BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. Kinerja Karyawan

Hal yang sangat menentukan dalam sebuah organisasi adalah bagaimana agar usaha tersebut dapat berjalan dengan maksimal. Hal tersebut dilihat dari bagaimana kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Kinerja dalam organisasi itu juga yang merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan pelaksanaan kinerja yang baik, suatu usaha atau organisasi tersebut akan berjalan maksimal.

Kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner Bantam English Dictionary* terbitan AS dan Kanada yang dikutip oleh Ardiana, berasal dari arti kata “*to perform*” dengan beberapa artian yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected o a person machine*).⁵

Dijelaskan pada pernyataan diatas bahwa kinerja merujuk pada suatu kegiatan yang harus dilakukan dan dijalankan dengan penuh kewajiban serta

⁵IDKR Ardiana, dkk., “Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 12, No.1 Maret 2010, h. 43

rasa tanggung jawab dan butuh proses untuk dapat mencapai suatu hasil yang maksimal dan sesuai yang diharapkan pada akhirnya.

Lebih lanjut Veithzal Rivai dan Ella mendefinisikan “kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam kegiatan usaha.”⁶ Selain itu, Veithzal Rivai dan Ella mengutip pendapat Helfert :

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh selama periode waktu tertentu, merupakan hasil / prestasi yang dipengaruhi oleh hal-hal tertentu seperti dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki.⁷

Berdasarkan definisi diatas kinerja mengarah pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan maupun pelaku usaha yang berupa prestasi kerja dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dan kemampuan mereka pribadi. Kemampuan disini dilihat dari bagaimana seorang karyawan dapat menghasilkan akan barang apa yang akan diproduksi serta dalam menciptakannya secara berkualitas dan sesuai dengan kuantitas yang diharapkan dan ketepatan waktu dalam proses pembuatannya.

Rombe juga mengutip kalimat Lowler and Partner yang juga mengungkapkan bahwa kinerja adalah “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seorang dari tindakan-tindakan yang dilakukannya.⁸ Maksudnya adalah kinerja merupakan penghargaan atas sebuah hasil dari kesuksesan akan usaha yang telah dijalankan oleh sebuah organisasi ataupun usaha.

⁶Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Radjawali Pres, 2009) h. 548

⁷*Ibid.*, h. 604

⁸Elimawaty Rombe, “Pengaruh Komitmen dan Kompetensi terhadap Kinerja Pengusaha UKM di Kota Palu”, *Jurnal Trikonomika Fakultas Ekonomi UNPAS*, Vol. 6, No.1, Juni 2007, h. 61

Dikatakan berhasil atau sukses apabila kinerja karyawan berjalan dengan suatu proses yang baik untuk mencapainya.

Adapun pendapat lain menurut Mathis and Jackson yang dikutip oleh Suhartini menyatakan bahwa:

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis and Jackson ini juga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada suatu Usaha (yang antara lain termasuk: (a) Kuantitas keluaran, (b) Kualitas keluaran, (c) Jangka waktu keluaran, (d) Kehadiran di tempat kerja, (e) Sikap kooperatif di tempat kerja.⁹

Jadi dimaksudkan bahwa seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang melaksanakan kontribusinya kepada tempat dimana mereka bekerja dengan baik pula sesuai dengan faktor-faktor tersebut. Dimana faktor-faktor tersebut merupakan indikator penentu untuk mengukur sejauh mana tingkat kinerja karyawan dalam bekerja.

Selain itu ada juga kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.¹⁰ Dijelaskan bahwa kinerja harus benar-benar harus dilakukan dengan tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing untuk mencapai hasil kerja yang maksimal baik bila dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja individu ini juga akan tercapai apabila didukung

⁹ Yati Suhartini, “Pengaruh faktor-faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Salse Supervisor Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta)”, *Jurnal AKMENIKA UPY*, Vol. 3, 2009, h.4

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002) h.61

dengan atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dalam hal ini berarti Sumber daya manusia, yaitu karyawan, harus dikerahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha dapat terselenggara dengan baik, efektif dan efisien.

Menurut teori beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar, kinerja merupakan hasil kerja ataupun suatu usaha pencapaian, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh para pelaku usaha juga karyawan dalam proses kegiatan dalam usaha mereka dengan penuh rasa tanggung jawab yang semuanya bertujuan untuk memaksimalkan *output* mereka.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Kinerja juga tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.¹¹ Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periodewaktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja tersebut terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang dilakukukan ataupun apakah hasil kinerja

¹¹ *ibid.*, h. 67

tersebut telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja tersebut.

Adapun diungkapkan menurut Robertson yang dikutip oleh Hendrati menyatakan bahwa:

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.¹²

Menurut pendapat Robertson tersebut dinyatakan bahwa pengukuran kinerja itu merupakan suatu proses penilaian dalam menilai setiap sumber daya manusia yang tercakup dalam satu organisasi ataupun usaha agar dapat menghasilkan output baik barang ataupun jasa yang berkualitas sesuai dengan tujuan/sasaran perusahaan.

Pendapat selanjutnya dari Thor dikutip oleh Wibowo yang mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dan prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.¹³

Berdasarkan pendapat tersebut diulas bahwa, ukuran kinerja ini memberikan pengukuran yang jujur tentang progres atau prestasi individu dan tim. Selain itu, ukuran kinerja akan memberikan dasar untuk umpan balik yang terbaik

¹² Ignatia Martha Hendrati, *op.cit.*, h.31

¹³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga (Jakarta: PT Raga Grafindo Persada, 2011), h. 232

yang diberikan untuk usaha tersebut. Serta semua yang diukur dalam kinerja karyawan ini adalah yang akan menjadi prioritas strategis untuk memuaskan kebutuhan dan kepuasan konsumen.

