

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan mengenai berbagai pengertian beserta dengan uraiannya yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, program kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), dan semangat kerja.

2.1.1 Kecerdasan Emosional

Sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja namun dibutuhkan juga kecerdasan emosional dan spiritual. Pertimbangannya berdasarkan kenyataan bahwa dalam kehidupan berorganisasi dapat memunculkan fenomena konflik, ketidakharmonisan hubungan baik secara horizontal maupun vertikal, frustrasi karyawan, menurunnya motivasi dan semangat kerja (Hamali, 2016).

Emosi yang positif dapat memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan seperti munculnya perasaan senang, santai, gembira, rileks, lucu, haru, dan bahagia. Pada saat situasi seperti ini terjadi dalam ruang lingkup pekerjaan, maka akan menimbulkan rasa percaya diri dan semangat dalam bekerja. Selain itu, efek negatif pun sering muncul dalam diri seseorang. Seperti halnya dengan situasi kerja yang ramai atau letak bangunan kantor yang dekat dengan jalur lalu lintas yang menimbulkan kebisingan seringkali membuat para pekerja merasa risih dan kurang berkonsentrasi dalam bekerja. Tak hanya itu, pengaruh dari dalam

kantor juga dapat mempengaruhi peningkatan emosi negatif misalnya beban pekerjaan, konflik antar pegawai, dan lain sebagainya. Salah satu emosi negatif yang biasanya sulit untuk diatasi adalah perasaan marah. Rasa marah seringkali muncul ketika gejala emosi terpendam dalam diri seseorang menimbulkan tekanan psikis yang berakibat pada ketidaknyamanan jiwa seseorang. Ketika seseorang sedang marah maka orang tersebut biasanya melampiaskan kemarahannya seperti membanting barang-barang, berteriak-teriak, atau lebih parahnya lagi dapat melakukan tindak kekerasan.

Dengan demikian, proses pengelolaan emosi yang paling utama adalah adanya dorongan dari dalam diri individu masing-masing. Ketika individu tidak dapat menerima dan tidak mampu untuk menahan gejala emosional, maka peran kelompok ataupun dorongan dari luar sudah semestinya akan dibutuhkan. Pengaruh dari lingkungan sekitar dan keluarga juga dapat menjadi bentuk alternatif untuk memperbaiki keadaan dalam diri seseorang, karena lingkungan sosial memiliki potensi besar dan mampu menjadi pendorong perubahan dalam diri seseorang.

2.1.1.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Studi-studi menunjukkan bahwa seseorang yang mampu mengatasi berbagai konflik, kesenjangan sosial, dan peluang kemajuan adalah orang-orang yang memiliki tingkat kecerdasan tinggi atau tingkat kecerdasan emosionalnya tinggi. Dalam hal ini, kecerdasan emosional dapat membantu seseorang untuk membangkitkan rasa berani dan mendorong keberaniannya untuk melangkah maju dan berproses ke arah yang lebih baik sehingga hal tersebut menjadi obat rohani yang dapat menimbulkan kedamaian dalam jiwa.

Kecerdasan emosional menggambarkan tentang bagaimana individu yang berbeda dalam kemampuan mereka untuk memilih, memperhatikan, dan memproses informasi penting secara emosional. Kecerdasan emosional dapat diklasifikasikan sebagai kesadaran diri dan kesadaran emosi lain yang dapat mempengaruhi keyakinan dalam menyelesaikan tugas. Individu dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi biasanya berhasil dalam melakukan tugas kognitif. Ketika individu yang cerdas secara emosional mengalami kesulitan menyelesaikan tugas kognitif, mereka mungkin akan menghindari pengaruh emosional yang dapat merusak dan tetap pada tugas (Hameli & Ordun, 2022).

Menurut Bahaudin (2019: 351), kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan untuk mengendalikan emosi, sehingga memberikan dampak atau hasil yang positif terhadap diri sendiri maupun orang lain. Kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri atau keterampilan intrapersonal (*intrapersonal skills*) yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri, sedangkan keterampilan mengendalikan emosi diri sendiri dalam berinteraksi dengan orang lain disebut keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*).

Hal serupa dikemukakan juga oleh Weisinger dalam Bahaudin (2019: 350), kecerdasan emosional adalah kecerdasan untuk menggunakan emosi sesuai keinginan dan karenanya dapat mengendalikan perilaku dan cara berpikir yang membuat kita mampu untuk mencapai hasil yang baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari gabungan dua kecerdasan berupa keterampilan. Keterampilan (*skill*) ini memiliki dua keterampilan pokok, yaitu keterampilan berinteraksi dengan diri

sendiri (*intrapersonal skills*) dan keterampilan berinteraksi dengan orang lain ataupun dengan lingkungan sekitar (*interpersonal skills*).

2.1.1.2 Upaya Dalam Meningkatkan Kecerdasan Emosional

Adapun upaya untuk meningkatkan kecerdasan emosional yang ada dalam diri seseorang menurut Bahaudin (2019: 360), yaitu sebagai berikut:

1. Mengembangkan Kesadaran Diri yang Tinggi

Self-aware atau sadar diri merupakan kemampuan mengenali perasaan atau emosi ketika rasa itu muncul dan hal ini merupakan hal dasar yang paling utama dalam kecerdasan emosional. Kemauan dan upaya untuk mengembangkan kesadaran diri yang tinggi merupakan dasar untuk membangun kemampuan meningkatkan kecerdasan emosional. Dengan menyadari kebenaran terutama terkait dengan kekurangan, hal ini akan memonitor diri sendiri untuk dapat mengamati bagaimana tindakan dan kekurangan saat berperilaku dalam berinteraksi dengan diri sendiri maupun dengan orang lain.

