

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a) Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut John Miner (dalam Sutarto, 2009) mengatakan bahwa “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinicki dan Kreitner (2014) kinerja adalah siklus berkelanjutan dari peningkatan kinerja dengan penentuan tujuan, umpan balik dan pelatihan, serta penghargaan dan penguatan positif. Fahmi (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Kinerja menurut Widodo (2015) yaitu bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Kinerja yang juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2013). Dan menurut Bangun (2012) dalam Wijaya (2015)

mengatakan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

**b) Teori Kinerja**

Ada beberapa teori yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan di antaranya adalah :

**1. Teory Kinerja dan Pengembangannya (*A Theory of Performance and Development*)**

Teory ini di kembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974, dalam corno *et al.*, 2002) yang mengungkapkan bahwa (1) prestasi komulatif (*cumulative achievement*) seseorang di masa akan datang ditentukan oleh interkasi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja (*level performance while at work*) dan waktu yang di habiskan pada pekerjaan (*time spent at work*); (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas (*nature of the task*) sekarang serta beberapa kemampuan (*abilities*) pribadi, sedangkan waktu yang di habiskan pada pekerjaan di pengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain (*strength of motivation for the task and other activities*) yang bersumber dari pengetahuan,kepercayaan dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi

lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan; dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang di pengaruhi oleh heridiras dan lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan) pada masa lalu.

## **2. Performance Dimension Theory**

Dalam Blumberg dan Pringle (1982) teori dimensi kinerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

## **3. Motivation and Performance Model**

Carrell *et al.* (1995) dalam model motivasi dan kinerjanya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah di selesaikan tersebut di evaluasi oleh organisasi untuk di jadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah di kerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas di berikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang di terima oleh karyawan dari organisasi di anggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalam sebelumnya.

#### **4. A Job Performance Model of Motivation**

Mitchell (1997) dalam *A Job Performance Model of Motivation* menjelaskan bahwa input individu (yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai yang di bawa karyawan ke tempat kerja) dan konteks kerja (yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukuingan dan melatih, dan budaya organisasi) merupakan dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi

#### **5. An Extended Model of Team Development**

Stott and Walker (1995) dan Buller (1986) dalam *An Extended Model of Team Development*-nya menjelaskan bahwa kinerja tugas-tugas dalam organisasi di tentukan atau di pengaruhi oleh strategi pengembangan pada: (1) individu yang meliputi: motivasi, komitmen, sikap, kemampuan, dan participation; (2) tugas (*task*) yang mencakup: tujuan, penentuan target dan proses sistemati; (3) tim yang meliputi: kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konflik, analisis problem, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama , keterpaduan, norma dan nilai, serta kecocokan; dan (4) organisasi yang mencakup: struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan, dan budaya.

## 6. A Person's Potential Performance Theory

Newstrom and Davis (2002) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang di pengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan ini di bentuk oleh interaksi antara pengetahuan dengan keahlian, sedangkan motivasi di bentuk dari interaksi antara sikap dengan situasi. Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumberdaya dan kesempatan akan menentukan hasil-hasil organisasi.

### c) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya menurut Mangkunegara (2013) ada 2 faktor yaitu ;

- 1) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).
- 2) Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Para pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerja nya maka akan menunjukkan sikap motivasi kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja (Widodo, 2015) :

- 1) Sasaran : adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar : apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.
- 3) Umpan balik : informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- 4) Peluang : memberi kesempatan orang tersebut untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran.
- 5) Kompetensi : memberi pelatihan yang efektif, yaitu bukan hanya belajar sesuatu, tetapi belajar melakukan sesuatu.
- 6) Motivasi : harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini ?”.

Namun, dalam hal manajemen kinerja pun tak terlepas dari berbagai kendala. Ada beberapa hal yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah dalam bidang manajemen kinerja, menurut Fahmi (2014) yaitu :

- 1) Menempatkan penilaian kinerja dengan ukuran – ukuran yang bersifat objektif
- 2) Penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang
- 3) Mengadakan pelatihan dan diskusi secara rutin untuk membahas apa saja yang menjadi persoalan dalam kinerja

4) Perusahaan harus menyediakan buku – buku yang lengkap.