Selain itu Hendrati juga mengutip pendapat Moeheriono dimana menjelaskan arti pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁴

Berdasarkan pendapat tersebut dikatakan bahwa untuk mengalami kemajuan dalam sebuah usaha perlu dilakukan suatu proses penilaian pada sumber daya manusia yang ada didalamnya, agar efisiensi dan efektivitas dalam tujuan organisasi tercapai dengan baik.

Selanjutnya adapula ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell yang dikutip oleh Ardiana yaitu sebagai berikut : “(1) *Quantity of work*, (2) *Quality of work*, (3) *Job Knowledge*, (4) *Creativeness*, (5) *Cooperation*, (6) *Dependability*, (7) *Initiative*, dan (8) *Personal Qualities*”¹⁵. Berdasarkan pendapat tersebut, dijelaskan bahwa ukuran-ukuran dalam kinerja karyawan melihat jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan, selain itu juga mengukur kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, kemudian melihat luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan

¹⁴Ignatia Martha Hendrati, *op. cit.*, h.31

¹⁵IDKR Ardiana, *dkk.,op.cit.*, h.46

keterampilannya, kemudian melihat tingkat kreatifitas/keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, selanjutnya kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama *partner* usaha, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, dan : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan serta integritas pribadi.

Dipersempit oleh Agus Dharma yang juga mengatakan "hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.¹⁶Dimana kuantitas yaitu dilihat dari jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran (*output*) yang dihasilkan. Kemudian kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Dan ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

¹⁶Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2000), h. 355

Veithzal dan Ella kembali mengutip pendapat Moeheriono yang juga menyimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dalam pengukuran kinerja adalah:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja.
- c. Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dan menilai kemajuan organisasi.¹⁷

Berdasarkan pendapat Moeheriono ini dijelaskan bahwa dalam menetapkan tujuan, sasaran dan strategi usaha, ditetapkan dengan cara menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh kegiatan usaha tersebut sesuai dengan visi misi dari usaha tersebut. Kemudian dalam point yang kedua, pengukuran kinerja disini mengacu pada pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerjanya. Selanjutnya pada point ketiga, hal tersebut berupa menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat dilihat dengan membandingkan sejauh mana tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi. Dan terakhir pada point yang keempat, mengevaluasi disini yaitu dengan cara menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, menggambarkan gambaran atau hasil kepada organisasi atas seberapa jauh tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil dalam kegiatan yang selanjutnya.

Lebih lanjut lagi dibahas pendapat menurut Faustino Gomes dalam Rakhmat Nugroho dimana menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran

¹⁷Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *op.cit.*, h.549

performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*) dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*).¹⁸ Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Sedangkan pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Untuk mengatasi hal tersebut, menurut Babin dan Boles yang dikutip oleh dalam Rakhmat Nugroho menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing.¹⁹

Cara ini menurut ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran yang juga dimaksudkan untuk mengakomodirkan ukuran-ukuran kinerja yang sangat

¹⁸Rakhmat Nugroho, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan*, 2006, h. 2 (<http://google.co.id/analisa-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-karyawan/>)

¹⁹*Ibid.*, h.3

luas, sehingga diperoleh gambaran kinerja karyawan (*job performance*) yang komprehensif.

Selain pengukuran, salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja suatu usaha baik dari karyawan maupun pemilik usaha.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pengusaha maupun karyawan. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi yang memuaskan kepada organisasi.

Kinerja dijadikan juga sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Menurut Moeheriono, faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri atas empat aspek, yakni sebagai berikut: (1) hasil kerja, (2) perilaku,

(3) atribut dan kompetensi, (4) komparatif.²⁰ Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan seberapa besar kenaikannya, misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain-lain. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, kemitraan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Berdasarkan penilaian tersebut, terdapat hubungan yang saling berkaitan satu sama lain antara hasil kerja dengan perilaku baik dari pelaku usaha maupun karyawan serta atribut dan kompetensi yang baik dalam proses pencapaian suatu kinerja yang maksimal. Dengan perilaku dan kompetensi yang baik yang dilakukan para karyawan, akan menjadikan suatu output yang baik pula.

Penilaian kinerja juga adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan penilaian kerja sangat penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kerja. Dalam persaingan global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan

²⁰ Moeheriono, “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*”, (Jakarta:Ghalia Indonesia, 2009), h. 63

umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa mendatang.

Adapun penilaian kerja menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Ruky adalah “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*“.²¹ Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Disini dijelaskan bahwa keberhasilan kinerja perusahaan diukur dari seberapa besar andil kontribusi para karyawan dalam mengembangkan usaha tersebut.

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.²² Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan sesuai dengan aspek atau hal-hal yang berkaitan dalam tujuannya untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Selain melihat dari sisi pengukuran dan penilaian dalam kinerja karyawan, terdapat pula faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan suatu kegiatan menurut Simamora yang dikutip oleh Anwar Prabu, yaitu kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor :

- a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.

²¹ Ahmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002) h.60

²² Sondang Siagian, *Manajemen SDM*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) h.28

- c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.²³

Berdasarkan pendapat tersebut diulaskan bahwa berdasarkan faktor individual, kinerja yang mempegaruhi individu tersebut berdasarkan kemampuan dan keahlian yang menjadi karakter dasar dari individu tersebut. Sedangkan faktor psikologis merupakan aspek dari pembelajaran, sikap dan motivasi diri dari tiap individu. Dan faktor organisasi adalah yang mempengaruhi kinerja dari aspek kerjasama dengan individu lain, baik dari pekerjaan, kepemimpinan maupun dalam proses melakukan kegiatan usaha.

Faktor individual dapat diperoleh dari menggali potensi individu yang ada di diri sendiri, faktor psikologis dapat diperoleh dari pelatihan atau pembinaan dalam kegiatan usaha, dan faktor organisasi dapat dilaksanakan dengan membuka diri untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri untuk bekerjasama dengan orang lain (dalam tim), berani menerima kritik dan saran yang tujuannya untuk membangun potensi yang ada dalam masing-masing individu.

