

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi suatu perusahaan, terutama karena masa depan suatu perusahaan banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan. Hal ini senada dengan pendapat Herbert Simon yang menyatakan bahwa:

Kewajiban "memutuskan" menyusupi keseluruhan organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban "bertindak", sesungguhnya lah kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif.¹

Menurut Tanri Abeng, "Pengambilan keputusan adalah salah satu kegiatan dalam fungsi mempengaruhi, mendorong atau memaksa orang untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan yang efektif untuk mencapai sasaran organisasi."²

Dalam pendapat lain Tanri Abeng mendefinisikan bahwa "Pengambilan keputusan sebagai suatu proses atau pekerjaan untuk mencapai kesimpulan

¹J. Saluyu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h.46

² Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), h.156

dan pertimbangan *judgment* yang perlu agar orang bisa mengambil langkah-langkah aksi.”³

Menurut Richard L. Draft mendefinisikan ”Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan dan kemudian memecahkannya.”⁴

Hal ini dipertegas oleh Dadan Umar, ”Pengambilan keputusan merupakan aktivitas manajemen berupa pemilihan tindakan dari sekumpulan alternatif yang telah dirumuskan sebelumnya untuk memecahkan suatu masalah atau suatu konflik dalam manajemen.”⁵

Dari beberapa pendapat ahli diatas, terlihat bahwa pengambilan keputusan merupakan rangkaian kegiatan atau merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Menurut Veithzal Rivai dalam bukunya ”Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” mengungkapkan bahwa:

Pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.⁶

³*Ibid*, h.159

⁴ Richard L. Draft, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2002) h. 343

⁵Dadan Umar Daihani, *Komputerisasi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: PT Alex Media Komputindo. 2001) h. 34

⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,2007) h. 151

Dalam pendapat lain Veithzal Rivai mendefinisikan bahwa "Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah."⁷

Selanjutnya, Sondang P. Siagian menyatakan bahwa:

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil.⁸

Dari beberapa pendapat diatas terlihat bahwa pengambilan keputusan terfokus pada kemampuan untuk mengambil langkah-langkah atau alternatif terbaik yang disertai dengan pengadaan informasi yang tepat.

Pengambilan keputusan menurut J. Saluyu adalah "Proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi."⁹

Menurut G.R. Terry, pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai "*As the selection based on some criteria of one behaviour alternative from two or more possible alternative* (Pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada)."¹⁰

Senada dengan pendapat diatas, Harold Koontz dan Cyril O'Donnel menyatakan bahwa:

Decision making the selection from among alternatives of a course of action- is at the core of planning. A plan cannot be said to exist unless a

⁷ *Ibid*, h. 151

⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), h. 39

⁹ J. Salutu, *op. Cit.* h. 47

¹⁰Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.54

*decision- a commitment of resources, direction, or reputation has been made.*¹¹

Dapat diartikan secara bebas, Pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Hal ini di perkuat oleh Malayu S.P. Hasibuan yang berpendapat, "Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang."¹²

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses penentuan alternatif yang efisien sesuai dengan situasi.

Dalam buku yang berjudul "Manajemen", Mamduh M. Hanafi mendefinisikan "Pengambilan keputusan pada dasarnya memilih satu alternatif dari beberapa alternatif keputusan."¹³

Menurut Chuck Williams, "*Decision making is the process of choosing a solution from available alternatives*".¹⁴

Dalam arti bebas, Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan suatu solusi dari beberapa alternatif yang tersedia .

¹¹ Sondang P. siagian, *op.cit.* h. 54

¹² *Ibid*, h. 55

¹³ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003), h. 167

¹⁴ Chuck Williams, *Management, 3e*, (United States of America: Thomson South-Western, 2005),

Menurut Samuel C. Certo dan S. Trevis Certo memberikan pendapat yang sejalan yaitu, "*Decision making is the process of choosing the best alternative for reaching objectives*".¹⁵

Dalam arti bebas, Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan beberapa alternatif terbaik sesuai dengan fakta.

