

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta ‘budhayah’ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Menurut Hadari Nawawi (2003: 65) dalam menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2003: 25) budaya kerja, yaitu; "Budaya Kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat".

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik (2002: 252) menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".

Dari uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi yang telah menjadi sebuah kebiasaan yang harus ditaati, sebagai tujuan untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.

2.1.1.2 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang

saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

Menurut Keitner dan Angelo (2003: 127) cakupan makna setiap nilai budaya kerja, antara lain :

1. Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja.

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang

melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekpektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

Budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat,

pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan yaitu untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Sinambela (2019: 567) manfaat budaya kerja, antara lain untuk:

1. Meningkatkan jiwa gotong royong;
2. Meningkatkan kebersamaan;
3. Saling terbuka satu sama lain;
4. Meningkatkan rasa saling percaya;
5. Membangun komunikasi yang lebih baik;
6. Meningkatkan kinerja;
7. Berbagi informasi tentang berbagai aspek pegawaian.

2.1.1.4 Unsur-unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya

menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2003: 80), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka.

Menurut Triguno unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

1. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi.
2. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responveness, humanity, security, dan competency.*
3. Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus.

2.1.1.5 Ciri Budaya Kerja yang Sehat

Budaya kerja yang baik akan menjadi salah satu ciri dari budaya organisasi yang kondusif. Oleh sebab itu, budaya kerja ini akan berpengaruh pada pembentukan loyalitas dan kinerja karyawan. Membangun kinerja yang kuat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan satu sama lain. Dengan kinerja yang tinggi, maka organisasi bisa berkembang menjadi lebih sukses.

Setiap organisasi memiliki indikator budaya kerja baik yang berbeda. Namun, mayoritas organisasi pasti sepakat bahwa contoh budaya kerja yang baik adalah ketika setiap karyawan mematuhi peraturan serta regulasi organisasi serta tetap mengacu pada SOP yang sudah disediakan.

Ciri organisasi yang memiliki budaya kerja sehat (Sinambela, 2019: 568) adalah:

1. Pegawai memiliki gairah kerja
2. Pegawai yang saling menghormati satu sama lain
3. Iklim kerja yang kondusif
4. Semua pegawai diperlakukan sama
5. Ada penghargaan untuk yang berprestasi
6. Ada diskusi dilingkungan kerja

2.1.1.6 Membangun Budaya Kerja yang Efektif

Di masa transisi biasanya terdapat tarik-menarik yang luar biasa antara keinginan untuk maju dan keinginan untuk tetap mempertahankan atribusi yang selama ini telah mandarah daging. Biasanya hanya segolongan kecil yang menuntut perubahan menuju kepada kemajuan, sedangkan sebagian besar lainnya belum memiliki kemampuan berpikir berubah, kebanyakan mereka masih berpikir tentang kebutuhan ekonomi yang masih mendera kehidupannya.

Konsep budaya kerja sesungguhnya lebih banyak terkait dengan aspek pelayanan publik dalam suatu pekerjaan. Kebanyakan pekerja swasta dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang di tangannya. Dalam rangka untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan maka dipersyaratkan beberapa hal yang bisa menjadi basis bagi penciptaan budaya kerja yang tinggi. Untuk itu dibutuhkan lima persyaratan, yaitu sebagai berikut:

1. Kreativitas dan kepekaan
2. Keberanian dan kearifan
3. Semangat dan motivasi

4. Disiplin dan keteraturan kerja

5. Dedikasi dan loyalitas

2.1.1.7 Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Talizidulu Ndraha (2003: 81) dapat dikategorikan tiga , yaitu sebagai berikut:

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak disadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang

berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

2.1.2 Kecerdasan Emosional

Sebagaimana hasil penelitian Daniel Goleman (Mangkunegara, 2008: 35) menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja ditentukan hanya 20 persen dari IQ. Sedangkan 80 persen lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (EQ/Emotional Quotient). Begitu pula disimpulkan oleh Joan Beck (Mangkunegara, 2008: 35) bahwa IQ sudah berkembang 50 persen sebelum usia 5 tahun, 80 persen berkembangnya sebelum 8 tahun, dan hanya berkembang 20 persen sampai akhir masa remaja, sedangkan kecerdasan emosi (EQ) dapat dikembangkan tanpa batas waktu. Oleh karena itu pimpinan dan manajer jika mengharapkan pencapaian

kinerja maksimal di perusahaannya, upaya yang paling tepat bagaimana membina diri dan membina SDM bawahan untuk memiliki kecerdasan emosi baik.