2. Mengelola Emosi

Mengelola emosi berarti memahami emosi dan dengan pemahaman tersebut dapat memberikan dampak positif. Emosi merupakan hasil dari interaksi antara pikiran, perubahan fisiologis, dan perilaku yang terlihat dalam tindakan menanggapi suatu kejadian. Suasana hati yang sering berubah-ubah dan tidak peka dapat menimbulkan hal-hal yang tidak menyenangkan. Ketika seseorang mendapatkan banyak tugas dalam pekerjaan, terkadang mereka merasa bahwa tugas dalam pekerjaannya sebagai beban. Mereka akan mudah

bosan dan malas untuk mengerjakan pekerjaannya. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran untuk mengelola dan mengendalikan emosi supaya semua permasalahan dapat diatasi dengan baik.

3. Memotivasi Diri

Apabila seseorang dapat memotivasi dirinya sendiri maka suatu tugas ataupun pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Upaya dalam memotivasi diri harus dapat dilakukan dengan cara membangunnya dari diri sendiri. Selain itu, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri harus memiliki rasa yakin diri yang selanjutnya akan terlihat dalam perilaku yang gigih, antusias, dan tidak mudah menyerah hingga tugas ataupun pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

2.1.1.3 Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman dalam Bahaudin (2019: 358) terdapat 5 (lima) kecakapan dasar atau dimensi dalam kecerdasan emosi, yaitu:

1. Mengenal Emosi Diri (*Knowing One's Emotions-Self Awareness*)

Self Awareness (kesadaran diri) atau mengenali perasaan ketika perasaan itu terjadi merupakan hal dasar dari kecerdasan emosional. Kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi pemahaman diri dan wawasan psikologi. Ketidakmampuan dalam mencermati perasaan akan membuat seseorang berada dalam kekuasaan emosi. Seseorang yang memiliki keyakinan tentang perasaannya adalah orang yang mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya.

2. Mengelola Emosi (*Managing Emotions*)

Mengatur diri sendiri merupakan salah satu bentuk dari pengelolaan emosi.

Menangani perasaan agar dapat diungkapkan dengan jelas merupakan salah satu kecakapan dari kecerdasan emosional. Orang-orang dengan kemampuan yang buruk akan berusaha bertarung melawan perasaan murung, sementara orang-orang yang cerdas dapat bangkit kembali dari kemerosotan dalam usahanya.

3. Memotivasi Diri Sendiri (*Motivating Oneself*)

Motivasi merupakan bentuk sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi dan memberikan kekuatan untuk mendorong seseorang mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dapat menimbulkan semangat bekerja bagi para pekerja atau karyawan perusahaan. Motivasi kerja karyawan yaitu kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas. Dengan adanya motivasi kerja karyawan akan menambah energi untuk bekerja dan karyawan pun akan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

4. Mengenali Emosi Orang Lain (*Recognizing Emotions In Others-Empathy*)

Salah satu bentuk mengenali emosi orang lain adalah empati. Empati merupakan respon afektif dan kognitif yang kompleks pada distress emosional orang lain. Empati termasuk salah satu kemampuan untuk merasakan keadaan emosional orang lain, merasa simpatik (tertarik) dan mencoba menyelesaikan masalah serta mengambil perspektif orang lain.

5. Membina Hubungan (*Handling Relationships*)

Salah satu seni dalam membina hubungan yaitu dengan keterampilan mengelola emosi orang lain. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan akan

sukses dalam bidang apapun jika mampu bergaul dan menambah relasi dengan orang lain. Kemampuan dalam membina hubungan merupakan keterampilan yang menunjang popularitas dan keberhasilan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali diri, mengelola emosi, memotivasi diri, berempati terhadap orang lain dan mampu membina hubungan yang baik dengan orang lain. Kecerdasan emosional juga dapat memperbaiki akhlak atau sikap manusia untuk menjadi pribadi yang baik.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman dalam Levia (2022), faktor-faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kecerdasan emosional yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal ini biasanya berhubungan dengan apa yang ada dalam diri individu yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosinya. Faktor internal muncul dari dalam diri seseorang baik jasmani maupun rohani. Dari segi jasmani (fisik) yaitu faktor fisik dan kesehatan, karena ketika fisik dan kesehatan seseorang terganggu maka otomatis dapat berpengaruh terhadap kecerdasan emosinya. Sedangkan dari segi rohani (psikis) dapat mencakup pengalaman, kemampuan berpikir, perasaan, semangat, dan motivasi diri.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar atau dari lingkungan sekitarnya. Faktor eksternal dapat berupa stimulus itu sendiri. Kejenuhan stimulus dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam

memperlakukan kecerdasan emosi tanpa distorsi. Distorsi adalah penyimpangan makna atau pemutarbalikan suatu fakta, aturan, dan lain sebagainya. Selanjutnya faktor lingkungan atau situasi khusus yang melatarbelakangi proses kecerdasan emosi. Faktor lingkungan adalah faktor paling banyak karena pengaruh dari luar yang tidak ada batasnya.