**d) Dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Miner (1988) mengemukakan ada 4 dimensi yang dapat di jadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang di hasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

**e) Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen baik kepada karyawan maupun kepada manajer yang telah melakukan pekerjaan. Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut menurut Fahmi (2014) adalah :

- 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja merupakan sesuatu yang mempunyai manfaat dalam memajukan sebuah organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja ini dapat mengetahui kondisi tentang kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai.

#### **f) Manajemen Kinerja**

Manajemen Kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Dalam hal ini Michael Armstrong mengatakan, "Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Artinya peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil di perusahaan saja, namun lebih jauh dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi karyawan. Seorang



karyawan pada saat di terapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena ia terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja.

## **2. Stres Kerja**

### **a) Pengertian Stres Kerja**

Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan kata lain, apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stress.

Stres menurut Mangkunegara (2013) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan menurut Fahmi (2014) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Hasibuan (2014) mengatakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang dialami seseorang yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.

Dari definisi diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa Stres adalah suatu kondisi dimana seseorang yang mengalami tekanan dari dalam maupun luar yang berdampak pada pekerjaan, dan kondisi kesehatan seseorang.

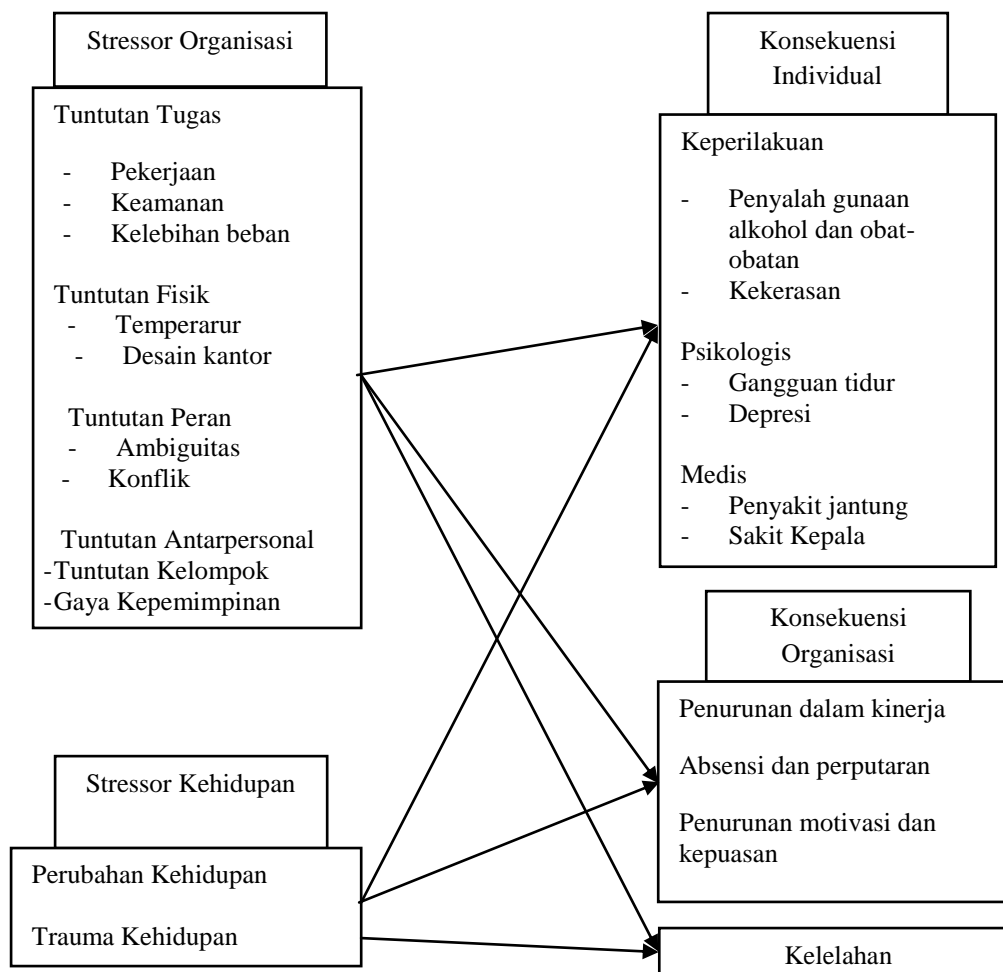
**b) Jenis Stres**

Terdapat dua jenis Stres menurut Griffin (2013), yaitu:

- a. *Eustress*, adalah stres yang menyenangkan yang menyertai kejadian-kejadian positif.
- b. *Distress*, adalah stres yang tidak menyenangkan yang disertai kejadian-kejadian negatif.