Menurut H. B. Siswanto dalam bukunya "Pengantar Manajemen", menyatakan bahwa:

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.¹⁶

Dari beberapa pendapat ahli diatas, pengambilan keputusan merupakan kegiatan menetapkan berbagai macam alternatif untuk diadakan pemilihan atau seleksi satu diantara beberapa alternatif yang dianggap paling baik dan tepat untuk dilaksanakan.

Dalam buku "Teknik Pengambilan Keputusan", J. Supranto berpendapat bahwa:

Inti dari pengambilan keputusan ialah terletak dalam perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan yang sedang dalam perhatian dan dalam pemilihan alternatif yang tepat setelah suatu evaluasi (penilaian) mengenai efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang dikehendaki pengambilan keputusan. Salah satu komponen terpenting dari proses pembuatan keputusan ialah kegiatan pengumpulan informasi dari mana suatu apresiasi mengenai situasi keputusan dapat dibuat.¹⁷

Menurut Mamduh M. Hanafi, secara umum keputusan terbagi menjadi dua kategori:

¹⁵Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, *Modern Management 10e*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006), h. 15

¹⁶H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.171

¹⁷J. Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), h. 3

- 1) Keputusan yang terprogram (*programmed decision*)
- 2) Keputusan yang tidak terprogram (*non-programmed decision*).¹⁸

Keputusan yang terprogram merupakan keputusan yang terstruktur atau yang berulang-ulang. Karena keputusan tersebut muncul berulang-ulang, perusahaan biasanya mempunyai aturan, kebijakan, dan prosedur yang dipakai untuk memberi arahan bagaimana keputusan tersebut dibuat.

Keputusan yang tidak terprogram merupakan keputusan yang tidak terstruktur atau jarang muncul. Keputusan tersebut berasal dari masalah yang luar biasa. Karena tidak terstruktur dan jarang muncul, maka tidak ada pedoman yang cukup terinci untuk menangani masalah tersebut.

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa tahapan yang harus ditempuh dalam proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Mendefinisikan hakikat permasalahan yang harus dipecahkan.
- 2) Mengumpulkan data dan analisisnya.
- 3) Identifikasi dan penentuan berbagai alternatif.
- 4) Analisis berbagai alternatif.
- 5) Pemilihan salah satu alternatif.
- 6) Pelaksanaan alternatif terpilih.
- 7) Penilaian hasil yang dicapai.¹⁹

Dalam tahap pertama, pendefinisian masalah yang tepat akan mempermudah pemecahannya dan selanjutnya usaha pengumpulan bahan dalam menentukan langkah-langkah pemecahan masalah yang hendak diambil, seorang pengambilan keputusan sangat membutuhkan data yang telah diolah menjadi suatu informasi yang dapat dipercaya. Kemudian untuk pengambilan keputusan yang baik, harus dicari, ditemukan, dan digunakan

¹⁸ Mamduh M. Hanafi, *op.cit.* h. 168

¹⁹ Sondang P. Siagian, *op. cit* h. 53

berbagai alternatif. Alternatif tersebut dipilih berdasarkan kelebihan dan kekurangannya melalui suatu analisis alternatif.

Dalam menentukan pilihan, pengambilan keputusan sudah didasarkan pada keyakinan, pengetahuan, informasi yang dimiliki, dan pengalaman masa lalu sehingga alternatif terpilih merupakan pilihan terbaik. Tahap yang terakhir adalah penilaian, yaitu apakah hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan dalam rencana atau tidak.

Menurut Gibson dkk. yang dikutip oleh H. B. Siswanto, mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya
- 2) Identifikasi permasalahan
- 3) Pengembangan alternatif
- 4) Evaluasi alternatif
- 5) Seleksi alternatif
- 6) Implementasi keputusan
- 7) Pengendalian dan evaluasi.²⁰

Berdasarkan proses pengambilan keputusan diatas, pertama kali yang harus ditetapkan adalah tujuan yang harus dicapai dan ukuran yang akan digunakan untuk menunjukkan tercapai tidaknya tujuan tersebut. Selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi dan melakukan pengembangan alternatif untuk menyelesaikan masalah dan setelah itu terlebih dahulu perlu dikembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan telah dipertimbangkan konsekuensinya.

