4. Kemampuan untuk memotivasi diri guna menyelesaikan secara tepat tugas-tugas yang perlu diselesaikan.

Menurut pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa kecerdasan atau Inteligensi adalah kemampuan untuk menguasai kemampuan tertentu.Inteligensi atau kecerdasan adalah suatu kekuatanatau kemampuan untuk melakukan sesuatu**.**

2.1.3.6 Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Slovey (dalam Goleman, 1999: 58) terdapat lima indikator kecerdasan emosional, yaitu:

1) Mengenali emosi diri. Yaitu kesadaran diri atau kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi.
2) Mengelola emosi. Yaitu kemampuan menangani agar perasaan dapat terungkap dengan pas atau selaras hingga tercapai keseimbangan dalam diri individu.
3) Memotivasi diri sendiri. Yaitu kemampuan untuk menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Mengenali emosi orang lain.
4) Kemampuan untuk mengenali orang disebut juga empati. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain keluar dari kesusahannya.
5) Membina hubungan. Adalah mampu mengenali emosi masing-masing individu dan mengendalikannya. Sebelum dapat mengendalikan emosi orang lain, seseorang harus mampu mengendalikan emosinya sendiri dan mampu berempati. Individu yang hebat dalam membina hubungan dengan orang lain akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain.

2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasannya penelitian ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Dudung Juhana, Reni Ambarsari STIE Pasundan Bandung, April 2012. **ISSN 2443-0633**	Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat	Kepemimpinan Visioner memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, karyawan akan merasa terfasilitasi dan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri. (Dudung Juhana, Reni Ambarsari, 2012)	Memiliki persamaan pada variabel independen X1(Kepemimpinan Visioner) dan variabel dependen Y (Kepuasan Kerja Karyawan).	Menggunakan metode analisis yang berbeda dan memiliki perbedaan pada variabel independen X2 (Pengembangan karier) serta terdapat variabel intervening.
2	I Gede Yogi Tantriana1 Made Subudi **ISSN: 2302-8912**	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di LPD Desa Adat Kerobokan.	Kecerdasan emosional yang positif akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pimpinan perusahaan yang menginginkan kepuasan kerja karyawannya	Memiliki persamaan variabel independen yaitu kecerdasan emosional dan variabel devenden kepuasan kerja karyawan.	Metode analisis yang digunakan berbeda, Indikator yang digunakan berbeda, perbedaan lain terlihat pada variabel independen X2 (Kepemimpinan Transformasional)

			baik sebaiknya dapat mempertahankan kecerdasan emosional karyawannya agar tetap positif.		
3	Ni Luh Putu Nuraningsih Made Surya Putra **ISSN :2302 - 8912**	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Stress Kerja pada The Seminyak Beach Resort and Spa	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan implikasi bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional lebih tinggi akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja yang juga tinggi dan kesempatan mereka untuk meninggalkan perusahaan lebih rendah. Gunduz *et al.* (2012) dan Nair *et al.* (2010)	Penggunaan variabel Kecerdasan Emosional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Terdapat dua variabel dependen dan hanya satu variabel independen, metode analisis yang digunakan berbeda.
4	Furkan Baltaci, Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli ***(International Journal, 2012)***	*The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership)*	Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Karena pemimpin yang memiliki fitur visioner adalah kepemimpinan	Terdapat kesamaan pada variabel dependen yaitu kepuasan kerja	Metode analisis yang digunakan berbeda.

			yang memiliki pandangan ke depan tentang perkembangan masa depan dan menentukan beberapa tujuan untuk masa depan, pekerja juga dapat membuat prediksi sampai batas tertentu dan mengurangi persepsi ketidakpastian mereka. Sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka dengan cara yang positif. (Yılmaz dan Karahan, 2010: 146)		
5	Abdul Azez Badir Alnidawy ***(International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 3; 2015)***	*The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: Applied Study in the Jordanian Telecommunication Sector*	Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi menunjukkan bahwa sifat mereka mampu mengendalikan dan mengatur perilakunya dengan cara tingkat motivasi, kepuasan kerja, hubungan interpersonal, kualitas kerja dan retensi waktu dalam suatu organisasi. (Siddiqui Razi	Penggunaan variabel Kecerdasan Emosional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Metode analisis yang digunakan berbeda