Menurut Hamali (2016: 72) sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja, namun juga kecerdasan emosional dan spiritual. Pertimbangannya didasari oleh kenyataan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, dapat memunculkan fenomena konflik, ketidakharmonisan hubungan horizontal maupun vertikal, frustrasi karyawan dan menurunnya motivasi kerja. Masalah-masalah itu tidak cukup hanya disolusikan dengan pendekatan kecerdasan intelektual. Seseorang yang sangat pandai dan terampil dalam penguasaan bidang pengetahuan tertentu serta memiliki sikap positif terhadap kerja, tetapi ternyata tidak mampu membangun komunikasi dengan sesama rekan dan atasan, sering mengeluh, menyendiri, egoistis, mudah emosional dan terkadang sebagai faktor pembuat konflik. Kondisi seperti ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, yang mana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, diperlukan pula pendekatan kecerdasan emosi.

Pengelolaan emosi bisa dilakukan dalam tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Misalnya, individu dapat membekali dirinya dengan kecakapan untuk mengalihkan emosi negatif kearah yang lebih positif. Kelompok dapat berperan untuk saling mengontrol emosi rekan kerja. sementara organisasi juga bisa berperan, dengan misalnya melalui program-program yang memungkinkan karyawan mendapatkan keseimbangan, antara tekanan pekerjaan dan karyawan

juga dapat melakukan intervensi dengan keterampilan emotional intelegent yang dipelajari.

2.1.2.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaanya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijabatani, melihat hubungan yang tersembunyi yang menyajikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan orang lain.

Menurut Ary Ginanjar Agustian dalam Jaya et al. (2012: 1038) “Kecerdasan Emosional adalah sebuah kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan”.

Pengertian kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Philip Carter dalam Jaya et al. (2012: 1039) bahwa orang yang memiliki *soft competency* sering disebut memiliki kecerdasan emosional atau Emotional Intelligence yang sering diukur sebagai *Emotional Quotient* (EQ), adalah kemampuan menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain.

Menurut Sojka and Deeter dalam Supriyanto dan Troena (2012: 695) “Kecerdasan Emosi adalah penerimaan, pengintepretasian, pemberian reaksi dari seseorang ke orang lain”.

Hal serupa dikemukakan oleh Carmichael dalam Supriyanto dan Troena (2012: 695) yang menyatakan kecerdasan emosi adalah proses spesifik dari

kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan.

Menurut Prati et al. dalam Supriyanto dan Troena (2012: 695) “Kecerdasan Emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan dari diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya”.

Dari berbagai pengertian kecerdasan emosi diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat memahami emosi diri dan emosi orang lain serta menjadikannya sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Menurut Goleman dalam Trihandini (2005: 23) terdapat lima kecakapan dasar dalam kecerdasan emosi, yaitu:

1. Self Awareness / Kesadaran Diri

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri,

memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya.

2. *Self Management* / Pengaturan Diri

Yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3. *Motivation* / Motivasi

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4. *Social Awareness* / Empati

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

5. *Relationship Management* / Keterampilan Sosial

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerjasama dalam tim.

2.1.2.3 Kecerdasan Emosi untuk Pengembangan Diri Efektif

1. Mengetahui Emosi

Menurut Mangkunegara (2008: 43) terdapat kemampuan untuk mengetahui emosi kita dengan cara:

- a. Mengetahui cetusan temperamen dan berusaha menghindari arus tidak sehat;
- b. Menghentikan kebencian, karena kita tidak mungkin mengarahkan perasaan negatif secara efektif;
- c. Mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk merespon tekanan-tekanan.

2. Tipe Emosi

Variasi pengalaman emosi seseorang sangat beragam. Merujuk pada penelitian-penelitian emosi sebelumnya, menyebutkan variasi emosi itu bisa dilihat dari kombinasi dua dimensi: tingkat aktifitas rendah atau tinggi) yang dimunculkan dan evaluasi seseorang (positif atau negatif).

- a. Emosi yang buat kita memiliki evaluasi: apakah itu baik-buruk, membantu-mengganggu, mendekati-menghindari. Emosi memberi informasi kepada kita bahwa sesuatu itu baik atau buruk.
- b. Menghasilkan tingkat aktivitas: memberikan tingkat tertentu atas energi atau dorongan motivasi tertentu pada kita.