Setelah dilakukan pengembangan alternatif, alternatif tersebut harus dievaluasi dan dibandingkan. Tahap berikutnya adalah seleksi alternatif yang

²⁰H. B. Siswanto, *op. cit.* h. 174-176

dilakukan dengan maksud untuk memecahkan permasalahan sehingga mampu merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Dan langkah selanjutnya adalah implementasi keputusan yang telah ditetapkan yang disertai dengan tahap terakhir, yaitu pengendalian dan evaluasi atas keputusan yang dilaksanakan.

Selanjutnya menurut James A. F. Stoner dan Charles Wankel, proses dasar dari pengambilan keputusan meliputi:

- 1) Menyelidiki situasi
- 2) Kembangkan alternatif
- 3) Evaluasi alternatif dan pilih yang terbaik
- 4) Laksanakan dan adakan tindak lanjut.²¹

Proses pemecahan masalah dimulai bila masalah telah ditemukan untuk diambil tindakan. Penyelidikan menyeluruh mempunyai tiga aspek, yaitu perumusan masalah, pengenalan tujuan, dan diagnosis. Tahap selanjutnya adalah pengembangan alternatif yang kreatif dan imajinatif. Ketika sudah mengembangkan seperangkat alternatif, maka harus dilakukan evaluasi untuk melihat afektivitas dari alternatif tersebut. Tahap terakhir adalah pelaksanaan keputusan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menghadapi kemungkinan akibat yang merugikan.

Menurut Mamduh M. Hanafi urutan pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Meneliti situasi
- 2) Mengembangkan alternatif pemecahan
- 3) Mengevaluasi alternatif dan memilih alternatif terbaik
- 4) Implementasi
- 5) *Follow up* dan Evaluasi.²²

²¹James A. F. Stoner & Charles Wankel, *Perencanaan Dan pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), h. 223

²²Mamduh M. Hanafi, *op. cit.* h. 171

Tahap pertama adalah meneliti dan mendefinisikan masalah. Apabila masalah sesungguhnya telah dikenali, maka dapat diteliti lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih mengenai masalah tersebut. Setelah masalah teridentifikasi, selanjutnya adalah mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan yang jelas dan kreatif.

Langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Tahap berikutnya adalah melaksanakan alternatif yang telah dipilih dan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil mengenai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai maka harus dilakukan *follow up* dan evaluasi.

Menurut beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa dalam pengambilan keputusan, tahap yang terpenting dan memerlukan daya kognitif dan nalar yang tinggi terletak pada pengumpulan dan pengolahan informasi, penentuan alternatif, dan pemilihan alternatif.

Hal ini dipertegas oleh Sondang P. Siagian yang menyatakan:

”Dasar bertindak bukanlah asumsi, keinginan, atau kesan, melainkan informasi. Oleh karena itu, pengumpulan data dan analisisnya yang pada gilirannya menghasilkan informasi dipandang sebagai suatu langkah penting dalam proses pengambilan keputusan .”²³

Dalam pendapat lain Sondang P. Siagian menyatakan bahwa:

Pemecahan suatu masalah akan lebih mantap apabila didasarkan pada analisis berbagai alternatif dari cara-cara pemecahan yang mungkin ditempuh. Biasanya pedoman yang digunakan untuk menentukan jumlah alternatif itu ialah bahwa semakin sederhana, bersifat teknis dan repetitif suatu permasalahan, jumlah alternatif yang perlu dicari dan dipertimbangkan pun semakin kecil.²⁴

²³Sondang P. Siagian *op. cit.* h. 54

²⁴Sondang P. Siagian, *op. cit.* h. 55

Selain itu, menurut Patricia D. Schwarber, ada tiga kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang pengambil keputusan, yaitu:

- 1) *Objectives*
- 2) *Alternatives; and*
- 3) *risk*²⁵

Dalam suatu pengambilan keputusan yang baik, selalu memiliki tiga aspek penting dalam mengkritik atau mengupas keputusan tersebut. Seperti disebutkan diatas ketiga aspek tersebut adalah berdasarkan fakta, pilihan dan resiko. Proses pengambilan keputusan yang baik tidak pernah lepas dengan alternatif, yang diawali dengan objektivitas atau sesuai dengan logika dan masalah yang jelas. Serta mampu menanggung resiko dari keputusan yang diambil tersebut.