2.1.2 Program Kesejahteraan

Karyawan merupakan *asset* penting untuk keberlangsungan perusahaan dan perusahaan merupakan penunjang kesejahteraan hidup bagi karyawan karena perusahaan adalah tempat mereka mencari nafkah sekaligus mengimplementasikan disiplin ilmu yang mereka miliki. Setiap karyawan atau pekerja harus diperhatikan kesejahterannya, jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan beban pekerjaan. Begitu pula dengan pekerja atau karyawan, jangan terlalu menuntut hak tetapi harus memperhatikan tugas dan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan di perusahaan. Mempertahankan karyawan yang mempunyai disiplin kerja tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka cara yang digunakan adalah dengan memberikan kesejahteraan pada karyawan dalam bentuk program kesejahteraan karyawan (Pratiwi *et al.*, 2019)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 pasal 99 ayat (1) tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa “Setiap pekerja/ buruh berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja”. Maka dari itu, setiap pekerja atau karyawan berhak mendapatkan hak mereka dari perusahaan dan perusahaan wajib memberikan program kesejahteraan berupa jaminan sosial bagi karyawannya. Hal ini dijelaskan kembali dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 100

Ayat (1) tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa “Untuk meningkatkan kesejahteraan bagi pekerja/ buruh dan keluarganya, pengusaha wajib menyediakan fasilitas kesejahteraan”. Dengan demikian, sebisa mungkin perusahaan harus dapat memberikan kesejahteraan yang baik dan layak untuk mempertahankan para pekerjanya.

2.1.2.1 Pengertian Program Kesejahteraan

Menurut Hasibuan dalam Pramono (2017), menjelaskan bahwa kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (baik materi maupun non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar dapat meningkatkan produktifitasnya. Dalam hal ini kesejahteraan dapat dipandang sebagai bantuan lebih lanjut yang diberikan kepada karyawan, misalnya kepada mereka yang sakit, bantuan tabungan, pembagian saham, asuransi, perawatan kesehatan, dan pensiun. Pemberian program kesejahteraan ini biasanya berbeda-beda di setiap perusahaan.

Menurut Zagoto (2018), menjelaskan bahwa program kesejahteraan merupakan salah satu cara yang efektif untuk memelihara sikap karyawan agar merasa puas, nyaman, dan senang dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan memberikan kesan yang baik sehingga karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi dan lebih giat dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan.

Menurut Yoder dalam Hasibuan (2018), telah membagi pengertian program kesejahteraan menjadi 2 (dua) yaitu sebagai berikut: (1) kesejahteraan dapat

dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut untuk karyawan, terutama terkait pembayaran kepada karyawan yang sakit, uang bantuan tabungan karyawan, pembagian saham, perawatan rumah sakit, dan pensiun; dan (2) pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk membantu atau menolong karyawan dengan cara memberi nasihat atau bantuan hukum di bidang kepegawaian, kesenian, olahraga, dan lain sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan merupakan salah satu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya diluar upah atau gaji karyawan, baik itu dalam bentuk uang (*financial*) maupun berupa tunjangan-tunjangan (non finansial) dan penyediaan fasilitas lainnya agar karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan mendorong mereka untuk tetap semangat bekerja dan menjadi motivasi bagi mereka untuk lebih berhasil dalam berkarir.

2.1.2.2 Tujuan dan Jenis-Jenis Program Kesejahteraan

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya harus bermanfaat dan mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan, tujuan karyawan, dan tujuan masyarakat secara luas serta tidak melanggar hukum dan peraturan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2018:187), tujuan dari pemberian program kesejahteraan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan pada perusahaan
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan karyawan beserta dengan keluarganya
3. Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan

4. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik dan nyaman
5. Untuk memotivasi gairah dan semangat kerja, disiplin kerja, dan produktivitas kerja karyawan
6. Membantu kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
7. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang unggul
8. Untuk memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan
9. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan
11. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Adapun jenis-jenis program kesejahteraan menurut Hasibuan (2019: 188) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Jenis-Jenis Program Kesejahteraan

No.	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang Pensiun	Mushala/ Mesjid	Puskesmas/ Dokter
2	Uang Makan	Kafetaria	Jemputan Karyawan
3	Uang Transport	Olahraga	Penitipan Bayi
4	Uang Lebaran/ Natal	Kesenian	Bantuan Hukum
5	Bonus/ Gratifikasi	Pendidikan/ Seminar	Penasehat Keuangan
6	Uang Duka Kematian	Cuti dan Cuti Hamil	Asuransi
7	Pakaian Dinas	Koperasi dan Toko	Kredit Rumah
8	Uang Pengobatan	Izin	Bantuan Lainnya

Sumber: Hasibuan (2019: 188)

Jenis program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan tidaklah sama. Adapun jenis-jenis program kesejahteraan seperti yang ada pada tabel 2.1, tidak semua perusahaan memberikan program kesejahteraan yang sama dan ini

merupakan beberapa contoh dari bentuk program kesejahteraan yang biasanya ada dalam perusahaan. Perlu diperhatikan juga bahwa program kesejahteraan harus mengandung manfaat dan kegunaan sesuai dengan kebutuhan karyawannya.