3. Mengelola Emosi

Mengelola emosi berarti memahami emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Hal ini berarti pula kita belajar mengendalikan dorongan untuk bertindak berdasarkan perasaan. Untuk itu kita perlu memahami sistem emosi pada manusia, sebagaimana dikemukakan oleh Hendrie Weisinger (Mangkunegara, 2008: 44) bahwa sistem emosi manusia mengandung empat komponen, yaitu:

- a. Pikiran;

- b. Perubahan fisiologis;
- c. Kecenderungan perilaku;
- d. Konteks emosional yang memberikan warna dari ketiga komponen emosi (a, b dan c).

Kemudian, Patricia Patton (Mangkunegara, 2008: 44) menjelaskan cara mengelola emosi sebagai berikut:

- a. Belajar mengidentifikasi hal yang biasanya memicu emosi dan respon apa yang biasanya diberikan. Hal ini akan memberikan informasi tentang tingkah laku kita yang perlu diubah;
- b. Belajar dari kesalahan. Ketika kita melihat bahwa lingkaran emosi yang tidak pas terjadi pada kita, maka kita perlu memusatkan diri untuk mengubah hal itu;
- c. Belajar membedakan segala hal di sekitar kita yang dapat memberikan pengaruh. Dengan demikian kita akan memperoleh keharmonisan batin yang lebih baik;
- d. Belajar untuk selalu bertanggungjawab terhadap setiap tindakan agar dapat mengendalikan emosi;
- e. Belajar mencari kebenaran. Memahami dan menerima kenyataan adalah langkah awal untuk menyadari kebutuhan kita untuk berubah;
- f. Belajar memanfaatkan waktu secara maksimal untuk menyelesaikan suatu masalah. Menyelesaikan masalah dengan segera akan membebaskan kita dari rasa tertekan;
- g. Belajar menggunakan kekuatan dan sekaligus kerendahan hati. Jangan merendahkan diri dan orang lain.

3. Mengelola Emosi Sendiri

Mengelola emosi kita berarti memahami kondisi emosi dan mengkaitkannya dengan yang sedang dihadapi agar memberikan dampak positif. Beberapa teknik untuk mengelola emosi adalah menggunakan humor, mengarahkan kembali energi emosi, dan mengambil jeda. Sebagaimana dikemukakan oleh Taufik Bahaudin (Mangkunegara, 2008: 45) sebagai berikut:

a. Menggunakan humor

Humor mampu menghilangkan emosi negatif seperti kesedihan, depresi dan kemarahan.

b. Mengarahkan kembali energi emosi

Pada saat ketegangan emosi naik, maka penggunaan emosi juga meningkat. Dalam situasi seperti ini, cara terbaik adalah mengarahkan energi yang sudah timbul tersebut untuk mengerjakan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan apa yang menjadi penyebab timbulnya kondisi ini. Dengan kata lain kita mengarahkan pikiran pada kegiatan lainnya.

c. Mengambil jeda

Suatu cara untuk mengurangi tekanan emosi dengan mengarahkannya pada kegiatan yang mampu “melupakan” atau mengalihkannya agar emosi menjadi normal.

4. Mengelola Emosi Diri dan Orang Lain

Menurut Mangkunegara (2008: 46) mengelola emosi diri dan orang lain dalam upaya meningkatkan kecerdasan emosi, yaitu:

a. Jangan meruntuhkan kerja anggota tim dengan mengabaikan prestasi mereka;

- b. Jangan menggunakan intimidasi sebagai sarana pengembangan semangat tim;
- c. Jangan mengangkat konsultan luar dengan tujuan untuk menjatuhkan orang lain;
- d. Jangan memberikan pelayanan dengan cara mengabaikan keberadaan orang lain;
- e. Jangan menciptakan harapan yang tidak realistis dengan orang lain;
- f. Jangan meminta lebih dari yang akan kita berikan kepada orang lain;
- g. Jangan menggunakan manipulasi dan pemaksaan untuk mengendalikan orang lain agar patuh;
- h. Jangan mengingkari janji dengan orang lain;
- i. Jangan pura-pura menunjukkan ada lingkungan yang inovatif, padahal sebenarnya tidak ada.

5. Pengakuan Emosi Orang Lain

Menurut Mangkunegara (2008: 48) pengakuan emosi dengan orang lain agar terbina kecerdasan emosi dapat dilakukan antara lain:

- a. Pengakuan dengan jujur tanpa kedengkian apa yang anda rasakan;
- b. Keinginan untuk selalu memperbaiki hubungan kerja;
- c. Empati kepada orang lain dan kemauan mendengarkan ungkapan perasaan mereka;
- d. Penguasaan emosi anda agar dapat menyalurkan emosi dengan tepat;
- e. Tanggungjawab terhadap tindakan dan berinisiatif untuk melakukan perubahan yang lebih baik;
- f. Memberikan pelatihan dalam upaya membangun hubungan relasi yang positif.