Menurut Gibson, “Sebelum manajer melakukan pengambilan keputusan, terlebih dahulu perlu dikembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekuensi yang mungkin dari masing-masing alternatif.”²⁶

Mengenai pemilihan alternatif, James A.F. Stoner dan Charles Wankel berpendapat:

Alternatif yang dipilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan pertimbangan mereka yang tidak sempurna. Kemungkinan besar, alternatif yang dipilih adalah suatu kompromi diantara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan.²⁷

Senada dengan pendapat diatas, Sondang P. Siagian menyatakan:

²⁵Patricia D. Scharber, “*Leaders and The Decision Making Process*”, Management Decision, Vol. 43, No. 7/8, 2005, h. 1086-1092

²⁶J. Saluyu, *op. cit.* h. 175

²⁷James A. F. stoner & Charles Wankel, *op. cit.* h. 227

Biasanya sudah dianggap memadai apabila dalam menentukan pilihan, pengambilan keputusan sudah didasarkan pada keyakinan, pengetahuan, informasi yang dimiliki, dan pengalaman masa lalu bahwa alternatif terpilih tampaknya merupakan pilihan terbaik.²⁸

Menurut Ibnu Syamsi menyatakan bahwa:

Banyak faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, namun faktor-faktor yang perlu diperhatikan baik-baik adalah faktor emosional dan rasional, juga diperhatikan apakah yang terlibat itu wanita atau pria, juga perlu diperhatikan kemampuan dan pengetahuan pimpinan yang akan mengambil keputusan itu memegang peranan yang menentukan.²⁹

Hal ini dipertegas oleh Antonio R. Damasio yang berpendapat bahwa:

Decision making is far from a cold, analytical process, instead says Damasio, our emotions and feelings play a crucial role by helping us filter various possibilities quickly, even though our conscious mind might not be aware of the screening, our intuitive feelings thus guide our decision making to the point at which our conscious mind is able to make good choices. So just as an abundance of emotion can lead to faulty decisions, so can its paucity.³⁰

Dalam arti bebas, pembuatan keputusan jauh dari sulit, proses analisis, kemudian, emosi dan perasaan kita mempunyai peranan penting dalam memberikan atau mengisi banyak kemungkinan dengan cepat, walaupun kesadaran kita mungkin tidak menyadarinya. Kata hati kita kemudian menjadi petunjuk dalam membuat keputusan secara langsung dimana kesadaran itu memungkinkan untuk membuat pilihan yang tepat, sehingga emosi yang berlebihan dapat mendorong pada keputusan yang salah. Melihat tugas dari seorang pemimpin organisasi yang sangat kompleks termasuk didalamnya pengambilan keputusan maka diperlukan pemimpin yang memiliki

²⁸Sondang P. Siagian, *op. cit.* h. 56

²⁹Ibnu syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h.28

³⁰Alden M. Hayashi, *Harvard Business Review On Decision Making: When to Trust Your Gut*, (Boston: Harvard Business School Press, 2001), h. 178

kemampuan dalam mengelola dirinya terutama yang berkaitan dengan emosinya.

Menurut Alden M. Hayashi dalam ” *When to Trust Your Gut*” yang dimuat dalam *Harvard Business Review On Decision Making* berpendapat, “*Our emotions and feelings might not only be important in Our intuitive ability to make good decisions but may actually be essential.*”³¹

Dalam arti bebas, Emosi dan perasaan mungkin tidak hanya penting dalam kemampuan kata hati untuk membuat keputusan yang baik tapi mungkin sesungguhnya emosi dan perasaan menjadi dasarnya.