2.1.2.3 Dimensi Program Kesejahteraan

Menurut Hasibuan (2018) program kesejahteraan memiliki beberapa dimensi, diantaranya:

1. Memiliki cakupan yang luas. Artinya, program kesejahteraan ini dapat dinikmati oleh seluruh karyawan.
2. Dapat dihitung dan dikelola dengan baik. Artinya, biaya program kesejahteraan hendaknya dapat dihitung sesuai dengan kebijakan yang jelas dan realistis.
3. Menarik dan mempertahankan karyawan. Artinya, program kesejahteraan ini harus memberikan gairah pada karyawannya dan membuat para karyawannya nyaman sehingga dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan.
4. Meringankan beban finansial karyawan. Artinya, dengan adanya pemberian program kesejahteraan seperti tunjangan diharapkan dapat mengurangi beban kebutuhan karyawan
5. Memuaskan kebutuhan. Artinya, program kesejahteraan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan
6. Perasaan nyaman. Artinya, program kesejahteraan harus memberikan rasa nyaman misalnya dengan fasilitas atau pelayanan yang diberikan dapat memiliki nilai dan bermanfaat bagi karyawan.
7. Terdapat jaminan. Artinya, program kesejahteraan dapat memberikan jaminan

kepada karyawan sehingga dapat menghilangkan perasaan tidak aman.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Program Kesejahteraan

Adapun faktor-faktor yang mungkin dapat mempengaruhi pengelolaan perusahaan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja (program kesejahteraan) pada suatu perusahaan menurut Anggusti (2019: 223), yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan tidak boleh mempraktikkan diskriminasi
2. Perusahaan harus menjamin kesehatan dan keselamatan kerja
3. Kewajiban memberi gaji yang adil
4. Perusahaan tidak boleh memberhentikan karyawan dengan semena-mena
5. Perusahaan mewujudkan koperasi karyawan.

2.1.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-LifeBalance*) suatu kemampuan seorang dalam menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dengan urusan pribadi di rumah. Seorang karyawan yang memiliki tanggung jawab lain di luar tanggung jawab kantor misalnya tanggung jawab keluarga ataupun tanggung jawab terhadap anak (bagi karyawan yang sudah menikah) biasanya sulit untuk membagi waktunya untuk membuat kedua tanggung jawab tersebut terkendali dengan baik. Apabila karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara urusan rumah dengan urusan pekerjaan dengan tidak profesional, maka produktivitas kerja karyawan pun akan menurun dan akan mempengaruhi perusahaan.

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan biasanya karyawan dituntut untuk lebih giat dalam bekerja. Pada waktu-waktu tertentu misalnya pada awal bulan,

akhir tahun, atau pada saat hari-hari tertentu perusahaan selalu sibuk dan pekerjaan pun banyak. Karyawan sering lembur dan menyampingkan waktu pribadinya bersama teman, keluarga, ataupun pasangannya untuk memfokuskan diri pada pekerjaan. Tak sedikit para karyawan merasa malas ketika harus memilih mana yang harus di dahulukan karena keduanya sama-sama penting. Maka dari itu, karyawan harus dapat membagi dan menyeimbangkan waktu antara bekerja dengan urusan pribadinya. Jangan sampai condong sebelah, sebab akan menimbulkan hal-hal yang tidak diharapkan. Dengan demikian, perlu adanya dorongan yang kuat untuk memotivasi dan membangun semangat kerja baik dari dalam dirinya maupun yang berasal dari pengaruh dari lingkungan di sekitar.

2.1.3.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Clark dalam Rahmayanti (2021: 131) keseimbangan pekerjaan dan kehidupan atau *work-life balance* di definisikan sebagai persepsi karyawan tentang waktu pribadi, perhatian kepada keluarga dan pekerjaan yang dihubungkan dengan konflik peran yang minimal. Dalam hal ini, karyawan harus mampu menyeimbangkan antara peran dirinya dalam keluarga dengan peran dirinya dalam perusahaan atau tempat bekerja.

Hudson dalam Iga *et al.* (2021: 620) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan tingkatan kesesuaian berbagi fungsi dan peran dalam kehidupan seseorang. *Work-life balance* juga dapat diasumsikan sebagai total waktu yang dilayani dalam pekerjaan yang dibayar dan peran di luar pekerjaan.

Hafid dan Prasetio (2017: 54) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan

antara tuntutan dan kewajiban di tempat kerja dengan kebutuhan pribadinya di luar tempat kerja. Jika karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara waktu kerja dengan waktu pribadinya, maka yang akan terjadi adalah fenomena *work-life imbalance* atau adanya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, untuk meminimalisir ketidakseimbangan tersebut maka perusahaan perlu memberikan kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan konflik peran ganda yang mana peran tersebut adalah peran di tempat kerja dengan peran diluar tempat kerja yang terjadi antara peran kehidupan perusahaan dan kehidupan individu. Keseimbangan kehidupan kerja karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang mana mampu membagi waktu antara pekerjaan dengan urusan pribadi dan keluarga.

2.1.3.2 Aspek Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut McDonald *et al.* dalam Rondonuwu (2018: 32) keseimbangan kehidupan kerja memiliki beberapa aspek diantaranya:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu mengacu pada jumlah waktu yang dicurahkan oleh seseorang untuk bekerja dan hal-hal di luar pekerjaannya, seperti waktu bersama dengan keluarga. Keseimbangan waktu menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Keseimbangan keterlibatan mengacu pada jumlah atau tingkat keterlibatan

dan komitmen psikologis yang dimiliki seseorang di tempat kerja dan dalam hal-hal diluar pekerjaan. Waktu yang dialokasikan dengan tepat mungkin tidak cukup digunakan sebagai dasar untuk mengukur tingkat *work-life balance* karyawan, tetapi harus didasarkan pada kualitas, kuantitas, dan kemampuan setiap aktivitas yang diikuti oleh karyawan. Keseimbangan keterlibatan ini dicapai dengan membuat karyawan terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga, dan kegiatan sosial lainnya.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan mengacu pada keseluruhan individu dengan aktivitas pekerjaan dan hal-hal lain di luar pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya cukup untuk kebutuhan pekerjaan dan keluarga, maka kepuasan akan datang dengan sendirinya. Hal ini terlihat pada saat kondisi yang ada dalam keluarga, hubungan dengan rekan kerja, serta kualitas dan juga kuantitas pekerjaan yang dilakukan