2.1.2.4 Kecerdasan Emosi untuk Pemecahan Masalah di Lingkungan Kerja

Menurut Mangkunegara (2008: 49) terdapat Kecerdasan Emosi untuk Pencapaian Sukses Pribadi dan Kerja, diantaranya:

1. Mengelola Diri dan Perilaku Positif

Mengelola diri dan berperilaku positif dalam mencapai kecerdasan emosional, yaitu dengan cara:

- a. Memahami tentang pentingnya peran emosi;
- b. Mengekspresikan kenyataan bahwa tidak seorangpun memiliki perasaan yang sama tentang persoalan serupa;
- c. Mengendalikan emosi dan bukan mengekang emosi;
- d. Mempertajam intuisi pemecahan masalah;
- e. Mengetahui keterbatasan diri sendiri dan tahu kapan perlu mengubah strategi diri;
- f. Memungkinkan orang lain untuk menjadi dirinya sendiri tanpa memaksakan harapan kita kepadanya;
- g. Menghargai potensi diri dan bekerja keras;
- h. Membina perhatian dan kasih sayang dan berbagi rasa;
- i. Bersikap terbuka tetapi tidak kehilangan orientasi.

2. Mengelola Empat Aspek Utama untuk Pencapaian Sukses Pribadi dan Kerja

a. Penseverance

Ketekunan atau keteguhan hati merupakan kemampuan seseorang menghadapi tantangan dan menganalisis untuk menentukan keputusan terbaik.

b. Managing Uncertainly

Bagi kebanyakan orang ketidakpastian sangat mengganggu keharmonisan diri (tergantung seberapa besar risiko yang akan dihadapi). Cara untuk mengelola keberadaan ketidakpastian yaitu dengan berdisiplin diri untuk mengubah cara berpikir dan bertanggungjawab terhadap kemungkinan kejadian dari ketidakpastian tersebut.

c. Endurance

Kesabaran atau ketabahan merupakan kekuatan pengendalian diri yang luar biasa.

Untuk mengembangkan kesabaran perlu dilakukan, antara lain:

- Mengakui diri;
- Mengukur batas toleransi diri;
- Melakukan dialog dengan diri sendiri;
- Mengambil hikmah setiap kejadian.

d. Handling Frustration

Menangani frustrasi dalam upaya peningkatan kecerdasan emosi yaitu:

- Tetaplah terpusat pada masalahnya bukan pada orangnya;
- Bertanggungjawablah atas kesalahan sendiri;
- Carilah pemecahan yang adil, penuh pertimbangan dan empati;
- Ceritakanlah penderitaan tanpa menuduh dan menyalahkan orang lain;
- Dengarkan pendapat orang lain dan berusaha untuk mengikhlaskan persoalan yang telah terjadi;
- Memperkuat jati diri dan pengendalian diri serta berusaha untuk mengambil hikmah terhadap kejadian tersebut.

2.1.2.5 Kasus Mendukung Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional telah menjadi sebuah konsep kontroversial dalam perilaku organisasi. Kecerdasan emosional mempunyai pendukung dan penentang. Dalam bagian berikut, kita akan meninjau argument-argumen yang mendukung, dan menentang, keberadaan kecerdasan emosional dalam perilaku organisasi.

1. Daya Tarik intuitif

Terdapat banyak daya tarik intuitif pada konsep kecerdasan emosional. Sebagian besar orang akan setuju bahwa adalah baik untuk memiliki kecerdasan jalanan dan kecerdasan sosial. Orang-orang yang dapat mendeteksi emosi orang lain, mengendalikan emosi dirinya sendiri, dan menangani interaksi sosial dengan baik akan mempunyai kaki yang kuat untuk berdiri dalam dunia bisnis.

2. Kecerdasan emosional meramalkan kriteria yang penting

Terdapat banyak bukti yang memperkuat bahwa kecerdasan emosional tingkat tinggi mempengaruhi kinerja seseorang menjadi lebih baik dalam pekerjaannya. Sebuah penelitian lainnya menemukan bahwa kemampuan untuk mengenali emosi pada ekspresi wajah orang lain dan untuk "mencuri dengar" secara emosional (mengambil sinyal-sinyal halus mengenai emosi orang lain) dapat meramalkan peringkat rekan kerja terhadap seberapa berharga orang-orang tersebut untuk organisasi mereka. Akhirnya, sebuah tinjauan dari 59 penelitian mengindikasikan bahwa, secara keseluruhan, kecerdasan emosional berhubungan secara moderat dengan kinerja pada pekerjaan.