Dalam buku “*Emotional Intelligence: Mengapa EI Lebih Penting daripada IQ*”, Daniel Goleman mengemukakan pendapat bahwa “Menekankan pentingnya peran perasaan untuk mengambil keputusan. Keputusan yang dibuat tidak dapat hanya berdasarkan rasionalitas, tetapi membutuhkan suara hati dan kebijaksanaan emosional”.³²

Hal ini dipertegas oleh Brenda Scott-Ladd dan Christopher C.A. Chan, yang menyatakan bahwa: “*Organizations confronting change need to recognize the value of developing employees’ emotional intelligence to allow them to participate more effectively in decision processes*”.³³

Dalam arti bebas, Perubahan konfrontasi organisasi perlu diketahui nilai kemajuan kecerdasan emosional pekerjanya, untuk memberikan mereka kesempatan berpartisipasi lebih efektif dalam proses pengambilan keputusan.

³¹Alden M. Hayashi, *op. cit.* h. 172

³²Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Mengapa EI Lebih Penting dari pada IQ*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h.5

³³Brenda Scott-Ladd & Christopher C.A. Chan, “*Emotional intelligence and participation in Decision Making : Strategies for Promoting Organizational Learning and Change*”, *Strategic Change*, March-April 2004, h. 95-105

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan Pengambilan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan yang baik berdasarkan pada tahap pengumpulan dan pengolahan informasi, penemuan alternatif, dan pemilihan alternatif .

2. Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dipopulerkan oleh psikolog Universitas Yale, Peter Salovey dan John Mayer dari Universitas New Hampshire di Amerika. Istilah tersebut lalu dipopulerkan oleh Daniel Goleman dalam bukunya *“Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”*. Salovey dan Mayer sebagai mana diungkapkan oleh Lawrence E. Shapiro mengemukakan bahwa:

Kecerdasan emosional sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sendiri dan emosi baik pada diri sendiri maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya, dan menggunakan informasi itu untuk membimbing pikiran dan tindakan.³⁴

Selain itu, Daniel Goleman mengemukakan pendapatnya bahwa:

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seperti untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan berpikir, berempati dan berdoa.³⁵

Sedangkan Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf mendefinisikan “Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan

³⁴Lawrence E. Shapiro, *Mengajarkan Emotional Intelligence Pada Anak*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 8

³⁵Daniel Goleman, *op. cit* h. 45

secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi.’³⁶

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan kecerdasan emosional adalah kemampuan memantau perasaan, mengendalikan perasaan, dan memahami orang lain.

Selain itu, Hilarie Owen, Vicky Hodgson, dan Nigel Gazzard menuliskan dalam bukunya bahwa: “*Emotional Intelligence is the ability to uncerstand our emotion and how they can work with us to increase our levels of energy and motivation .*”³⁷

Dalam arti bebas, Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam memahami perasaan dan cara kerjanya untuk meningkatkan kekuatan dan dorongan. Pemahaman ini dapat juga meningkatkan hubungan kita dengan orang lain untuk memberi hal yang positif dan memberi kekuatan lebih.

Menurut Ary Ginanjar Agustian, ”Kecerdasan emosional meliputi unsur suara hati, kesadaran diri, motivasi, etos kerja, keyakinan, integritas, komitmen, konsistensi, presistensi, kejujuran, daya tahan dan keterbukaan”.³⁸

Pendapat Bar-On yang dikutip dalam jurnal “*Emotional Intelligence Training: A Case of Caveat Emptor*” mendefinisikan kecerdasan emosional, sebagai:

³⁶Robert K. Cooper & Ayman Sawaf, *Executive EQ: Kecerdasan Emosional Dalam Kpemimpinan dan Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. .Xii

³⁷Hilarie Owen et al., *Emotional Intelligence is the ability to uncerstand our emotion and hoe they can work with us to increase our levels of energy and motivation*, (London: Pearson Prentice Hall, 2004), h. 87

³⁸Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual ESQ: emotional spiritual quotient berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, (Jakarta: Arga Wijaya Persada, 2001), h. 66