**c) Faktor Penyebab Stress Kerja**

Menurut Griffin (2013) ada dua kategori penyebab umum stres yaitu *stressor* organisasi dan *stressor* kehidupan. *Stressor* organisasi adalah faktor – faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan stres. Seperti pada gambar dibawah ini, sebagian besar penyebab umum dari stres dapat diklasifikasikan sebagai *stressor* organisasi dan *stressor* kehidupan. Dengan cara yang sama akibat yang umum meliputi akibat individual dan organisasi serta kelelahan.



**Gambar 2.1. Penyebab Stres dan Akibat Stres**  
 Sumber. Griffin (2013)

Empat rangkaian umum stressor organisasi adalah tuntutan tugas, fisik, peran dan antarpersonal. Tuntutan tugas adalah stressor yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Tuntutan fisik adalah stressor yang berhubungan dengan situasi fisik pekerjaan, seperti kecukupan temperatur dan pencahayaan serta persyaratan – persyaratan fisik yang diberikan kepada karyawan. Tuntutan peran adalah stressor yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dimainkan oleh seseorang. Tuntutan antarpersonal adalah stressor yang

berhubungan dengan tekanan kelompok, kepemimpinan dan konflik kepribadian.

Sedangkan *stressor* kehidupan dapat dikategorikan dalam hal perubahan kehidupan dan trauma kehidupan. Perubahan kehidupan semua perubahan berarti dalam situasi pribadi atau kerja seseorang terlalu banyak perubahan kehidupan yang dapat menimbulkan masalah kesehatan. Trauma kehidupan adalah semua penolakan dalam kehidupan individu yang mengubah sikap, emosi atau perilakunya.

Sedangkan faktor penyebab stres kerja menurut (Hasibuan, 2014) yaitu :

- 1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- 2) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
- 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- 4) Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- 5) Balas jasa yang terlalu rendah.
- 6) Masalah masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

#### **d) Dampak Stress Kerja**

Di katakan Moorhead dan Griffin (2015) terdapat konsekuensi / dampak yang timbul dari stress antara lain sebagai berikut :

1. Konsekuensi Individual adalah hasil utama yang mempengaruhi individu. Stress juga dapat menghasilkan konsekuensi / dampak seperti perilaku, psikologis, dan medis.
2. Konsekuensi Organisasi adalah konsekuensi individu dapat mempengaruhi organisasi. Akibat lain dari stress adalah

konsekuensi yang langsung berpengaruh pada organisasi yang juga meliputi penurunan dalam kinerja, penarikan diri, dan perubahan sikap yang negative.

Salah satu dampak stress yang memiliki pengaruh pada organisasi adalah terjadinya penurunan pada produktivitas organisasi. Dengan kata lain suatu organisasi perlu menekan dampak stress pada produktivitas kerja, yang berarti bahwa karyawan yang mengalami stress tidak boleh mempengaruhi hasil kerja sehingga target produktivitas dapat terus di capai, Fahmi (2014). Sedangkan menurut Ramly (2014) mengatakan bahwa pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan bagi perusahaan di harapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Dan reaksi yang bersifat psikis maupun fisik. Usaha mengatasi mengatasi stress dapat berupa perilaku melawan stress (*flight*) atau (*freeze*) berdiam diri.

#### e) Pendekatan Stress Kerja

Menurut Veithzal Rivai dalam Tunjungsari (2011) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan cara :

1. Pendekatan individu meliputi :
  - a. Meningkatkan keimanan
  - b. Melakukan meditasi dan pernapasan
  - c. Melakukan kegiatan olahraga
  - d. Melakukan relaksasi

- e. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
  - f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
2. Pendekatan perusahaan meliputi :
- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
  - b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
  - c. Menyediakan sarana olahraga
  - d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
  - e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
  - f. Melakukan restrukturasi tugas
  - g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran.