Sedangkan menurut Timple yang juga dikutip oleh Anwar Prabu, faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- b. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.²⁴

²³ Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 67

²⁴ *Ibid.*, h.68

Dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan faktor eksternal maupun faktor internal. Jika dilihat dari faktor internal, tingkat kinerja seseorang dilihat dari sifat-sifat dasar, kemampuan, potensi dan tipe sumber daya manusianya, baik yang ulet, rajin maupun semangat pekerja keras dalam berwirausaha. Sedangkan dilihat dari faktor eksternal, faktor yang mempengaruhi kinerja ini dilihat dari lingkungan dalam sebuah usaha, seperti perilaku sesama rekan kerja, atasan maupun bawahan sampai iklim ataupun kondisi dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pemahaman mengenai hakikat dari kinerja karyawan adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi, dimana indikator yang termasuk didalamnya seperti tingka kemampuan kerja, tanggung jawab dan kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaannya, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan suatu organisasi tersebut.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan menjadi hal penting bagi manusia, karena manusia tinggal, menyesuaikan diri dan beraktivitas dalam suatu lingkungan dimana lingkungan satu dengan yang lainnya tidak selalu sama. Pada dasarnya lingkungan bukan hanya sekedar apa yang ada disekitar kita, akan tetapi yang ada dan berpengaruh.

Dalam kegiatan bekerja banyak masalah yang timbul dan harus dihadapi oleh pimpinan ataupun karyawan. Bagi karyawan masalah-masalah dapat

terjadi setiap saat misalnya, pada saat melakukan pekerjaan atau suasana bekerja tidak mendukung seperti faktor lingkungan kerja, yang merupakan faktor eksternal yang paling mempengaruhi karyawan secara langsung dalam suatu organisasi perusahaan.

Menurut Alex.S Nitisemito, Lingkungan kerja adalah:

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi lingkungan kerja fisik yang bersifat nyata dan lingkungan kerja non fisik yang bersifat tidak nyata.²⁵

Selanjutnya menurut Sedarmayanti, Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun kelompok.²⁶

Situasi dalam lingkungan kerja setiap perusahaan berbeda-beda, segala situasi yang ada dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Seperti yang dikatakan oleh Herzberg H.Cason dan diterjemahkan oleh Komarudin, Lingkungan kerja adalah segala situasi di lingkungan pekerjaan yang memudahkan atau menyulitkan karyawan.²⁷ Dari beberapa pendapat tentang definisi lingkungan kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, yang berbentuk fisik maupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

²⁵ Alex S.Nitisemito, *Manajemen Personalialia, Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 3 cet. 9, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 183

²⁶Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 19

²⁷ Komarudin, *Manajemen Kantor*, (Bandung: Trigenda Karya. 1999), h. 142

Menurut Sedarmayanti secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yakni:

- 1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi dalam dua katagori:
 - a. Lingkungan langsung yang berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan lain-lain).
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan dan lain-lain.
- 2) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan, ataupun dengan bawahan.²⁸

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan
- b. Suhu udara
- c. Suara bising
- d. Penggunaan warna
- e. Ruang gerak yang diperlukan
- f. Keamanan kerja
- g. Hubungan karyawan²⁹

Senada dengan pendapat diatas, Menurut Hadari Nawawi dan Martini Nawawi, Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi lingkungan kerja fisik yang bersifat nyata
Lingkungan kerja fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan untuk bekerja. Hal ini yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik adalah seluruh tempat meliputi perlengkapan, suhu, cahaya, udara.
- 2) Dimensi lingkungan kerja non fisik yang bersifat tidak nyata
Lingkungan kerja non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan antar karyawan di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam

²⁸ Sedarmayanti, *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 21

²⁹*Ibid*, h. 46

keseluruhan organisasi kerja. Dimensi lingkungan kerja non fisik meliputi prosedur kerja, pola kepemimpinan, komunikasi dan fasilitas kantor.³⁰

Faktor-faktor yang meliputi lingkungan kerja fisik akan sangat mempengaruhi seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun dengan suhu udara pada ruangan kerja harus dipertahankan dibawah 21°C untuk menekan kelembaban. Penerangan yang baik mutlak diperhatikan oleh perusahaan agar mendukung karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Kemudian perusahaan juga harus berusaha menghilangkan suara bising agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Menurut Alex.S Nitisemito lingkungan kerja dapat dipersiapkan oleh Manajemen Perusahaan, yaitu:

- a. Kebersihan , bukan berarti tempat mereka berkerja tetapi jauh lebih luas. Misalnya kamar kecil berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi karyawan yang menggunakannya.
- b. Pertukaran udara, maksudnya pertukaran yang cukup dalam ruang kerja sangat diperlukan. Untuk pertukaran udara yang cukup maka harus diperhatikan ventilasi. Bial masih merasa pengap dapat digunakn kipas angin, AC dan sebagainya.
- c. Pewarnaan, masalah ini bukan hanya pada dinding saja, tetapi termasuk penawaran mesin, peralatan dan seragam yang mereka pakai perlu mendapat perhatian.
- d. Penerangan, disini bukan terbatas pada penerangan listrik saja tetapi juga matahari. Apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian, namun jagan sampai menyilaukan mata para karyawan dan membuat ruang kerja menjadi pengap.
- e. Musik, maksudnya musik yang diperdengarkan tidak menyenagkan lebih baik tidak dibunyikan dan sebaliknya.
- f. Keamanan, rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja.
- g. Kebisingan, siapapun juga tidak senang mendengar suara bising karena akan mengganggu konsentrasi seseorang dalam bekerja.³¹

³⁰ Hadari Nawawi, *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 2000), h. 173

³¹ Alex S.Nitisemito, *op. cit.*, h. 184-187

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik didalam ruang perkantoran antara lain:

- a. Penerangan cahaya ditempat kerja
- b. Temperature atau suhu udara ditempat kerja
- c. Kelembaban dan sirkulasi udara
- d. Kebisingan ditempat kerja
- e. Getaran mekanis
- f. Bau tidak sedap ditempat kerja
- g. Tata warna dan dekorasi tempat kerja
- h. Musik ditempat kerja
- i. Keamanan ditempat kerja³²

Payaman J.Simanjuntak mengungkapkan bahwa:

Lingkungan kerja dibanyak perusahaan tidak terjaga aman dan sehat, terlalu panas, sehingga membuat pekerja cepat lelah, terlalu bising, udara tidak bersih, karena polusi asap rokok atau terkontaminasi, sehingga pekerja sering mengalami sakit. Walaupun kelihatannya sebagai penyakit ringan namun sering terjadi menjadi sangat mempengaruhi kinerja mereka.³³

Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas kerja dan kondisi tempat kerja yang meliputi penerangan, kebersihan, kelembaban, suhu udara, sirkulasi udara, tata warna, musik serta tata ruang kerja yang dapat dilihat secara fisik.

Selain kondisi lingkungan kerja fisik, terdapat juga kondisi lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antar atasan dengan bawahan dan

³² Sedarmayanti, *op. cit.*, h. 28

³³ Payaman J.Simanjuntak, "*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*", h. 89-90

anatar sesama karyawan, dimana keduanya secara langsung dapat mempengaruhi mental dan psikis karyawan. Menurut Sedarmayanti, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.³⁴ Sedangkan menurut Alex S.Nitisemito:

Lingkungan kerja non fisik perusahaan yaitu segala sesuatu keadaan mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, interaksi sesama dan pengendalian diri.³⁵

Selanjutnya Sartono, lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kerja, hubungan dengan sesama karyawan, hubungan dengan pemimpin, organisasi karyawan (koperasi) dan pelayanan kepada masyarakat.³⁶ Dengan adanya hubungan antar karyawan yang baik maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis yang dapat memberikan kenyamanan secara mental dan psikis karyawan.

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam penciptaan lingkungan kerja non fisik yang harmonis. Kepemimpinan dapat diartikan bahwa setiap pemimpin harus dapat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pekerja untuk dapat memberikan pendapat serta masukan agar terciptanya lingkungan kerja yang harmonis sehingga karyawan dapat berkerja lebih kreatif dan

³⁴ Sedarmayanti, *op. cit.*, h 31

³⁵ Alex S.Nitisemito, *op. cit.*, h. 172

³⁶ Sartono, *Pengaruh Kepemimpinan Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta*, (Jurnal Excelent Manajemen Vol. 1: STIE-AUB_Surakarta, 2008), h.113

inofatif. Cokroaminoto, pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan, yaitu:

- a. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas (*task oriented*). Pada golongan ini aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pimpinan tidak peduli apapun yang dikerjakan oleh karyawannya asalakan tugas yang diberikan dapat di selesaikan.
- b. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human oriented*). Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun karyawannya.³⁷

Selain itu hasil penelitian Filipo yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara menyebutkan bahwa saluran komunikasi yang dapat digunakan oleh atasan kepada bawahan, yaitu:

- a. Perintah berantai
- b. Buletin dinding dan poster
- c. Majalah perusahaan
- d. Surat kepda pegawai
- e. Buku pedoman pegawai
- f. Sistem pengaras suara
- g. Laporan tahunan
- h. Pertemuan kelompok
- i. Perserikatan buru³⁸

Dalam kegiatan organisasi ataupun koperasi harus diupayakan agar komunikasi berjalan dengan baik, sehingga informasi dapat diterima dengan baik dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Komunikasi dapat dilakukan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan ataupun bawahan. Menurut Donald Byker dan Loren J.Anderson yang dikutip oleh

³⁷ Cokroaminoto, *Membangun Kinerja Karyawan Melalui Perbaikan Lingkungan Kerja*: Wordpress, 2007, h.2 (<http://www.cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/htm>) diakses pada tanggal 16 Mei 2013

³⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, h. 152

Mulyana, Komunikasi adalah berbagai informasi antara dua orang atau lebih.³⁹ Proses berbagi informasi ini dilakukan baik secara lisan maupun tulisan. Selain itu komunikasi yang baik akan mencegah terjadinya kesimpangsiuran dalam melaksanakan tugas. Untuk menghindarkan hal-hal tersebut maka diperlukan adanya prosedur kerja yang jelas dan tegas.

Menurut A. W. Wijaya, Prosedur kerja banyak melibatkan orang dengan unsur-unsurnya dalam berbagai kegiatan antara lain:

- a. Pengaturan pembagian tugas yang jelas dan tegas antara masing-masing satuan organisasi untuk menghindari timbulnya duplikasi usaha serta wewenang.
- b. Pengaturan hubungan kerjasama antara satuan organisasi untuk menjamin adanya sinkronisasi dalam semua kegiatan organisasi.
- c. Pengaturan tentang tugas kewenangan dan pertanggung jawaban untuk menghindari kesimpangsiuran dalam melaksanakan tugas.⁴⁰

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan lingkungan kerja non fisik adalah serangkaian situasi, kondisi dan keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan ataupun dengan bawahan maupun hubungan sesama rekan.

Disadari atau tidak lingkungan kerja baik fisik ataupun non fisik memegang peranan penting dalam pencapaian kinerja seorang karyawan, dimana kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis mempengaruhi kenyamanan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada karyawan, dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja setiap orang.

³⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2000) h.68

⁴⁰ A. W. Widjaja, *Kelembagaan dan Organisasi* (Jakarta: Bina Aksara, 2002), h. 21

Dimana situasi ini dan kondisi didalam organisasi atau koperasi, memberikan pengaruh yang cukup intens bagi kesehatan psikologi dan fisik karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Payaman J.Simanjuntak:

Lingkungan menyangkut tempat kerja, tata letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan resiko kerja yang berupa kecelakaan atau penyakit kerja. Dan dengan demikian mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja seseorang.⁴¹

Hickin dalam jurnal Djumadi juga mengemukakan Lingkungan kerja yang kondusif akan lebih meningkatkan kinerja karyawan daripada keuntungan dan komisi lainnya.⁴² Pendapat senada juga dijelaskan oleh Duvall Early dalam Paaul D.Sweeney and Deen B.Mcfarlin bahwa:

*For individual work spaces, management may want to consider improving lighting, temparture control, privacy (both auditory and visual), and accessibility. All these environment factors have been linked by research to their Performance.*⁴³

Diartikan bahwa secara bebas dalam ruang kerja individu, manajemen harus mempertimbangkan untuk meningkatkan pencahayaan, mengendalikan tempatature ruangan dan keleluasaan gerak atau tidak menghambat gerak karyawan pada saat bekerja. Dari semua faktor lingkungan kerja yang telah dilakukan melalui penelitian, semuanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

⁴¹ Payaman J.Simanjuntak, *op. cit.*, h. 49

⁴² Djumadi, *Pengaruh Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan Nonformal di Jawa Timur*, (Jurnal Aplikasi Manajemen: Fakultas Ekonomi Universitas Malang, 2006), h 417

⁴³ Paul D.Sweeney and Dean B.Mcfarlin, *Organizational Behavior Solutions For Management*, (New York: Mc Graw Hill, 2002), h. 217

Sedangkan menurut Bambang Kussriyanto, Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui peningkatan hubungan harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan juga sarana prasarana yang memadai serta didukung oleh kecerdasan emosional seorang karyawan yang baik akan membawa dampak positif bagi karyawan sehingga akan mempengaruhi kinerja mereka.⁴⁴ Selain itu menurut Heizer:

*The physical and social environment in which employees work effects their performances, safety and quality of the work live. Ilimination, noise and vibration temparature humudity and air quality are work environment factors under control of their organization and the operations manager.*⁴⁵

Diartikan secara bebas bahwa lingkungan fisik dan sosial (nonfisik) dimana para karyawan bekerja sangat mempengaruhi kinerja, keamanan dan kualitas pekerjaan mereka. Terdiri dari pencahayaan, kebisingan dan vibrasi (getaran mekanis), suhu, kelembaban dan kualitas udara yang merupakan faktor-faktor lingkungan kerja yang menjadi tanggung jawab organisasi dan manajer operasional. Dari beberapa penjabaran diatas maka lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang mencakup lingkungan kerja fisik yaitu, fasilitas kerja dan kondisi tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu, hubungan kerja, pola kepemimpinan dan prosedur kerja.

⁴⁴ Bambang Kussriyanto, *Analisis Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan*, (Jurnal Ilmiah, 2012), Vol. 8 No. 3, November 2012, h.336-346 h. 122

⁴⁵ Heizer Jay and Render Barry, *Operation Management*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006), h. 135

3. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Pada beberapa dekade sebelumnya kecerdasan manusia dilihat secara sempit. Kecerdasan manusia dilihat sebagai bawaan yang tidak bisa diubah dan harus diterima apa adanya (*given*). Pendapat ini mengabaikan kenyataan bahwa seorang bisa saja berubah dan berkembang dalam perjalanan hidupnya, termasuk berubah atau berkembang kemampuannya. Dalam kenyataan sehari-hari, kita tidak jarang menemukan seseorang dengan tingkat IQ yang biasa-biasa saja justru berhasil melakukan atau menyelesaikan suatu tugas lebih baik daripada orang yang memiliki tingkat IQ di atas rata-rata. Perbedaan kemampuan ini disebabkan adanya perbedaan kemampuan dalam kecerdasan emosionalnya.

Dalam definisi emosi itu sendiri berasal dari kata *movere*, kata kerja Bahasa Latin yang berarti “menggerakkan, bergerak”, ditambah awalan “e-“ untuk memberi arti “bergerak menjauh”. Ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal yang mutlak dalam emosi. Dalam buku terkenalnya, *Emotional Intelligence*, Goleman yang dikutip oleh Agus Efendi mengatakan bahwa dalam makna yang paling harfiah, *Oxford English Dictionary* mendefinisikan kata emosi dengan setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu; setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap.⁴⁶

Dalam konteks pekerjaan, pengertian EQ adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan, termasuk cara cepat untuk

⁴⁶ Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasaan Abad 21* (Bandung: Alfabeta, 2005), h.176

menangani masalah. Orang lain yang dimaksudkan disini bisa meliputi atasan, rekan sejawat, bawahan atau juga pelanggan. Realitas menunjukkan, sering kali kita tidak mampu menangani masalah-masalah emosional di tempat kerja secara memuaskan. Bukan saja tidak mampu memahami perasaan sendiri, melainkan juga perasaan orang lain yang berinteraksi dengan kita. Akibatnya sering terjadi kesalahpahaman dan konflik antar pribadi.

Menurut Hendrie Weisinger dalam buku Taufik Bahaudin menyatakan bahwa, kecerdasan emosional adalah kecerdasan untuk menggunakan emosi kita sesuai keinginan kita dan kerenanya dapat mengedalikan perilaku dan cara berpikir yang membuat kita mampu mencapai hasil yang baik.⁴⁷

Sedangkan menurut Cooper dan Sawaf, dalam bukunya, *Executive EQ* yang dikutip oleh Agus Efendi, juga mendefinisikan Kecerdasan Emosional sebagaimana di bawah ini:

*Emotional Intelligence is the ability to sense, understand, and effectively apply the power and acumen of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence.*⁴⁸

Dapat diartikan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif mengaplikasikan kekuatan serta kecerdasan emosi sebagai sebuah sumber energi manusia, informasi, hubungan, dan pengaruh.