3. Kecerdasan emosional berbasis biologis

Satu penelitian telah menunjukkan bahwa orang-orang dengan kerusakan pada bagian otak yang mengatur pemrosesan emosional (luka-luka dalam area korteks prefrontal) mempunyai nilai yang secara signifikan lebih rendah pada ujian-ujian kecerdasan emosional. Meskipun orang-orang dengan kerusakan otak tersebut tidak mempunyai nilai yang lebih rendah pada ukuran standar kecerdasan dibandingkan dengan orang-orang yang tidak memiliki kerusakan otak yang sama, mereka tetap tertanggung dalam pengambilan keputusan secara normal. Penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan emosional berbasis secara neurologi dalam sedemikian rupa yang tidak berhubungan dengan ukuran-ukuran kecerdasan standar, dan orang-orang yang menderita kerusakan neurologi tersebut memiliki nilai lebih rendah pada kecerdasan emosional dan membuat keputusan yang lebih buruk dibandingkan orang-orang yang lebih sehat.

2.1.3 Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Karena dengan penilaian prestasi karyawan akan diketahui kecakapan karyawan itu dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*Job description*) yang dibebankan kepadanya. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan.

Karena dengan mutasi diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga ia dapat bekerja efisien dan efektif pada jabatan itu.

2.1.3.1 Pengertian Mutasi

Menurut Nitisemito (2002: 132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Menurut Hasibuan (2008: 102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Hanggraeni (2012: 80) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013: 41) “mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *„the right men on the right place“*”

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman 2012: 68) : Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala.

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang

dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2011: 102) adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/ sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut Moekijat (2010: 117) dalam program kepegawaian mutasi

bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
3. Megadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut Siagian (2011: 172) manfaat mutasi adalah:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan menurut Endang (2010: 84) manfaat mutasi adalah:

1. Untuk memenuhi kekurangan karyawan di bagian lain, sehingga tidak perlu mengambil tenaga kerja dari luar.

2. Untuk memenuhi keinginan karyawan, disesuaikan dengan minat, keahlian, dan bidang tugas dan kemampuannya.
3. Untuk mengatasi rasa jenuh dan bosan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan suasana tempat kerja.
4. Untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

Menurut Felix A. Nigro (dalam Moekijat, 2010: 117) menyebut 5 macam manfaat mutasi, yaitu:

1. Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program pelatihan
2. jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.
3. Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak.
4. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai.
5. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan. Pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan.
6. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner.

2.1.3.3 Prinsip dan Dasar Mutasi

1. Prinsip

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

2. Dasar Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2011: 103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah :

1. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - b. Semangat kerja meningkat.
 - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
3. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

2.1.3.4 Cara-cara Mutasi

Menurut Hasibuan (2011: 103) ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi

1. Cara tidak ilmiah

- Tidak berdasar kepada norma/standar kriteria tertentu.
- Berorientasi semata-mata pada masa kerja atau pun ijazah tanpa melihat prestasi atau faktor-faktor riil,
- Berorientasi pada banyak anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- Berdasarkan spoil system.

2. Cara ilmiah

- Berdasar kepada norma/standar kriteria tertentu.
- Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
- Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan.
- Berorientasi pada tujuan yg beraneka ragam.
- Berdasarkan obyektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.3.5 Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun production transfer di dalam suatu organisasi.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi/tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan secara vertikal.

1. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan tetapi masih pada ranking yang sama dalam organisasi itu.

Mencakup:

- Mutasi tempat (*tour of area*) Perubahan tempat kerja tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena merasa bosan atau tidak cocok.
 - Mutasi jabatan (*tour of duty*) Perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
2. Mutasi vertikal yaitu perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility* sedangkan demosi menguranginya.

2.1.3.6 Sebab dan Alasan Mutasi

1. Permintaan sendiri

mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pemimpin organisasi itu. biasa alasan nya sebagai berikut : karena kesehatan kurang mendukung, merawat keluarga yang sudah usia lanjut dan tidak bisa bekerja sama dengan karyawan lainnya

2. Alih Tugas Produktif (ATP) yaitu mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan

yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. alasan: didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Hasibuan, 2011: 105) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu :

1. *Production transfer*, mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
2. *Replacement transfer*, mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan.
3. *Versality transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
4. *Shift transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedang pekerjaannya tetap sama.
5. *Remedial transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan rekannya.

2.1.3.7 Pendekatan Mutasi

Jika pendekatannya dari waktu dikenal atas Temporary transfer dan Permanent transfer.