*The emotional, personal, social, and survival dimensions of intelligence, which are often more important for daily functioning than the more traditional cognitive aspects of intelligence. Emotional intelligence is concerned with understanding oneself and others, relating to people, and adapting to and coping with the immediate surroundings to be more successful in dealing with environmental demands.*³⁹

Dalam arti bebas kecerdasan emosional didefinisikan sebagai emosi pribadi (kepribadian), sosial, dan dimensi kecerdasan yang sering dan penting untuk digunakan dalam kehidupan sehari-hari dari pada aspek kecerdasan dalam memahami secara tradisional. Kecerdasan emosional dapat dilihat dengan memahami diri dan orang lain, berhubungan dengan orang-orang, dan beradaptasi dan meniru pada lingkungan akan menjadi lebih berhasil dalam tuntutan lingkungan.

Dari beberapa defini diatas, dapat disimpulkan kecerdasan emosional adalah memahami diri dan orang lain, keterbukaan, dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Adele B. Lynn mendefinisikan, "*Emotional intelligence is the dimension of intelligence responsible for our ability to manage ourselves and relationships with others.*"⁴⁰

Dalam arti bebas, kecerdasan emosional adalah suatu dimensi dari kecerdasan untuk mampu mengatur diri sendiri dan hubungan dengan orang lain.

Menurut Matris M. Lukum, "Kecerdasan emosional adalah kapasitas mental seseorang untuk berperilaku atau bertindak secara tepat dalam kondisi

³⁹Nicholas Clarke, "*Emotional Intelligence Training: A Case of Caveat Emptor*", Human Resource Development Review, Vol. 5, No. 4 December 2006, h. 422-441

⁴⁰Adele B. Lynn, *The Emotional Intelligence Activity Book: 50 Activities for Development EQ at Work*, (New York: Amacom, 2002) h. 2

tertentu berupa pengendalian diri, pengelolaan stres, berempati, dan kemampuan membina hubungan antar sesama.”⁴¹

Hal ini dipertegas oleh Weisinger yang dikutip Baharudin mengemukakan, ”Kecerdasan emosional sebagai kecerdasan untuk menggunakan emosi sesuai keinginan, dan karenanya dapat mengendalikan perilaku dan cara berpikir yang membuat individu mampu mencapai hasil yang baik.”⁴²

Dari berbagai definisi diatas, dapat tercermin bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu kemampuan dalam mengelola emosi diri dan berinteraksi dengan lingkungan diluar dirinya dengan baik.

Howard Gardner yang dikutip oleh Daniel Goleman memperkenalkan sebuah model yang disebut kecerdasan majemuk (*Multiple Intelligence*). Yang terdiri dari kecerdasan pribadi dan kemudian dibagi dalam dua wilayah, yaitu:

Kecerdasan Intra Pribadi, adalah kemampuan yang korelatif tetapi terarah kedalam diri. Kemampuan tersebut dari kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan model tadi sebagai ukuran menempuh kehidupan secara efektif.

Kecerdasan antar Pribadi, adalah kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi dan hasrat orang lain.⁴³

Dimensi tersebut kemudian oleh Salovey dan Mayer yang dikutip oleh David Rosete dan Joseph Ciarrochi diperluas dalam empat wilayah utama, yaitu:

⁴¹Matris M. Lukman, “Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan Sikap Terhadap Tugas dengan Kinerja Guru” (*Survei Pada Guru SMP Negeri Kota Gorontalo*), Normalita Jurnal Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Gorontalo, Vol. 1, No.1, 2005, h.60-70

⁴²H. M. Farid Nasution, “Pengaruh Persepsi tentang Agama dan Kecerdasan Emosional terhadap Konsep Diri Siswa MAN di Kota Medan, Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol.10, No.2, 2003, h.115-127

⁴³Daniel Goleman, *op.cit*, h. 52

- 1) *Perceiving emotion accurately*
- 2) *Using emotion to facilitate thought*
- 3) *Understanding emotion, and*
- 4) *Managing emotion.*⁴⁴

Keempat dimensi tersebut adalah meliputi kemampuan diri kita untuk menyadari atau mengetahui emosi diri secara akurat, menggunakan emosi dalam berfikir, memahami emosi dan mengendalikan atau mengatur emosi diri.