2.1.3.3 Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Fisher *et al.*, dalam Adiningtyas dan Mardhatillah (2016: 328) menjelaskan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja (*work-life balance*) memiliki 4 (empat) dimensi, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Misalnya, pekerjaan dapat mempersulit seseorang untuk mengatur waktu dalam kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan kerja. Misalnya, jika seseorang memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya maka kinerja seseorang tersebut tentunya akan terganggu.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dari seseorang dapat meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaan. Misalnya, jika seseorang atau individu merasa senang dan bahagia karena kehidupan pribadinya maka hal ini dapat membuat seseorang tersebut merasa senang dan merasa bahagia pada saat bekerja.

4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang. Misalnya, keterampilan yang diperoleh seseorang di tempat kerja memungkinkan seseorang untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Schabracq *et al.* dalam Umartiwi (2017: 12) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* diantaranya:

1. Karakteristik Kepribadian. Ciri-ciri kepribadian biasanya berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan kehidupan di luar kerja.
2. Karakteristik Keluarga. Karakteristik ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada atau tidaknya konflik antara pekerjaan dengan kehidupan Pribadi.

3. Karakteristik Pekerjaan. Sistem kerja, beban kerja, dan total waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik pada pekerjaan maupun konflik kehidupan seseorang.
4. Sikap. Sikap merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan sosial, dimana di dalamnya terdapat unsur pengetahuan, perasaan, kecenderungan untuk merasakan dan bertindak.

2.1.4 Semangat Kerja

Semangat kerja karyawan merupakan salah satu bentuk tolak ukur yang menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja di perusahaan. Semangat kerja biasanya berasal dari dalam diri individu karyawan, namun tidak menuntut kemungkinan bahwa terdapat faktor-faktor lain diluar diri individu karyawan yang dapat mendorong karyawan untuk semangat dalam bekerja. Dengan adanya semangat kerja karyawan akan memberikan hal-hal yang positif, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Karyawan memiliki semangat dan gairah yang tinggi, akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari, dan pemogokan kerja dapat ditiadakan. Semangat kerja yang tinggi akan memberikan kesenangan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kondisi ini dapat membuat keuntungan perusahaan meningkat.

Pada umumnya, fenomena naik dan turunnya semangat kerja karyawan yaitu karena adanya ketidakpuasan karyawan baik secara materil maupun non materil. Semangat kerja karyawan dapat berhubungan dengan kebutuhan karyawan, apabila kebutuhan karyawan terpenuhi biasanya semangat kerja pun akan semakin

meningkat dan cenderung naik. Untuk itu, diperlukan usaha pemenuhan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Semangat kerja

Menurut Syuhanda dan Amelia (2021: 136), semangat kerja adalah sikap mental individu atau kelompok yang menunjukkan semangat kerja untuk mendorong mereka bekerja sama dan menyelesaikan tugas tepat waktu, serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Menurut Kaswan (2015: 201), semangat kerja merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum.

Menurut Hasibuan dalam Sylvia dan Sitio (2020: 38), menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Persoalan seputar semangat kerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena dalam diri karyawan memiliki berbagai macam keinginan, kebutuhan, dan juga harapan yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Jadi, semangat karyawan merupakan salah satu hal dasar yang sangat penting dan perlu diperhatikan sebagai fondasi awal untuk meraih kesuksesan dalam perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan sikap yang menunjukkan perasaan dimana perasaan tersebut muncul dari dalam diri individu maupun kelompok dan berpengaruh pada pekerjaan, baik itu pada kondisi kerja, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

2.1.4.2 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawannya semaksimal mungkin, dan batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Menurut Agustini (2019: 83) untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Gaji yang adil dan sesuai
2. Pemberian fasilitas yang menyenangkan
3. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat
4. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju
5. Menghargai para karyawan
6. Mengajak karyawan untuk berunding serta mengatasi pelaksanaan pada perusahaan
7. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan
8. Hubungan yang baik antara semua anggota organisasi.

2.1.4.3 Dimensi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito dalam Kusuma (2016) menjelaskan bahwa semangat kerja memiliki beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas, maka indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja. Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat

pekerjaan. Hal ini akan meningkatkan produksi. Meskipun produksi bertambah tetapi dapat juga tingkatnya rendah. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produksi perusahaan tinggi atau tidak.

2. Tingkat Absensi

Apabila semangat kerja menurun maka karyawan mereka malas untuk bekerja. Terlebih lagi jika kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja, sehingga dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara. Tingkat absensi yang rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena persentase absen seluruh karyawan rendah.

3. Perpindahan Karyawan (*Labour Turnover*)

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan oleh karyawan yang mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka memutuskan mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kenyamanan mereka dalam bekerja. Sedangkan tingkat keluar masuk atau perpindahan karyawan yang menurun merupakan indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

4. Tingkat Kerusakan

Meningkatnya tingkat kerusakan menunjukkan bahwa perhatian pada pekerjaan berkurang. Selain itu dapat terjadi kecerobohan dalam pekerjaannya.