1. *Temporary transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yg sifatnya sementara. Hal ini sering dilakukan kepada karyawan yg sering berhalangan. Agar tidak terbengkalai, untuk sementara waktu pekerjaannya dialihkan kepada karyawan lain.
2. *Permanent transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan baru secara permanen.

2.1.3.8 Kendala-kendala Pelaksanaan Mutasi

Sastrohadiwiryo (2002: 214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

1. Faktor Logis atau Rasional

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

2. Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3. Faktor Sosiologis (Kepentingan Kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relationship) yang terjalin sekarang.

2.1.3.9 Indikator Pengukuran Mutasi Kerja

Beberapa indikator mutasi kerja menurut Alex S. Nitisemito (2006: 135), yaitu :

1. Frekwensi Mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri.
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan :
 - Kemampuan kerja pegawai.
 - Tingkat pendidikan.
 - Lamanya masa menjabat.
 - Tanggung jawab atau beban kerja.
 - Kesenangan atau keinginan pegawai.
 - Kebijakan atau peraturan yang berlaku.
 - Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk selalu ditingkatkan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Ningrum et al. (2013: 3) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2011: 94) pengertian kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Nawawi dalam Pakpahan et al. (2014: 117) “Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental”.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian atau hasil yang telah ditempuh oleh seseorang (karyawan) dari pelaksanaan tugas-tugas atau tanggungjawabnya, yang mana ketika kinerja karyawan dikatakan optimal maka akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Konsep Pengukuran Kinerja

Dalam memberikan pemahaman tentang konsep pengukuran kinerja, Lembaga Administrasi Negara/LAN (2000: 5) menyebutkan pendapat para pakar. Di antaranya mengemukakan pendapat James B. Whittaker (1993)

mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Pendapat lain dikemukakan dalam *Reference Guide* itu disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*Reward/punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

2.1.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi masalah pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feed back*), yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan perusahaan dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program perusahaan dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari pengukuran kinerja, setiap perusahaan dapat di bandingkan dengan

perusahaan sejenis lainnya, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif.

Dalam kaitan ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami prosen kegiatan perusahaan.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.1.4.4 Membangun Kinerja

Menurut Sinambela (2018: 483) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya. Sinambela (2018: 483) juga

mengatakan deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

1. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
2. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
3. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
4. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
5. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
6. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

7. Uraian tanggungjawab. “Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. (Haynes, dalam Sinambela, 2018: 484). “Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja karyawan bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu”. (Engkoswara, dalam Sinambela, 2018: 486).

2.1.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn (Prawirosentono, 2008: 27) adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggungjawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggungjawab adalah bagian yang tidak terpisahkan

atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggungjawab.

3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok kinerja tersebut sebagai berikut:

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
3. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek objek yang relevan
4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak, serta proses.
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian dan hasil pelaksanaan kegiatan.

6. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja, yaitu: indikator masukan (input), indikator (Proses), indikator keluaran (output), indikator hasil (outcome), indikator manfaat (benefit), dan indikator dampak (impact). Masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator masukan adalah sebagai sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.
2. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktifitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.
3. Indikator keluaran adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik.
4. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
5. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

6. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara budaya organisasi, kecerdasan emosional dan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Sumber | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--------------------------------|--|---|--|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 1 | RM. Gardhika Riza Pradana | Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi karyawan redrying bojonegoro (KAREB) | Budaya kerja yang ada dapat berjalan dengan efektif maka akan mampu | Ringkasan skripsi S1 Universitas Brawijaya | Budaya kerja terhadap kinerja karyawan | Kecerdasan Emosional dan Mutasi Kerja |
| 2 | Dwi Agung Nugroho Arianto | Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar | Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja | Jurnal <i>Economia</i> 9 (2), 191-200, 2013 | Budaya kerja terhadap kinerja | Kedisiplinan, lingkungan kerja, Kecerdasan Emosional dan Mutasi Kerja |
| 3 | Karsono, Kurniasih dan Puspita | Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap | Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai | The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA) Vol 3, No 1 (2017): INDONESIA | Budaya kerja terhadap kinerja | Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompensasi, |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|-----|---|--|---|---|--|--|
| | | Kinerja Karyawan | | JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION (IJPA) JANUARI - JUNI 2017 | | |
| 4 | Uneputty, Jonly Piere | Pengaruh Kondisi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Budaya Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan | PHARMACON Vol 6, No 4 (2017): Pharmacon | Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan | Kondisi Kerja, Kecerdasan Emosional dan Mutasi Kerja |
| 5 | Sobirin | Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai | Budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai | Jurnal SAINTIKOM. Vol.12, No.1, Januari 2013 | Budaya kerja terhadap kinerja pegawai | Kecerdasan Emosional dan Mutasi Kerja |
| 6 | Maryana Kuswandi Jaya, Dedi Mulyadi, Eman Sulaeman | Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan | Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja adalah kuat dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Jurnal Manajemen Vol.10 No.1 Oktober 2012 | Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan | Budaya Kerja dan Mutasi Kerja |
| 7 | Rani Setyaningrum, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana | Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja pada PT. Jasa Raharja | Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan | Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.36 No. 1 Juli 2016 | Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja | Budaya Kerja dan Mutasi Kerja |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|-----|---|---|---|--|--|---|
| 8 | Achmad Sani Supriyanto dan Eka Afnan Troena | Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer | Hasil penelitian ini membuktikan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja | Jurnal Aplikasi Managemn Volume 10 Nomor 4 Desember 2012 | Kecerdasan emosional | Budaya Kerja, Mutasi Kerja, Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer |
| 9 | R.A Fabiola Meirnayatai Trihandini | Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan | Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar EI | Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen UNDIP Semarang | Kecerdasan Emosi terhadap Kinerja Karyawan | Budaya Kerja , Mutasi Kerja, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual |
| 10 | Patricia Runtuwene | Pengaruh penempatan kerja, mutasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Suloto Manado | Penempatan kerja, mutasi dan beban kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi 16 (1) 2016 | Mutasi kerja terhadap kinerja karyawan | Penempatan kerja, beban kerja, budaya kerja dan kecerdasan emosional |
| 11 | Kartika Santoso | Pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja | Mutasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja | Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018 | Mutasi kerja terhadap kinerja karyawan | Budaya kerja dan kecerdasan emosional |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|-----|-----------------------|---|---|--|--|---------------------------------------|
| | | karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru menurut ekonomi islam | karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru | | | |
| 12 | Ferdian Erlangga Rosa | Pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) | Mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | AGREGATE: Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 1, no.1, maret 2017 | Mutasi kerja terhadap kinerja karyawan | Budaya Kerja dan Kecerdasan Emosional |

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat sumber daya yang amat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan, yakni sumber daya manusia. SDM perlu dikelola sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Perusahaan tentunya menginginkan sebuah kesuksesan, sebagian perusahaan menganggap bahwa kinerja karyawan merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan.

Kinerja karyawan telah dikatakan baik apabila karyawan telah mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Misalnya diukur dari karyawan telah mampu melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diarahkan oleh pimpinannya dan karyawan telah mencapai target ataupun visi misi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ningrum et al. dalam penelitiannya (2013: 2) bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang mencapai hasil kerjanya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Seperti halnya permasalahan

yang sedang dihadapi PT. Bineatama Kayone Lestari dimana kinerja karyawan dianggap sedang mengalami sebuah penurunan, dimana jumlah output yang dihasilkan tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tentunya terdapat faktor yang menyebabkan masalah tersebut dapat terjadi, maka perlu adanya pengelolaan SDM, katakanlah pengelolaan karyawan dalam suatu organisasi dapat dibentuk salah satunya melalui pembentukan nilai-nilai yang akan menjadi kebiasaan atau bisa dinamakan dengan budaya.

Budaya yang ada di dalam perusahaan diharapkan dapat membantu karyawan supaya dapat lebih optimal dalam kinerjanya. Seperti yang dikatakan para ahli dalam tinjauan pustaka bahwa membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Di PT. Bineatama Kayone Lestari yang bergerak di bidang manufaktur. Terkait dengan dengan budaya kerja merupakan awal terbentuknya budaya perusahaan. Dalam hal ini budaya merupakan suatu ciri khas atau pembeda perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain dalam menjalankan kegiatan organisasi. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu perusahaan.

Budaya sendiri merupakan suatu nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam bertingkah laku para karyawan dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan suatu budaya perusahaan yang

baik juga dan mencerminkan bahwa budaya tersebut telah memiliki akar yang kuat dimana telah mampu dijiwai serta di aktualisasikan dalam kegiatan sehari-hari. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Menurut Osborn dan Plastrik (2002: 252) menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.

Menurut Talizidulu (2003: 81) terdapat indikator-indikator budaya kerja yang diperlukan antara lain: Kebiasaan, Peraturan, dan Nilai-nilai.