**f) Cara Mengatasi Stres**

Menurut Hasibuan (2014) Untuk mengatasi stres dapat dilakukan dengan pendekatan kejiwaan dan konseling. Konseling bertujuan untuk membuat orang – orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan sebuah masalah yang dihadapi. Fungsi dari konseling itu sendiri adalah sebagai bentuk pemberian nasehat, penentraman hati, komunikasi, pengenduran ketegangan emosional dan penjernihan pemikiran. Tipe – tipe konseling ada 3 yaitu : *directive conseling*, *nondirective counseling*, dan *cooperative counseling*. Stes karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan frustasi. Frustrasi akan menimbulkan sesuatu yang aneh pada orang yang menderita, misalnya marah – marah, membanting telepon bahkan memukul – mukul kepalanya. Adapun tujuan dari audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan personalia untuk mengetahui

nilai efektifitas, mengenai aspek – aspek yang masih dapat di perbaiki, mempelajari aspek – aspek, dan menunjukkan perbaikan serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan.

Adapun cara mengatasi stres menurut Mangkunegara (2014) ada 3 pola yaitu pola sehat, pola harmonis dan pola psikologis. Dalam menghadapi stres dapat dilakukan dengan 3 strategi yaitu ;

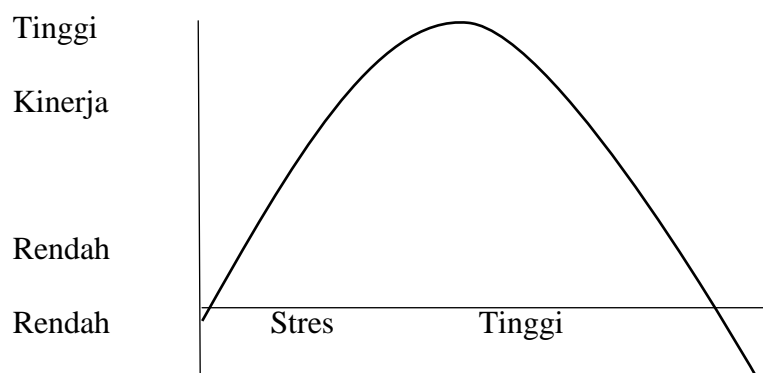
- 1) memperkecil dan mengendalikan sumber – sumber stres,
- 2) menetralkan dampak yang timbul oleh stres, dan
- 3) meningkatkan daya tahan pribadi.

Solusi untuk menghilangkan stres dapat dilakukan dengan berbagai macam cara namun, cara yang paling efektif adalah disesuaikan dengan kondisi realitas individu yang bersangkutan dengan cara mendekatkan dirinya pada agama, kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas sesuai dengan agamanya dianggap sebagai obat yang paling mujarab. Musik juga dianggap sebagai alat menghilangkan stres, ini disebabkan karena tubuh manusia memiliki sifat adaptif tinggi pada setiap apa yang dirasakan termasuk merasakan irama musik. Persahabatan sejati dan keluarga harmonis pun bisa menjadi penghilang stres. Ketika seorang memiliki masalah maka ia akan mencari sahabat yang bisa berbagi dalam keluh kesah. Begitupun dengan keluarga yang harmonis dianggap sebagai salah satu sebab seorang mengalami lebih kecil stres dibandingkan mereka yang memiliki kehidupan rumah tangga yang banyak pertengkaran (Fahmi, 2014).

### g) Stres dan Kinerja

Stres dapat membantu atau merusak pegawai, tergantung pada seberapa besar tingkat stres tersebut. Pada gambar 2.2. menyajikan model stres – kinerja menurut Dharma (1996) yang menunjukkan hubungan antara stres dan kinerja. Bila tidak ada stres, tantangan kerja pun tidak ada dan kinerjanya cenderung menurun. Sedangkan jika tingkat stresnya meningkat, kinerjanya cenderung naik, karena stres membantu pegawai untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja.

Selanjutnya bila stres menjadi terlalu besar, maka kinerjanya akan mulai menurun, karena stres dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan. pegawai akan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu dalam mengambil suatu keputusan dan perilakunya menjadi tidak menentu. Adapun akibat yang paling ekstrim adalah prestasi kerjanya menjadi nol, pegawai akan mengalami gangguan, menjadi sakit dan tidak kuat untuk bekerja, menjadi putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.



**Gambar 2.2.**  
**Model Stres – Kinerja**



Dari gambar 2.2. di atas menunjukkan bahwa tingkat stres yang optimal memberikan keseimbangan terbaik dari tantangan, tanggungjawab, dan penghargaan. Oleh sebab itu diperlukannya pengoptimalan tingkat stres, antara lain motivasi yang tinggi, energi yang kuat, persepsi yang kuat, dan ketenangan. Sehingga, dengan adanya pengoptimalan stres maka kinerjanya akan optimal.