Sementara Peter Salovey dan John Mayer mempertajam teori tersebut, Daniel Goleman mengadaptasi model mereka kedalam sebuah versi yang bermanfaat untuk memahami dalam aspek kehidupan, versi ini terbagi menjadi dua wilayah yaitu wilayah pribadi (kesadaran diri, pengendalian diri, dan motivasi) dan wilayah sosial (empati dan keterampilan sosial). Adaptasinya meliputi kelima dasar kecakapan emosi dan sosial sebagai berikut:

- 1) Kesadaran Diri
- 2) Pengaturan Diri
- 3) Motivasi
- 4) Empati
- 5) Keterampilan Sosial.⁴⁵

Kesadaran diri merupakan pedoman untuk menyesuaikan kinerja dengan situasi di lapangan dalam bidang apapun, untuk mengelola perasaan yang tidak menentu dan untuk mengembangkan keterampilan sosial dalam hubungan kerja termasuk yang esensial bagi kepemimpinan dan kerjasama

⁴⁴David Rosete dan Joseph Ciarrochi, "Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, 2005, h. 388-399

⁴⁵Daniel Goleman, *op. cit.* h. 58-59

tim, mengetahui apa yang dirasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan sendiri.

Pengaturan diri mampu menangani emosi dengan baik sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi. Motivasi adalah Menggunakan keinginan yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran, membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Empati merupakan merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. Menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk bekerjasama dan bekerja dalam tim.

Kelima wilayah tersebut belakangan disebut sebagai indikator atau ciri-ciri dari kecerdasan emosional. Seseorang dikatakan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, jika kelima wilayah tadi mendapatkan nilai yang tinggi. Kecerdasan emosional sampai saat ini belum ada rentang nilai yang baku seperti halnya kemampuan intelektual (IQ). Ini disebabkan tiap-tiap instrumen (alat ukur) dari kecerdasan emosional memiliki norma yang berbeda.

Menurut Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf, beberapa manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional yang merupakan faktor sukses dalam karier dan organisasi, antara lain:

- 1) Pembuatan keputusan
- 2) Kepemimpinan
- 3) Terobosan teknis dan strategis
- 4) Komunikasi yang terbuka dan jujur
- 5) Kerjasama dan hubungan saling mempercayai
- 6) Loyalitas konsumen
- 7) Kreativitas dan inovasi.⁴⁶

Untuk meraih kesuksesan ditempat kerja, kecerdasan emosional berperan dalam pembuatan keputusan. Sehingga keputusan yang diambil dapat lebih efektif, kemudian mampu memimpin dan mengelola pekerjaan dengan baik, berkomunikasi dengan lebih efektif. Selanjutnya mampu menjadi anggota kelompok yang lebih baik, memberikan pelayanan yang lebih baik dan menciptakan perusahaan yang penuh dengan kreativitas dan inovasi.

Menurut Brenda Scott-Ladd dan Christopher C.A. Chan, menyatakan bahwa:

*Individual who understand their own emotions can more accurately identify their responses and so change if need be. And the intellectual use of emotions means individual cognitive decisions are more acute, so they are better able to assimilate information, make judgement or be creative and solve problems.*⁴⁷

Dalam arti bebas, Individu yang memahami emosi diri sendiri dapat mengidentifikasi suatu tanggapan dan merubahnya dengan teliti bila dibutuhkan. Dan berpikir secara logika menggunakan kecerdasan emosional merupakan proses yang sangat serius sehingga mereka dapat lebih

⁴⁶Hamzah B. Uno, *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 72

⁴⁷Brenda Scott-Ladd & Christopher C.A. Chan, *op. cit.* h. 95-105

menggabungkan informasi, membuat keputusan, atau menjadi kreatif dalam menyelesaikan masalah.