Di PT. Bineatama Kayone Lestari, budaya kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan adanya penerapan sistem kekeluargaan yang terlalu berlebihan dalam budaya kerjanya sehingga memberikan kemudahan kepada karyawan untuk tidak hadir dalam bekerja dan berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan, karena jumlah karyawan yang dibutuhkan menjadi berkurang. Oleh karena itu, budaya kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh RM. Gardhika Riza Pradana dengan judul pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi karyawan redrying bojonegoro (KAREB), diketahui bahwa budaya kerja yang ada dan berlaku di perusahaan telah berjalan efektif dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan. Dari keseluruhan karyawan Koperasi Kareb Bojonegoro

telah memberikan gambaran bahwa apabila budaya kerja yang ada dapat berjalan dengan efektif maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hal yang paling dominan ditunjukkan karyawan dari tingkat kedisiplinan yang diperlihatkan karyawan dengan datang dan pulang kerja tepat waktu dan mampu menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu dengan memberikan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan. Selain dapat ditunjukkan dengan rasa percaya diri dan selalu bersikap tegas dalam bekerja serta dalam mengambil keputusan di perusahaan.

Dalam suatu budaya terdapat sikap dan perilaku yang perlu dikelola dengan baik oleh masing-masing pribadi karyawan supaya menjadi sikap yang sifatnya positif dalam menghadapi berbagai macam masalah dan perasaan yang muncul pada dirinya sendiri maupun orang lain yang kemudian akan mempengaruhi peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain seorang karyawan harus memiliki kecerdasan emosional yang baik dan mampu mengubah sesuatu yang negatif menjadi positif agar dapat menghasilkan suatu keputusan yang tepat.

Menurut Prati et al. dalam Supriyanto dan Troena (2012: 695) kecerdasan emosional dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan dari diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya. Oleh karena itu karyawan perlu memiliki kecerdasan emosi untuk menghadapi lingkungan kerjanya dalam upaya peningkatan kinerjanya.

Seperti yang dikatakan oleh Hamali (2016) bahwa perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan dengan kecerdasan intelektualnya saja, namun juga

kecerdasan emosional dan spritualnya. Karyawan yang mampu mengelola emosinya dengan baik akan mampu membangun kerjasama dengan para rekannya bahkan atasannya, hal ini dapat sejalan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Goleman dalam Trihandini (2005: 23) terdapat lima kecakapan dasar yang menjadi aspek untuk mengukur kecerdasan emosi, yaitu self awareness/kesadaran diri, self management/pengaturan diri, motivation/motivasi, social awareness/empati, dan relationship management/keterampilan sosial.

Menurut Mangkunegara (2008) seorang individu akan dapat bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal dengan tingkat kecerdasan emosi baik. Jika seorang karyawan bekerja dengan penuh konsentrasi maka ia dapat meningkatkan kinerjanya bahkan dapat menguntungkan perusahaan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaya et al. dengan judul pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada kantor kementrian agama kabupaten karawang yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Mutasi merupakan suatu bentuk penanganan masalah yang dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk mencapai optimalisasi kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan, sehingga mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Nitisemito (2002: 132) mutasi kerja dapat di definisikan sebagai perpindahan karyawan dari satu lokasi ke lokasi lainnnya yang sederajat. Mutasi

merupakan suatu bentuk kebijakan perusahaan sebagai bentuk motivasi, menambah wawasan, memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan menghilangkan rasa jenuh karyawan dalam runagn lingkup pekerjaan pada suatu perusahaan. Terdapat beberapa indikator mutasi kerja Alex S. Nitisemito (2006: 135), yaitu: Frekuensi Mutasi, Alasan Mutasi, dan Ketepatan dalam melaksanakan mutasi.

Di PT. Bineatama Kayone Lestari tidak sedikit karyawan yang berhalangan hadir untuk bekerja setiap harinya, baik itu izin sakit, alpa maupun cuti. Hal ini mengakibatkan munculnya kekosongan jabatan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan dalam menghasilkan *output*. Maka dari itu perusahaan mengeluarkan kebijakan untuk melakukan mutasi sebagai bentuk penanganan akan masalah tersebut, namun kita belum tau sejauh mana pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Patricia Runtuwene yang berjudul pengaruh penempatan kerja, mutasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado yang menyatakan bahwa mutasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan berjalannya mutasi kerja yang objektif.

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn (Prawirosentono, 2008) adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggungjawab, disiplin, dan inisiatif.

Dengan uraian yang telah dipaparkan tersebut, maka jika budaya kerja yang dilakukan oleh perusahaan telah sesuai kebutuhan dengan karyawan yang

memiliki kecerdasan emosional maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh budaya kerja, kecerdasan emosional dan mutasi kerja karyawan terhadap kinerjanya.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Budaya Kerja, Kecerdasan Emosional dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”**.