Salah satu dampak stres yang memiliki pengaruh pada organisasi adalah terjadinya penurunan pada produktivitas organisasi. Dengan kata lain suatu organisasi perlu menekan dampak stres pada produktivitas kerja, yang berarti bahwa pegawai yang mengalami stres tidak boleh mempengaruhi hasil kerja sehingga target produktivitas dapat dicapai, Fahmi (2014).

### **3. Kecerdasan Emosional**

#### **a. Pengertian Kecerdasan Emosional**

Kata emosi berasal dari bahasa latin, yaitu *emovere*, yang berarti bergerak menjauh. Arti kata ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Menurut Goleman (2003), menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan orang lain. Howes dan Herald (1999) dalam Lesmana (2010) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi adalah sebagai komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosinya. Menurut

Daniel Goleman (2002) emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Biasanya emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Sebagai contoh emosi gembira mendorong perubahan suasana hati seseorang, sehingga secara fisiologi terlihat tertawa, emosi sedih mendorong seseorang berperilaku menangis.

Sosik dan Megerian (1999) juga mengungkapkan bahwa pemimpin yang memiliki skor kompetensi EQ (kecerdasan emosi) yang tinggi ternyata menghasilkan kinerja dan capaian perusahaan yang lebih baik, apalagi jika ditambah mereka memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Ciarrochi et al. (2000) menyatakan bahwa kecerdasan emosi memiliki kontribusi yang unik untuk memahami hubungan antara tingkat stres seseorang dan kesehatan mentalnya. Tiga variabel penting kesehatan mental yang diukur adalah depresi, rasa putus asa dan keinginan bunuh diri.

Kehadiran kecerdasan emosi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah mengundang pro dan kontra dikalangan para ahli. Ashkanasy dan Daus (2002) berpendapat bahwa kecerdasan emosi lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan mood (suasana hati), sedangkan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja para pekerja adalah dengan kemampuan analisis dan kemampuan kognitif dalam hal ini yang berperan adalah kecerdasan intelektualnya.

Caruso (2003), juga mengemukakan bahwa walaupun mendukung keberadaan kecerdasan emosi tetapi pada kenyataannya kecerdasan intelektual yang diukur dengan IQ masih merupakan hal yang penting dalam kesuksesan kerja. Uraian tersebut mengindikasikan bahwa beberapa ahli masih mempercayai jika seseorang yang memiliki skor IQ yang tinggi maka ia akan lebih berhasil dalam pekerjaannya, tapi pada kenyataannya memang harus diakui bahwa kecerdasan emosi juga memiliki peran yang krusial bagi karyawan dalam dunia kerja.

#### **b. Faktor Kecerdasan Emosional**

Goleman mengutip Salovey (2002) menempatkan menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dan memperluas kemampuan tersebut menjadi lima kemampuan utama, yaitu :

##### **1. Mengenal Emosi Diri**

Mengenal emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai metamood, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer (Goleman, 2002) kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin

penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

## 2. Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita (Goleman, 2002). Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

## 3. Memotivasi Diri Sendiri

Presatasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

#### 4. Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman (2002) kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

Rosenthal dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orang-orang yang mampu membaca perasaan dan isyarat non verbal lebih mampu menyesuaikan diri secara emosional, lebih populer, lebih mudah beraul, dan lebih peka (Goleman, 2002). Nowicki, ahli psikologi menjelaskan bahwa anak-anak yang tidak mampu membaca atau mengungkapkan emosi dengan baik akan terus menerus merasa frustrasi (Goleman, 2002). Seseorang yang mampu membaca emosi orang lain juga memiliki kesadaran diri yang tinggi. Semakin mampu terbuka pada emosinya sendiri, mampu mengenal dan mengakui emosinya sendiri, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk membaca perasaan orang lain.

## 5. Membina Hubungan

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi (Goleman, 2002). Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Individu sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain.

Orang-orang yang hebat dalam keterampilan membina hubungan ini akan sukses dalam bidang apapun. Orang berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain. Orang-orang ini populer dalam lingkungannya dan menjadi teman yang menyenangkan karena kemampuannya berkomunikasi (Goleman, 2002). Ramah tamah, baik hati, hormat dan disukai orang lain dapat dijadikan petunjuk positif bagaimana siswa mampu membina hubungan dengan orang lain. Sejauh mana kepribadian siswa berkembang dilihat dari banyaknya hubungan interpersonal yang dilakukannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis mengambil komponen-komponen utama dan prinsip-prinsip dasar dari kecerdasan emosional sebagai faktor untuk mengembangkan instrumen kecerdasan emosional.