Dengan naiknya tingkat kerusakan menunjukkan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan

Kegelisahan dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan saat bekerja dan sebagainya. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Semangat kerja para karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja, dan hal-hal lainnya.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Semangat Kerja

Menurut Kaswan (2015: 217) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, diantaranya:

1. Kegagalan dan Kesuksesan

Seseorang yang sedang mengalami *flow* memperoleh makna dari pekerjaan karena mereka percaya dan tahu bahwa mereka akan berhasil dan menerima kegagalan karena kegagalan merupakan resiko yang layak. Kesuksesan merupakan hal yang sekunder dibandingkan dengan pekerjaan itu sendiri, dan resiko dapat meningkatkan tantangan dan pembelajaran.

2. Kebahagiaan

Kebahagiaan yang sebenarnya terletak pada perjalanan bukan setelah mencapai tempat tujuan. Seseorang yang dalam keadaan *flow* memiliki kendali atas pekerjaannya untuk menangani tantangan.

3. Kompensasi dan Tunjangan

Imbalan yang diberikan oleh perusahaan harus kompetitif secara eksternal dan rasa keadilan secara internal. Perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten harus memberikan bayaran yang layak.

4. Karir dan Pengembangan

Karir dan pengembangan merupakan salah satu faktor lain yang dapat memberikan peluang untuk maju, keadilan dalam proses kemajuan, mempekerjakan atau mengangkat karyawan dari dalam, peluang pelatihan dan pengembangan agar dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan.

5. Kemampuan Kerja dan Komunikasi

Keamanan kerja mendorong ketertiban karyawan karena mereka memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan. Berbagi informasi tentang hal-hal seperti kinerja keuangan, strategi dan ukuran operasional menyampaikan pesan kepada karyawan bahwa mereka dapat dipercaya.

6. Produktivitas

Semakin produktif suatu organisasi atau perusahaan maka akan semakin baik pula daya saingnya, karena biaya unitnya lebih rendah. Apabila produktivitasnya meningkat, perusahaan mampu membayar karyawannya lebih tinggi tanpa menyebabkan inflasi.

7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja dapat berdampak pada semangat kerja. Dapat meliputi kondisi kerja fisik, keselamatan, alat serta peralatan, investasi terhadap ruangan kantor

yang berkualitas, fasilitas kesehatan, dan aspek-aspek lainnya yang terkait.

8. Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan dapat berdampak pada semangat kerja karena pembuatan keputusan ini meliputi level atau tingkatan dimana keputusan dibuat, apakah level itu sesuai, apakah keputusan itu berkualitas, dan diambil dengan kecepatan yang tepat.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara kecerdasan emosional, program kesejahteraan, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) terhadap semangat kerja karyawan makadapat dilihat pada tabel penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Cyntia Novri Handayani dan Mega Asri Zona (2021)	<i>Burnout, Emotional Intelligence, Dan Work-Life Balance</i> Pada Karyawan Perusahaan Tekstil Di Sumatera Barat	Penelitian tentang <i>emotional intelligence</i> dan <i>work-life balance</i>	Terletak pada variabel penelitian program kesejahteraan dan semangat kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kecerdasan emosional dengan keseimbangan kehidupan kerja atau <i>work life balance</i>	<i>Journal of Economics and Business, Vol. 02, No. 02, Hal (86-97), ISSN: 2741-5719, e-ISSN: 2714-5727, URL: http://jurnal.uhn.ac.id/index.php/ekonomibisnis</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Rahayu Mardikaning sih <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Penelitian tentang keseimbangan kehidupan kerja (<i>work- life balance</i>)	Terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional dan program kesejahteraan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , dimana <i>turnover</i> merupakan dimensi dari semangat kerja	<i>Jurnal Baruna Horizon, Vol. 5 No 1, Juni 2022</i>
3	Meylinda, Suryadi (2021)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompensasi Kepercayaan Diri, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dealer Honda Metro Lampung	Penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional terhadap semangat kerja	Terletak pada variabel penelitian program kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	<i>Jurnal Manajemen Diversifikasi, Vol. 1 No. 4 (2021)</i>
4	Muhammad Hafid (2020)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan Divisi <i>Food & Beverage</i> Hotel Indonesia Kempinski Jakarta	Penelitian tentang keseimbangan kehidupan kerja (<i>work-life balance</i>)	Perbedaan terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional dan program kesejahteraan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover</i> (dimensi semangat kerja)	<i>SMART-Study & Management Research, Vol. XIV, No.3 – 2017, ISSN: 1693-44474, URL: www.stembi.a c.id</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Vera Sylvia Saragi Sitio (2020)	Pengaruh Program Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja Karyawan <i>Outsourcing</i> Pada PT Arina Multikarya	Penelitian tentang program kesejahteraan	Perbedaan terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional dan keseimbangan kehidupan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja	<i>Jurnal Ilmiah M-Progress, Vol. 10 No. 1, Januari 2020</i>
6	Agung Vay Rezi Nasution <i>et al.</i> , (2020)	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepercayaan Diri Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Satya Kisma Usaha Kabupaten Labuhanbatu Selatan	Penelitian tentang kecerdasan emosional	Terletak pada variabel penelitian program kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja	Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap produktivitas, dimana produktivitas kerja merupakan salah satu dimensi dari semangat kerja	<i>Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 02 No. 01, Maret 2020, Hal 33-36</i>
7	Iin Afriana (2020)	Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV. Lancar Jaya Desa Karsa Jaya Belitang Jaya Oku Timur	Penelitian tentang semangat kerja	Perbedaan terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional, dan keseimbangan kehidupan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dimana motivasi ini merupakan tujuan dari adanya program kesejahteraan sehingga semangat kerja pun akan meningkat	<i>Jurnal Aktual STIE Trisna Negara, Vol. 18 (2), Desember 2020, Hal. 68-77, ISSN: 1693-1688</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	Shazia Nauman <i>et al.</i> , (2019)	<i>Job Demand And Employee Well-Being A Moderated Mediation Model Of Emotional Intelligence (EI) And Surface Acting (SA)</i>	Penelitian tentang kesejahteraan karyawan dan kecerdasan emosional	Perbedaan terletak pada variabel keseimbangan kehidupan kerja dan semangat kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan memiliki efek negatif pada kesejahteraan karyawan melalui SA, sehingga mengurangi kepuasan kerja dan meningkatkan tingkat kelelahan emosional. Dengan demikian kecerdasan emosional secara tidak langsung berhubungan dengan kesejahteraan	<i>Personnel Review Vol. 48 No. 5, 2019 pp. 1150-1168, Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-04-2018-0127</i>
9	Komang Ari Pratiwi <i>et al.</i> , (2019)	Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan RSUP Sanglah Denpasar-Bali	Penelitian tentang program kesejahteraan	Perbedaan terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional dan keseimbangan kehidupan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja, yang mana produktivitas kerja merupakan salah satu dimensi semangat kerja	<i>Jurnal Prospek, Vol. 1 No. 2, Desember 2019, P-ISSN: 2685-5526</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Yordy Wisnu Kusuma (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. F.A <i>Managemnt</i>	Penelitian tentang semangat kerja	Perbedaan terletak pada variabel penelitian kecerdasan emosional dan keseimbangan kehidupan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karena semakin tinggi insentif akan semakin tinggi pula semangat kerja dari karyawan	<i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 5 No. 2, Februari 2016, ISSN: 2461-0593</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Manusia merupakan makhluk yang memiliki rasa dan emosi. Kehidupan manusia diwarnai dengan emosi dan perasaan. Manusia sulit untuk menikmati hidup secara optimal tanpa memiliki emosi, karena emosi adalah bagian dari dalam diri manusia yang tidak dapat terpisahkan dalam kehidupannya. Pentingnya kecerdasan emosional sangat bermanfaat bagi perusahaan, misalnya untuk mencari solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi, memiliki keyakinan dan tetap tenang ketika berada dibawah tekanan, dapat menyelesaikan konflik, dapat mendengar dan merefleksikan diri, menanggapi dan mengkritik, serta mampu berkomunikasi dengan baik.

Sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja namun dibutuhkan juga kecerdasan emosional dan

spiritual. Pertimbangannya berdasarkan kenyataan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, dapat memunculkan fenomena konflik, ketidakharmonisan hubungan horizontal maupun vertikal, frustrasi karyawan, menurunnya motivasi dan menurunnya semangat kerja (Hamali, 2016).

Menurut Bahaudin (2019: 351), kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan untuk mengendalikan emosi, sehingga memberikan dampak atau hasil yang positif terhadap diri sendiri maupun orang lain. Kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri atau keterampilan intrapersonal (*intrapersonal skills*) yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri, sedangkan keterampilan mengendalikan emosi diri sendiri dalam berinteraksi dengan orang lain disebut keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*).

Menurut Goleman dalam Bahaudin (2019: 358) terdapat 5 (lima) dimensi dalam kecerdasan emosi, yaitu: (1) Mengenali Emosi Diri (*Knowing One's Emotions*); (2) Mengelola Emosi (*Managing Emotions*); Memotivasi Diri Sendiri (*Motivating Oneself*); (4) Mengenali Emosi Orang Lain (*Recognizing Emotions In Others*); (5) Membina Hubungan (*Handling Relationships*).

Pendapat tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meylinda dan Suryadi (2021), di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin baik kecerdasan emosional maka akan meningkatkan semangat kerja. Kemudian pada penelitian Nasution *et al.* (2021), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap produktivitas kerja karyawan, yang mana produktivitas kerja merupakan salah satu dimensi dari

semangat kerja. Dengan demikian, kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati, menjaga beban stres supaya tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdo'a. Kecerdasan emosional dapat membantu seseorang untuk membangkitkan rasa berani dan mendorong keberaniannya untuk melangkah maju dan berproses ke arah yang lebih baik.

Selain itu, sikap dan perilaku karyawan dapat dilihat dari cara perusahaan memberikan kesejahteraan kepada karyawannya. Kesejahteraan karyawan dapat diukur dari seberapa besar upaya perusahaan dalam mensejahterakan karyawan dan memberikan program kesejahteraan bagi para karyawannya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif rendah. Kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan sangat bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 pasal 99 ayat (1) tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa setiap pekerja/ buruh berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja. Maka dari itu, setiap pekerja atau karyawan berhak mendapatkan hak mereka dari perusahaan dan perusahaan wajib memberikan program kesejahteraan berupa jaminan sosial bagi karyawannya. Hal ini dijelaskan kembali dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 100 Ayat (1) tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan bagi pekerja/ buruh dan keluarganya, pengusaha wajib menyediakan

fasilitas kesejahteraan.

