ADLN - Perpustakaan Unair

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK JATIM CABANG PASURUAN

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN

B. 311 /05
Sus
a

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

DIAJUKAN OLEH

ENDAH DWI SUSANTI
No. Pokok : 040013199

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK JATIM CABANG PASURUAN

DIAJUKAN OLEH :
ENDAH DWI SUSANTI
No. Pokok: 040013199

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dr. Hj. SITI SULASMI, Psi, MS **TANGGAL** 23-09-'05

KETUA PROGRAM STUDI

Prof. DR. H. AMIRUDDIN UMAR, SE **TANGGAL** 28-09-05

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengucapkan puji syukur kehadirat ALLAH S.W.T. atas berkah dan ridho-Nya, sehingga penyusunan skripsi ini dapat selesai.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis tertarik pada *kecerdasan emosional* yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosi maka mereka mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk bekerja lebih baik. Kemampuan untuk menjalin suatu hubungan yang baik diantara karyawan akan meningkatkan kerjasama dalam bekerja dan dalam menyelesaikan suatu konflik, terutama di lingkungan PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Penelitian ini dilakukan dengan maksud dan tujuan untuk memberikan gambaran tentang kecerdasan emosi yang dimiliki karyawan PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dan mendorong terjadinya kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

Penulis menyadari bahwa apa yang ada dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis akan menerima dengan senang hati segala petunjuk dan kritik yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan oleh penulis, tentunya tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah banyak membantu memberikan bimbingan dan dorongan serta menyumbangkan tenaga dan pikiran dari awal hingga skripsi ini terselesaikan.

Maka melalui kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, M.S., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Prof. DR. H. Amiruddin Umar, SE, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi, MSc., sebagai dosen pembimbing yang sabar memberikan bimbingan, pengarahan dan kerendahan hati bersedia meluangkan waktu, tenaga,. dan pikirannya yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis sampai tersusunnya skripsi ini.
4. Papa H. Nursyam, SE, MM., dan Mama Hj. S. Naning tercinta, kakakku Eko Setiyo Nugroho SE., dan Adikku tersayang Ratna Kusuma Ningrum yang selalu sabar mendo'akan dan memberikan dorongan moril serta materiil hingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya yang telah mendidik, membimbing, dan membantu penulis selama masa studi.
6. IRFAN NOVIANTO Manajemen '99 ***(My Babe Huey),*** yang selalu sabar, memberikan semangat, dan yang telah banyak membantu serta mendukung dalam penulisan skripsi ini hingga selesai.
7. Seluruh Keluarga Besar Almh. Agoes Indarjono, B, Sc. dan khususnya Tante Agoes Indarjono dan Eyang putri Kaliwaron makacih atas doa-doanya.

8. My sweet sister Nur Intan Septiani and little BiTha, makuacih buat bantuan, dukungan, dan semangatnya .
9. Segenap staf akademik dan jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, terutama Mbak Lilik, Mbak Rini, Mbak Ina dan Pak Indra.
10. Semua teman-teman penulis terkasih terutama Achie Akuntansi'00, Addien Cute, Adhiez, Yuan, Aditya Damayanti and Bayu, Adjenk, Nia Akuntansi '00, Mbak Weni, Mbak Shinta and Mbak Prem, Ariep Ponorogo, Wenny Fakultas Hukum '00, segenap teman-temanku Fakultas Universitas Airlangga Surabaya (Angkatan 2000, 2001, 2002, 1997, 1998, 1999) yang tidak dapat disebutkan satu persatu, serta teman-teman KKN Kali Rungkut yang selalu memberikan dorongan semangat dalam masa studi dan dalam penulisan skripsi.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat di harapkan oleh penulis.

Surabaya, Aguatus 2005

Penulis

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan mengetahui kemampuan mengelola emosi dari karyawan bagian operasional pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan mendorong kinerja karyawan.

Penelitian ini termasuk penelitian *eksploratory*. Besar sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 102 karyawan bagian operasional pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Data yang dianalisis menggunakan uji analisis faktor *exploratory* yang dilanjutkan dengan regresi komponen utama.