## **B. Kerangka Konsep dan Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas maka, dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Stres merupakan respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada karyawan tersebut. Jika para karyawan mengalami stres kerja maka pekerjaan yang dikerjakan karyawan tersebut bisa terbengkalai karena tidak dikerjakan atau malas mengerjakannya sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan tersebut menjadi rendah atau kurang maksimal. Jika stres kerja yang dialami karyawan rendah maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dan juga sebaliknya jika stres kerja karyawan yang dialami karyawan tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang rendah. Akan tetapi jika karyawan bisa mengelola stres kerja dengan baik, itu bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Logika di atas juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu, yaitu sebagai berikut :

- a) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Frengky Sanjaya (2012) yang berjudul “Peran Moderasi Kecerdasan Emosi Pada Stres Kerja”, menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Saina Nur (2013) yang berjudul “Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja

Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate”, menyatakan bahwa stres kerja secara persial berpengaruh negatif terhadap kinerja.

- c) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chadek Novi Charisma Dewi, dkk (2014) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara”, menyatakan ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja.
- d) Dalam penelitan yang dilakukan oleh Uzzah Roni Amalia, dkk (2016) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kaaryawan”, menyatakan bahwa ada hubungan negatif stres kerja terhadap kinerja.

**H<sub>1</sub> = Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

- 2. Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja.

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk (1) menilai emosi dalam diri dan orang lain, (2) memahami makna emosi-emosi ini, dan (3) mengatur emosi seseorang secara teratur dalam sebuah model alur. Jika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, karyawan akan mampu mengelola stres yang di alaminya sehingga dalam pekerjaannya karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin meningkat. Dan juga sebaliknya jika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang rendah, karyawan akan kesulitan atau tidak mampu

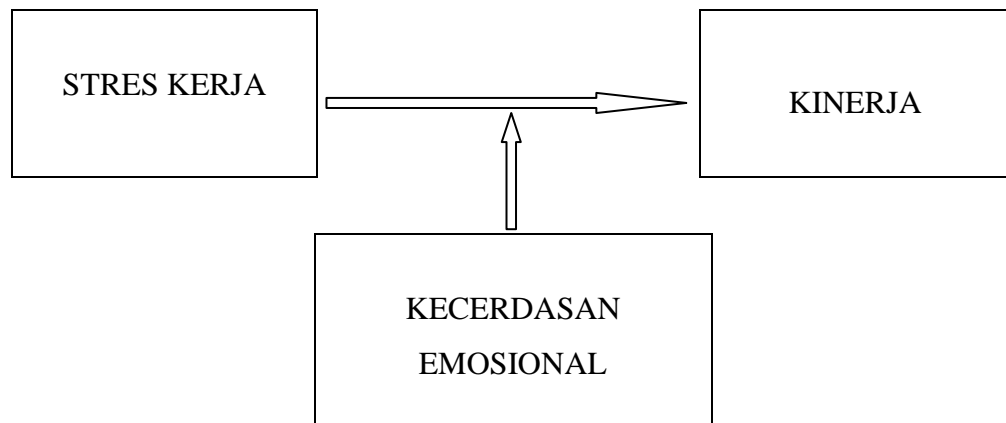


mengelola stres yang di alaminya sehingga dalam pekerjaannya karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin menurun.

Logika di atas juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu, yaitu sebagai berikut :

- a) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Frengky Sanjaya (2012) yang berjudul "Peran Moderasi Kecerdasan Emosi Pada Stres Kerja", menyatakan bahwa kecerdasan emosional melemahkan pengaruh stres kerja terhadap kinerja.
- b) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fajar Mauladi, dkk (2015) yang berjudul "Pengaruh Stres Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi", menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan sebagai moderator atas hubungan *stres off the job* dalam mempengaruhi kinerja.
- c) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reni Hidayati, dkk (2008) yang berjudul "Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan", menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kecerdasan emosional dan stres kerja dengan kinerja.

**H<sub>2</sub> = Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.**



**Gambar 2.3.**  
**Kerangka Konsep Hipotesis**