Menurut Saydam dalam Andiani *et al.*, (2017), program kesejahteraan merupakan jenis kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan berupa upah, gaji, tunjangan, insentif, dan bonus. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar dapat meningkatkan produktifitasnya. Dalam hal ini kesejahteraan dapat dipandang sebagai bantuan lebih lanjut yang diberikan kepada karyawan, misalnya kepada mereka yang sakit, bantuan tabungan, pembagian saham, asuransi, perawatan kesehatan, dan pensiun.

Menurut Hasibuan (2018: 187) program kesejahteraan memiliki beberapa dimensi, diantaranya: (1) Memiliki cakupan yang luas; (2) Dapat dihitung dan dikelola dengan baik; (3) Menarik dan mempertahankan karyawan; (4) Meringankan beban finansial karyawan; (5) Memuaskan kebutuhan; (6) Perasaan nyaman; (7) Terdapat Jaminan.

Pendapat tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sylvia dan Sitio (2020), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Dengan demikian program kesejahteraan merupakan salah satu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya diluar upah atau gaji karyawan, baik itu dalam bentuk uang (*financial*) maupun berupa tunjangan-tunjangan (*non finansial*) dan penyediaan fasilitas lainnya agar karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan mendorong mereka untuk tetap semangat bekerja.

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan biasanya karyawan dituntut untuk

lebih giat dalam bekerja. Pada waktu-waktu tertentu misalnya pada awal bulan, akhir tahun, atau pada saat hari-hari tertentu perusahaan selalu sibuk dan pekerjaan pun banyak. Karyawan sering lembur dan menyampingkan waktu pribadinya bersama teman, keluarga, ataupun pasangannya untuk memfokuskan diri pada pekerjaan. Tak sedikit para karyawan merasa malas ketika harus memilih mana yang harus di dahulukan karena keduanya sama-sama penting. Maka dari itu, karyawan harus dapat membagi dan menyeimbangkan waktu antara bekerja dengan urusan pribadinya. Jangan sampai condong sebelah, sebab akan menimbulkan hal-hal yang tidak diharapkan. Oleh sebab itu, perlu adanya dorongan yang kuat untuk memotivasi dan membangun semangat kerja baik itu dari dalam dirinya maupun pengaruh dari lingkungan di sekitar. Dengan demikian kecerdasan emosional dari setiap individu karyawan dapat berperan sebagai suatu dorongan untuk memberikan semangat kerja bagi karyawan dalam perusahaan. Begitupun perusahaan selayaknya memberikan kesejahteraan yang layak bagi setiap karyawannya supaya karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, dengan begitu antara ketidakseimbangan dan kekhawatiran karyawan di luar tanggung jawab perusahaan dapat teratasi dengan baik.

Menurut Clark dalam Elfira Rahmayanti (2021: 131), keseimbangan pekerjaan dan kehidupan atau *work-life balance* di definisikan sebagai persepsi karyawan tentang waktu pribadi, perhatian kepada keluarga dan pekerjaan yang dihubungkan dengan konflik peran yang minimal. Dalam hal ini, karyawan harus mampu menyeimbangkan antara peran dirinya dalam keluarga dengan peran dirinya dalam perusahaan atau tempat bekerja.

Menurut Fisher *et al.*, dalam Adiningtiyas dan Mardhatillah (2016: 328) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) memiliki 4 (empat) dimensi, yaitu: (1) *Work Interference with Personal Life* (WIPL); (2) *Personal Life Interference with Work* (PLIW); (3) *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW); (4) *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

Dengan demikian keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan konflik peran ganda yang mana peran tersebut adalah peran di tempat kerja dengan peran diluar tempat kerja yang terjadi antara peran kehidupan perusahaan dan kehidupan individu serta mampu membagi waktu antara pekerjaan dengan urusan pribadi atau dapat merasakan keharmonisan hidup di lingkungan pekerjaan maupun peran di lingkungan pribadi seperti lingkungan keluarga.

Menurut Kaswan (2015: 201), semangat kerja merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum. Semangat kerja biasanya berasal dari dalam diri individu karyawan, namun tidak menuntut kemungkinan bahwa terdapat faktor-faktor lain diluar diri individu karyawan yang dapat mendorong karyawan untuk semangat dalam bekerja. Semangat kerja karyawan akan memberikan hal-hal yang positif, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

Menurut Nitisemito dalam Kusuma (2016), beberapa dimensi yang menyebabkan naik dan menurunnya semangat kerja yaitu: (1) Produktivitas Kerja; (2) Absensi; (3) Perpindahan Karyawan (*Labour Turn Over*); (4) Tingkat Kerusakan; dan (5) Kegelisahan. Dengan demikian semangat kerja merupakan sikap yang menunjukkan perasaan dimana perasaan tersebut muncul dari dalam diri

individu maupun kelompok dan berpengaruh pada pekerjaan, baik itu pada kondisi kerja, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

Selain mengetahui seberapa besar dan sejauh mana pengaruh kecerdasan emosional, program kesejahteraan, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) terhadap semangat kerja, perlu diketahui pula apakah ketiga variabel independen dalam penelitian ini berhubungan atau tidak maka penulis membuat penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*).

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian dimana masalah penelitian masih bersifat sementara, yang selanjutnya akan di uji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Kecerdasan Emosional, Program Kesejahteraan, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Organik Non Manajer Bank BTN Kantor Cabang Tasikmalaya”**.