Menurut Daniel Goleman yang dikutip oleh Willy Lutfiani Rosalina yaitu, kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengelola

⁴⁷ Taufik Bahaudin, *Brainware Management* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), h. 180

⁴⁸ Agus Efendi, *op. cit.*, h.172

perasaan (emosinya), antara lain bagaimana seseorang dapat memotivasi dirinya sendiri dan orang lain, dapat tegar menghadapi frustrasi, sanggup mengatasi dorongan-dorongan primitive dan menunda kepuasan-kepuasaan sesaat, mengatur suasana yang reaktif, mampu berempati kepada orang lain.⁴⁹

Kecerdasan emosional menuntut kita untuk belajar menghargai perasaan pada diri kita dan orang lain dan untuk menanggapi dengan tepat, menerapkan dengan efektif informasi dan energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari. Seperti definisi yang diungkapkan oleh Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf dalam bukunya *Executive EQ “Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi”*, yaitu: Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi.⁵⁰

Menurut pemikiran Salovey dan Mayer dalam bukunya Anthony Dio Martin dengan ‘model tiga faktor’, EQ harus mengukur tiga komponen utama yakni:

- a. Kemampuan menilai dan mengekspresikan emosi.
- b. Kemampuan mengatur emosi.
- c. Kemampuan menggunakan informasi yang berkaitan dengan emosi untuk berpikir dan bertindak.⁵¹

⁴⁹ Willy Lutfiani Rosalina, *Pengaruh Kecerdasan Emosi Perawat Terhadap Perilaku Melayani Konsumen dan Kinerja Perawat* (Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2007), Vol. 2 No. 3, November 2008, h.195-216

⁵⁰ Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf, *Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*; alih bahasa, Alex Tri Kantjono Widodo (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 105

⁵¹ Anthony Dio Martin, *Emotional Quality Management* (Jakarta: Penerbit Arga, 2003), h. 46

Sementara itu, Dulewicz dan Higgs dalam buku Anthony Dio Martin melakukan analisa isi terhadap tujuh penulis masalah kecerdasan emosional.

Mereka menemukan tujuh elemen utama:

- a. Penayadaran diri (*self awareness*);
- b. Manajemen stres (*stress management*);
- c. Motivasi diri (*self motivation*);
- d. General mood (*general mood*);
- e. Kemampuan intrapersonal (*intrapersonal skills*);
- f. Kemampuan interpersonal (*interpersonal skills*); dan
- g. Adaptabilitas (*adaptability*).⁵²

Di samping itu sebagaimana dikutip oleh Howard Gardner, definisi kecerdasan emosional dari Daniel Goleman dan tasawuf Islam, maka unsur-unsur kurikulum yang harus dicakup dalam kecerdasan emosional, menurut Agus Efendi, antara lain minimal mencakup hal-hal di bawah ini:

- 1) Kesadaran Diri, meliputi: (a) pengetahuan diri; (b) mengamati diri sendiri; (c) mengenali perasaan sendiri; (d) menerima diri sendiri.
- 2) Pengambilan Keputusan Pribadi, meliputi: (a) mencermati tindakan sendiri dan akibat-akibatnya; (b) mengetahui apa yang menguasai sebuah keputusan, pikiran, dan perasaan.
- 3) Pengelolaan Perasaan (Emosi), meliputi: (a) memahami yang ada di balik perasaan; (b) cara menagani kecemasan, amarah, dan kesedihan; (c) tanggung jawab, keputusan, dan tindakan; dan (d) tindak lanjut kesepakatan.
- 4) Motivasi, meliputi; (a) memotivasi diri sendiri; dan memotivasi orang lain.
- 5) Menangani Stres, meliputi: (a) pentingnya olah raga; (b) refleksi terarah; (c) relaksasi.
- 6) Kemampuan Bergaul, meliputi: (a) empati; (b) memahami perasaan orang lain; (c) menerima sudut pandang orang lain; (d) menghargai perbedaan pendapat; (e) komunikasi; (f) membina hubungan dengan orang lain; (g) kerja sama dan ukhuwah; (h) dinamika kelompok; (i) konflik dan pengelolaannya; dan lain-lain.⁵³

⁵²*Ibid.*, h. 47

⁵³ Agus Efendi, *op. cit.*, h. 204

Ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan sebagai langkah awal guna meningkatkan kecerdasan emosional di tempat kerja. Dua ahli EQ, Salovey dan Mayer dalam buku Anthony Dio Martin, yakni pengembangan konsep EQ jauh sebelum Goleman, merangkumnya menjadi lima aspek berikut:

- a. Kesadaran diri (*self awareness*)
- b. Mengelola emosi (*managing emotions*)
- c. Memotivasi diri sendiri (*motivating oneself*)
- d. Empati (*empathy*)
- e. Menjaga relasi (*handling relationship*)⁵⁴

Kelima aspek diatas berhubungan erat dengan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaan yang dimiliki diri sendiri, kemampuan mengelola emosi, dan memahami alasan dibalik emosi tersebut, kemampuan dalam mengendalikan emosi guna mendukung pencapaian pribadi, kemampuan untuk mengelola sensitifitas dan menempatkan diri pada sudut pandang orang lain sekaligus menghargainya, serta kemampuan dalam berinteraksi dan menjaga hubungan yang sehat dengan orang lain.