			Sultan 2013)		
6	Hendy Prawiro	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Kemampuan Belajar Organisasional (OLC) pada Karyawan PT. Indowire Surabaya	kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar dalam menggunakan emosinya dalam bekerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Kecerdasan emosional yang terganggu akan menyebabkan seseorang tidak dapat mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Chiva *and* Alegre (2008)	Menggunakan teknik pengukuran skala *likert,* metode pengumpulan data primer dan sekunder.	Objek penelitian berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan, karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menentukan tingkat semangat kerja dari karyawan itu sendiri. Terdapat 5 indikator dalam mengukur tingkat kepuasan kerja yaitu upah, supervisi, isi pekerjaan, rekan kerja, dan kesempatan untuk maju (Viethzal Rivai, 2008:479).

Karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi, tentu akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya dibanding

dengan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya lebih rendah. Faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi didalam perusahaan. Gaya kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh PT. INTI (Persero) Bandung untuk membantu tercapainya kepuasan kerja bagi karyawannya. Dudung Juharna & Reni Ambarsari (2012) mengemukakan bahwa pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan visioner sebesar 0,352. Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, tentu sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing hingga karyawan merasa terfasilitasi. Indikator kepemimpinan visioner menurut Taty dan Dedi Achmad (2009: 143) yaitu memikirkan masa depan perusahaan, memperjelas arah dan tujuan usaha, memotivasi karyawan, menetapkan standar yang baik, dan mewujudkan perusahaan yang berkualitas.

Konsisten dalam mencapai visi dan misi serta dapat memahami dan mengetahui apa yang dibutuhkan bawahannya dengan demikian akan tercipta kepuasan kerja, hingga nantinya akan terjadi hubungan timbal balik yang positif. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki kecerdasan emosional yang stabil dan selalu merasakan suasana hati yang positif atau dapat merasakan kesejahteraan ditempat kerja, Gunduz *et al.* (2012) dan Nair *et al.* (2010) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.

Perusahaan perlu mengetahui pentingnya memelihara kecerdasan emosional karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang dinamis. Terdapat beberapa indikator dalam mengukur tingkat kecerdasan emosional karyawan yaitu kesadaran diri, kemampuan mengatur diri sendiri, memotivasi diri sendiri, empati, serta mampu mengelola hubungan baik (Goleman, 2002:7). Apabila setiap karyawan telah memiliki kecerdasan emosional yang stabil maka mereka dapat mencapai kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan visioner dan kecerdasan emosional yang baik.