Hal ini dipertegas oleh Silver yang menyatakan bahwa: *"While it is logical that higher emotional intelligence enhances the individual's ability to make more responsibility in decision making, evidence also suggest high levels of ambiguity quickly erode self-efficacy"*.⁴⁸

Dalam arti bebas, logika merupakan kecerdasan emosional seseorang yang meningkatkan kemampuannya untuk mengambil tanggung jawab yang lebih dalam pembuatan keputusan, fakta yang membuat kita percaya juga menganjurkan level tinggi dari arti ganda yang secara cepat menyusutkan hasil yang ingin dicapai.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan Kecerdasan Emosional adalah serangkaian kemampuan seseorang dalam kesadaran emosi diri, mengendalikan emosi, membaca emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain dengan baik.

B. Kerangka Berpikir

Saat ini kecerdasan emosional menjadi sangat penting disetiap aktivitas kehidupan, sehingga kemampuan intelektual yang tinggi saja belum cukup. Emosi yang tidak terkontrol dengan baik akan dapat mempengaruhi hampir seluruh kinerja dan tindakan.

⁴⁸Brenda Scott-Ladd & Christopher C.A. Chan, *op.cit* h. 99

Dengan memiliki kecerdasan emosional yang relatif rendah, orang cenderung tidak akan bisa menggunakan kemampuan-kemampuan kognitif mereka sesuai dengan potensi secara maksimum. Namun demikian kecerdasan emosional bukan berarti memberikan kebebasan pada perasaan untuk berkuasa memanjakan perasaan melainkan mengelola perasaan dengan baik sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang memungkinkan orang bekerja sama dengan lancar menuju sasaran bersama.

Salah satu tempat dibutuhkannya kecerdasan emosional dimiliki oleh orang-orang yang terlibat didalamnya, adalah perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan merupakan wadah bagi yang ingin mengembangkan potensi dirinya. Didalamnya berkumpul sekelompok orang yang saling berinteraksi dengan keberagaman sifat, minat, dan latar belakang dari setiap karyawan yang memiliki keunikan tersendiri.

Selain itu, dalam menjalankan tugasnya akan muncul ketidaksesuaian antara idealisme dengan kenyataan baik dalam bentuk program kerja maupun dalam berinteraksi dengan sesama karyawan. Kondisi seperti ini harus disikapi dengan kedewasaan berpikir dan kecerdasan emosional yang memadai.

Peran pemimpin sangat menentukan jalannya roda perusahaan, hal ini karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat luas. Pemimpin bertugas melaksanakan manajemen perusahaan dengan baik yang didalamnya terjadi pengambilan keputusan. Saat pengambilan keputusan berlangsung, tidak jarang seorang pemimpin menghadapi dilema dalam dirinya. Hal ini disebabkan kurang stabilnya emosi pada saat itu, sehingga keputusan yang diambil

terkadang tidak tepat. Memang tidak dapat diabaikan bahwa saat proses pengambilan keputusan, pemimpin menghadapi banyak kendala baik dari dalam diri maupun dari luar diri pemimpin.

Kondisi ini menuntut adanya faktor kecerdasan emosional pada diri pemimpin perusahaan. Pemimpin perusahaan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi diharapkan mampu mengenali, mengolah, dan merespon dengan baik emosi yang diterimanya. Dengan tingginya kecerdasan emosional pemimpin perusahaan maka diharapkan pada saat pengambilan keputusan berlangsung, dapat menghasilkan keputusan yang baik, tepat, dan bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Jika para pemimpin perusahaan mengabaikan faktor kecerdasan emosional dalam dirinya, maka mereka akan cenderung bertindak atau membuat keputusan memperturutkan emosi sesaat tanpa mempertimbangkan akibat dari tindakan tersebut.

Mengingat hal tersebut, kemampuan seorang pemimpin dalam mengenali, mengolah dan mengarahkan emosinya secara positif akan sangat membantunya dalam setiap pengambilan keputusan. Semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan semakin baik keputusan yang diambil. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan semakin kurang baik keputusan yang diambil.

C. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang dikemukakan diatas, maka dapat diajukan suatu rumusan hipotesis sebagai berikut : “Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dengan pengambilan keputusan.” Semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin baik pengambilan keputusan. Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional semakin kurang baik pengambilan keputusan.