Di samping itu E.L. Thorndike, ahli psikologi terkemuka yang dikutip oleh ahli bahasa Alex Tri Kantjono Widodo dalam buku Goleman yang juga sangat berpengaruh dalam mempopulerkan IQ pada tahun 1920-an dan 1930-an, dalam artikelnya di Harper's magazine menyatakan bahwa salah satu aspek kecerdasan emosional, yaitu kecerdasan "sosial", kemampuan untuk memahami orang lain dan bertindak bijaksana dalam hubungan antarmanusia.⁵⁵

Di dalam bukunya, Goleman menyebutkan yang dikutip oleh ahli bahasa Alex Tri Kantjono Widodo bahwa Salovey menempatkan kecerdasan pribadi

⁵⁴ Anthony Dio Martin, *op. cit.*, h. 27

⁵⁵ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), h.56

Gardner dalam definisi dasar kecerdasan emosional yang dicetuskannya, secara memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama:

- a. Mengenali emosi diri
- b. Mengelola emosi
- c. Memotivasi diri sendiri
- d. Mengenali emosi orang lain
- e. Membina hubungan. Seni membina hubungan, sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain.⁵⁶

Dalam kemampuan mengenali emosi diri berhubungan dengan kesadaran diri dalam mengenali perasaan sewaktu-waktu perasaan itu terjadi. Kemampuan mengelola emosi berkaitan dengan bagaimana seseorang menangani perasaan agar perasaan terungkap dengan tepat. Orang-orang yang buruk kemampuannya dalam keterampilan ini akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini akan cenderung lebih produktif dan efektif dalam apapun hal yang mereka kerjakan. Selain itu orang yang empatik juga lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi dan mengisyaratkan apa saja yang dibutuhkan orang lain serta mampu membina hubungan dengan orang lain. Seseorang yang memiliki keterampilan dalam

⁵⁶*Ibid.*, h. 57

membina hubungan yang baik ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan dengan orang lain.

Selain itu menurut Baron, orang yang cerdas secara emosi cenderung lebih optimis, lebih fleksibel, lebih realistis dan mampu mengatasi masalah dan tekanan tanpa kehilangan kontrol diri. Di dalam tes *Emotional Quotient Inventory* yang dikembangkan oleh Baron pada prinsipnya mengukur kecerdasan emosional melalui lima hal utama, yaitu:

- a. *Interpersonal skills*
- b. *Intrapersonal skills*
- c. *Stress management*
- d. *Adaptability*
- e. *General mood*⁵⁷

Dari pengertian-pengertian diatas ada beberapa teori yang mengisyatkan bahwa ada hubungan terkait antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan yang terdapat dalam suatu organisasi. Menurut Goleman menyatakan kecakapan emosi adalah kecakapan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosi dan itu menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaannya.⁵⁸

Beberapa penelitian terkini memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi memiliki peranan yang penting bagi pencapaian kinerja yang baik dari para karyawan. Situasi saat ini, keterampilan emosi, kecakapan EQ

⁵⁷Anthony Dio Martin, *op. cit.*, h. 49

⁵⁸Daniel, Goleman. *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. 2003), h. 39

(*emotional quotient*), nilai-nilai EQ dan keyakinan yang mempengaruhi hasil-hasil EQ akan mempengaruhi optimalisasi kinerja karyawan.⁵⁹

Manusia mempunyai bermacam-macam kecerdasan, atau disebut juga dengan *multiple intelligence*. Ada tiga macam kecerdasan dasar, yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spriritual yang telah diteliti oleh beberapa peneliti memberi pengaruh yang berarti terhadap kinerja seseorang.

Hasil penelitian Mclelland, Hunter dan Schimid dalam Goleman, yang menunjukkan indikasi bahwa faktor dominan yang menentukan keberhasilan karir bukanlah kecerdasan otak, melainkan seperangkat kecerdasan lainnya yang kemudian dipopulerkan oleh Goleman sebagai kecerdasan emosional.

Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh McClelland dalam Goleman menyatakan bahwa kemampuan kecerdasan emosional adalah pendorong kinerja puncak. Kemampuan-kemampuan kognitif seperti big picture thinking dan long term vision juga penting. Tetapi ketika dibandingkan antara kemampuan teknikal, IQ dan kecerdasan emosional sebagai penentu kinerja yang cemerlang tersebut, maka kecerdasan emosional menduduki porsi lebih penting dua kali dibandingkan dengan yang lain pada seluruh tingkat jabatan.

Dalam kegunaan aplikatif di organisasi atau koperasi, hasil penelitian Harmont menunjukkan bahwa pemberian umpan balik terhadap penilaian kinerja karyawan oleh atasan, jika tidak menggunakan dasar kecerdasan emosional justru akan menurunkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

⁵⁹ Kartikandari, Darufitri. *Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ Dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Sinergi, Vol. 4, No 2, 2002

Atasan yang mempunyai keterampilan kecerdasan emosional yang baik, akan mampu membangkitkan motivasi kerja dan pembenahan diri karyawan yang positif.

Beberapa penelitian juga memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi (EQ) memiliki peranan yang penting bagi pencapaian kinerja yang baik dari para karyawan. Menurut Cooper, Robet dan Sawaf yang dikutip kartikandari mengatakan keterampilan emosi, kecakapan EQ, nilai-nilai EQ dan keyakinan yang mempengaruhi hasil-hasil EQ akan mempengaruhi optimalisasi kinerja karyawan.⁶⁰

Sedangkan menurut Goleman, et al mengatakan *Studies Have Shows The Impact Of Emotional Intelligence On Organizational Commitment, Climate, Culture, And Employee Performance*. Yang dapat diartikan kecerdasan emosional berdampak kepada komitmen organisasi, budaya dan kinerja karyawan.