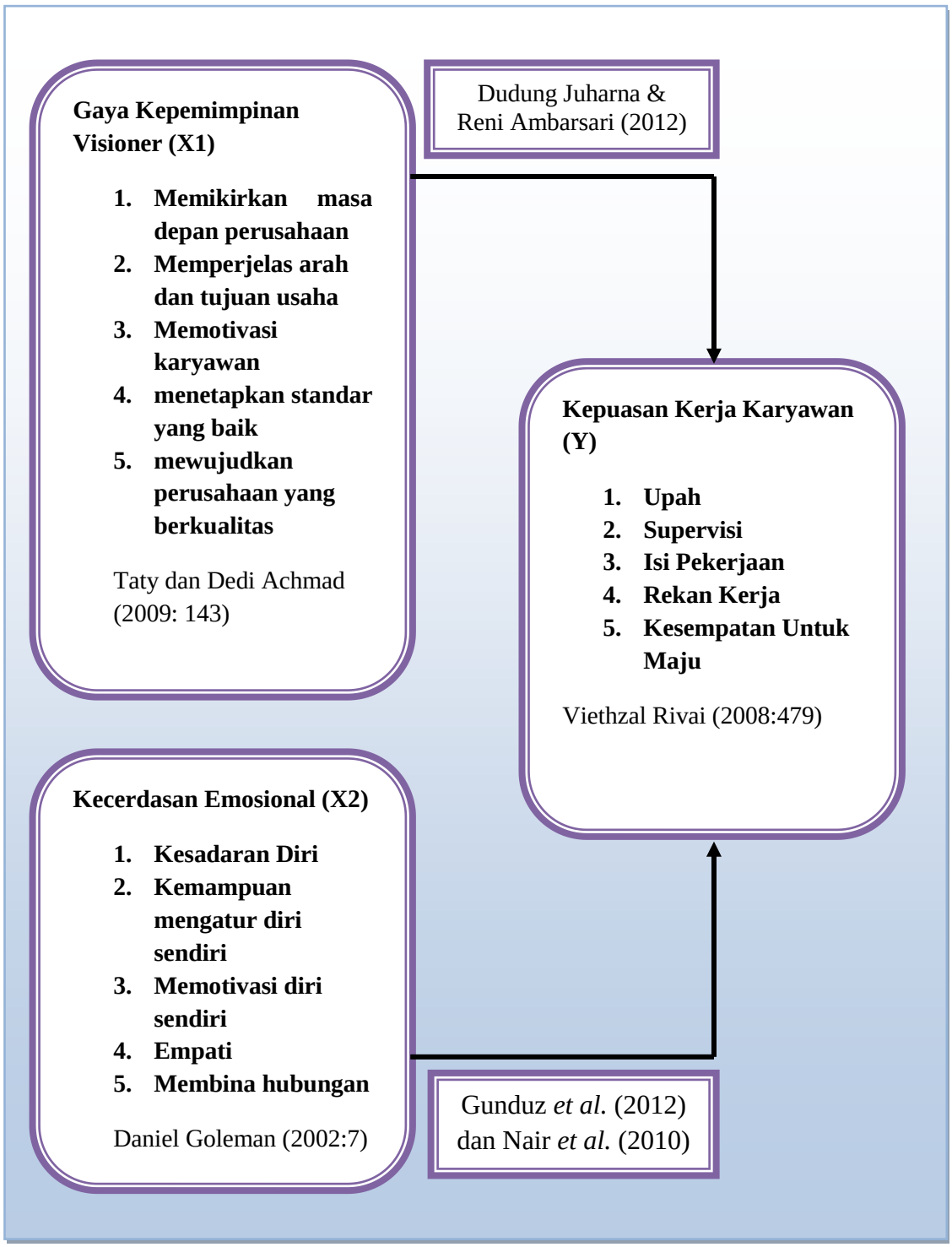
2.2.1 Keterkaitan Variabel Kepemimpinan Visioner Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Dudung Juharna & Reni Ambarsari (2012) menunjukkan bahwa pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan visioner sebesar 0,352. Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, tentunya sangat membantu para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Karena dengan visi dan misi yang jelas (*fisible*), yang disertai dengan rencana strategik sampai dengan program-program untuk mencapai setiap sasaran yang ditetapkan akan membuat para pegawai merasa terfasilitasi dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga pada gilirannya para pegawai akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri.

2.2.2 Keterkaitan Variabel Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Chiva *and* Alegre (2008) kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar dalam menggunakan emosinya ketika bekerja sehingga mampu mencapai kepuasan kerja seseorang. Kecerdasan emosional yang terganggu akan menyebabkan seseorang tidak dapat mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Oleh karena itu, sangat penting seseorang mempunyai kecerdasan emosional yang baik untuk meraih kepuasan kerjanya secara maksimal dengan membawa ide-ide inovatif yang berguna untuk organisasi dan bekerja sebaik-baiknya dengan mengontrol emosi yang baik agar seseorang tersebut puas terhadap hasil yang dicapainya.

Gunduz *et al.* (2012) dan Nair *et al.* (2010) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian dan hasil penelitian sebelumnya sesuai dengan teori peristiwa afektif dimana kecerdasan emosional dalam bekerja sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan, dimana karyawan merasa senang dengan tempat kerjanya dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja. Hasil tersebut menunjukkan implikasi bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional lebih tinggi akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja yang juga tinggi dan kesempatan mereka untuk meninggalkan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis penelitian menurut Sugiyono (2009:96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan model dan data yang telah dipaparkan diatas maka peneliti mengajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H1 :

1. Karyawan PT. INTI (Persero) Bandung cenderung memiliki kepuasan kerja dengan kategori yang baik, memiliki gaya kepemimpinan visioner dan kecerdasan emosional karyawan dengan kategori cukup baik.

H2 :

2. Kepuasan kerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan Visioner.
3. Kepuasan kerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung dapat dicapai melalui kecerdasan emosional.
4. Kepuasan kerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan visioner dan kecerdasan emosional.