Pendapat lain dari Mattews menyatakan “penerapan kecerdasan emosi dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, kelompok serta optimisme pada kemampuan diri sendiri dapat meningkatkan kinerja dan berhasil dalam pekerjaan.⁶¹Karyawan mampu menyadari dan memaknai tugas serta tanggung jawabnya memahami realitas yang terjadi dan menghadapi masalah dengan rasionalitas. Rasionalitas dan fleksibilitas diharapkan dapat membawa

⁶⁰ Kartikandari, Darufitri. *Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul*. Jurnal Sinergi. 2002. Volume 4. No 2

⁶¹ Mattews, Zidner, Roberts. *Emotional Intelligence Science and Myth*. The MIT Press Cambridge, Massachusettss London England: 2002

karyawan pada kondisi emosi yang baik dan tindakannya sesuai standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Hal ini diperkuat oleh teori Jan Derksen dan Theodore Bogels dalam Stein dan Book yang dikutip oleh ahli bahasa Alex Tri Kantjono Widodo dalam buku Goleman berpendapat bahwa adanya hubungan yang signifikan antara orang-orang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi dengan kinerja atau keberhasilan kerja.⁶²

Kecerdasan emosional dapat diukur dengan melalui lima hal utama, yaitu:

- a. Kemampuan intrapersonal dengan skala utamanya kesadaran diri tentang emosi, ketegasan, harga diri, aktualisasi diri, dan kemandirian.
- b. Kemampuan interpersonal dengan skala utamanya empati, hubungan antara pribadi, dan tanggung jawab sosial.
- c. Adaptabilitas dengan skala utamanya pemecahan masalah, uji realita, dan fleksibilitas.
- d. Manajemen stress dengan skala utamanya toleransi terhadap stress dan kendali dorongan dari dalam diri (*impulse*).
- e. General mood dengan skala utamanya kebahagiaan dan optimisme.

Dapat diartikan bahwa kecerdasan emosional seperti minuman anggur tua di dalam botol yang baru. Hal tersebut mengenai dengan kesadaran diri dan empati, dan itu semua merupakan kemampuan yang dibutuhkan oleh karyawan dan pimpinan dalam membangun sebuah organisasi yang sukses.

Berdasarkan uraian di atas kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengelola emosi yang ada dalam dirinya secara tepat sehingga menghasilkan suatu sikap dan perilaku yang baik mencakup *Interpersonal skills*, *Intrapersonal skills*, *Stress management*, *Adaptability* dan *General mood* dari seseorang tersebut.

⁶² Goleman, *op. cit.*, h. 322

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Eka Budhi Prasetya (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen (lingkungan kerja dan kecerdasan emosional) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi AgroNiaga (KAN) Jabung secara simultan, yaitu $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ ($8.560 \geq 2.71$), dan ($9.079 \geq 2.93$) dengan $sig.0,000 < 0.05$. Sedangkan secara parsial, variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja adalah motivasi dalam kecerdasan emosional, dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.335 \geq 2.048$ dan variabel dalam lingkungan kerja yang paling dominan adalah hubungan kerja yang mempunyai nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.186 \geq 2.045$.
2. Hasil penelitian skripsi Aby Pati (2010) Analisis kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Pemalang. Hasil analisis menggunakan program SPSS menunjukkan kecerdasan emosional (X_1) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji signifikansi t variabel kecerdasan emosional $0,000$ lebih kecil $0,05$. Motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji signifikansi t variabel motivasi kerja $0,000$ lebih kecil $0,05$. Lingkungan kerja (X_3) memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap kinerja. Hasil uji signifikansi t variabel lingkungan kerja 0,000 lebih kecil 0,05. Hasil uji simultan menunjukkan variabel kecerdasan emosional (X_1), motivasi kerja (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Pematang Jaya. Hasil signifikansi F diperoleh nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05.

C. Kerangka Berpikir

Dunia usaha saat ini dituntut untuk selalu mengutamakan kinerjanya. Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan sistem pemberdayaan personil yang dapat menampilkan kinerja produktif.

Kinerja menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai hasil yang baik, terutama dilihat dari sisi kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat kinerja setiap karyawan bisa berbeda, baik itu tinggi maupun rendah bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

Pengukuran kinerja berdasarkan kemampuan melakukan kegiatan dalam jangka waktu tertentu, kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan. Dalam hal ini, ukuran kinerja difokuskan pada kemampuan karyawan untuk memberikan kontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja ergonomis, sehingga dapat menampilkan diri sebagai individu produktif dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Salah satu yang dapat mengoptimalkan kinerja adalah lingkungan kerja itu sendiri dalam melaksanakan aktivitas kerja, seseorang memerlukan tempat

kerja atau lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja akan mempengaruhi sifat dan perilaku manusia baik yang menguntungkan maupun merugikan dan manusia juga mampu mempengaruhi lingkungan dengan segala kegiatan yang dilakukan. Hal tersebut terjadi karena manusia selalu ingin berinteraksi dengan lingkungan dimana ia berada.

Karyawan banyak mengalami masalah-masalah. masalah tersebut harus dihadapi dan dicarikan jalan keluarnya baik oleh atasan ataupun sesama rekan kerja. Hal tersebut dapat mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang dalam melakukan suatu kegiatan baik anatar individu ataupun kelompok.

Saat ini banyak kita temui seseorang dengan tingkat IQ yang biasa-biasa saja namun berhasil melakukan atau menyelesaikan suatu tugas dengan lebih baik daripada orang yang memiliki tingkat IQ di atas rata-rata. Perbedaan kemampuan ini disebabkan oleh perbedaan dalam kecerdasan emosionalnya.

Seseorang yang mamiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan atau keterampilan dalam mengendalikan dirinya, memiliki semangat dan kekuatan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu dan mampu berinteraksi dengan baik terhadap orang lain.

Kecerdasan emosional ini meliputi keahlian untukmendapatkan empati dan pemahaman dari orang lain, oleh karenanya dapat bekerja lebih baik dan kemampuan seseorang dalam mengontrol emosinya ketika mendapatkan tekanan. Dengan kata lain, kecerdasan emosi seseorang dapat sangat menentukan keberhasilan di tempat kerja.

Seorang karyawan yang dapat mengembangkan kecerdasan emosionalnya atau kemampuan dalam mengendalikan emosi diri sendiri dengan baik, maka karyawan tersebut akan menjadi lebih kreatif, lebih antusias dan lebih menghayati pekerjaannya sehingga akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerjanya dalam bekerja. Dan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik antara atasan dengan karyawan ataupun sesama karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang positif kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh yang positif lingkungan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.