Terdapat 5 variabel sebagai hasil dari proses analisis faktor eksploratori yang digunakan sebagai variabel bebas untuk digunakan melihat pengaruh faktor-faktor terhadap kinerja karyawan, yaitu variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain (X_1), kesadaran emosionalitas diri (X_2), perasaan bahagia (X_3), optimisme terhadap pemecahan masalah (X_4), dan sikap fleksibel (X_5). Hasil pengujian regresi komponen utama diketahui nilai F Hitung sebesar 35,406 dengan tingkat sinifikansi 0,000 (kurang dari 5%). Oleh karena signifikansi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Sedangkan dari hasil pengujian parsial diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh parsial yang signifikan yaitu variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain (X_1), kesadaran emosionalitas diri (X_2), perasaan bahagia (X_3), optimisme terhadap pemecahan masalah (X_4), dan sikap fleksibel (X_5). Kemudian analisis data yang lain dapat dilihat juga pada hasil nilai koefisien (R) sebesar 0,805 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kelima variabel tersebut bersama-sama terhadap kinerja karyawan., dan nilai (R^2) sebesar 0,648 menunjukkan bahwa 64,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh kelima variabel tersebut sedangkan sisanya 35,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, agar kecerdasan emosional yang sudah dimiliki karyawan dapat lebih meningkat, perlu diadakannya pelatihan-pelatihan mengenai kecerdasan emosional. Sehingga PT Bank Jatim Cabang Pasuruan akan memiliki karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi dan mampu mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
ABSTRAKSI iv
DAFTAR ISI vi
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR LAMPIRAN x
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 5
1.3. Identifikasi Masalah 6
1.4. Tujuan Penelitian 7
1.5. Manfaat Penelitian 7
1.6. Sistematika Skripsi 8

BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN 10
2.1. Landasan Teori 10
2.1.1.Manajemen Sumber Daya Manusia 10
2.1.2.Pengertian Kecerdasan, Emosi dan
KecerdasanEmosional 11
2.1.2.1. Pengertian Kecerdasan 11
2.1.2.2. Pengertian Emosi 13
2.1.2.3. Pengertian Kecerdasan Emosional 14
2.1.3. Komponen Kecerdasan Emosinal 20
2.1.4.Kinerja Karyawan 24
2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan 24
2.1.4.2. Penilaian Kinerja 25
2.1.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan 28
2.1.5.Hubungan kecerdasan Emosional dan Kinerja

Karyawan 30
2.2. Penelitian Sebelumnya 36
2.3. Model Analisis 39

BAB 3 METODE PENELITIAN 40
3.1. Pendekatan Penelitian 40
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian 40
3.3. Definisi Operasional 41
3.3.1. Variabel Bebas (X): Kecerdasan emosional 41
3.3.1.1. Penamaan Hasil Analisis Faktor Kecerdasan emosional 51
3.3.2. Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan 53
3.4. Jenis dan Sumber Data 56
3.5. Subyek Penelitian 56
a. Populasi 56
b. Sampel 57
3.6. Prosedur Pengumpulan Data 57
3.7. Alat Pengumpulan Data 58
3.7.1 Uji Validitas 58
3.7.2 Uji Reliabel 58
3.8. Metode Analisis 59
3.8.1. Analisis Faktor 59
3.8.2. Analisa Regresi Linear Komponen Utama 61
3.8.3. Pengujian Hipotesis 62
3.8.3.1. Uji t 62
3.8.3.2. Uji F 63

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 64
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 64
4.1.1. Sejarah Perusahaan 64
4.1.2. Tata kerja Bank Jatim dan Struktur Organisasi 69

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian 77
4.2.1. Karakteristik Responden 77
4.2.1.1. Jenis Kelamin 78
4.2.1.2. Usia 78
4.2.1.3. Pendidikan 79
4.2.1.4. Masa Kerja 80
4.2.2. Validitas dan Reliabel 81
4.2.2.1. Uji Validitas Alat Ukur 81
4.2.2.2. Uji Reliabel Alat Ukur 84
4.3. Hasil Pengujian Analisis Faktor 85
4.4. Analisis Regresi Linear Komponen Utama 92
4.5. Pengujian Hipotesis 95
4.5.1. Uji F 95
4.5.2. Uji t 96
4.6. Pembahasan 97

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN 102
5.1. Simpulan 102
5.2. Saran 103

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Kinerja.....25
Gambar 2.2. Model Analisis.....28
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank Jatim.....62

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin..... 69
Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia 70
Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan 71
Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja..... 71
Tabel 4.5. Validitas masing-masing item pernyataan Kecerdasan Emosional 73
Tabel 4.6. Validitas masing-masing item pernyataan Kinerja Karyawan 74
Tabel 4.7. Reliabilitas Alat Ukur 75
Tabel 4.8. Nilai Communalities (X..... 78
Tabel 4.9. Total Varians yang dapat dijelaskan..... 79
Tabel 4.10.Rotasi Faktor..... 81
Tabel 4.11.Variabel-variabel yang mempengaruhi terhadap kinerja Karyawan 82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Kecerdasan Emosional Karyawan

Lampiran 2. Kuesioner Kinerja Karyawan

Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan

Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 5. Analisis Faktor Eksploratori

Lampiran 6. Analisis Regresi Komponen Utama

Lampiran 7. Tabel nilai r Produk Moment

UNIVERSITAS AIRLANGGA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tantangan yang dihadapi dunia usaha adalah menciptakan organisasi yang mampu mengelola dan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif sehingga sudah menjadi kewajaran bagi organisasi untuk selalu memperhatikan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas tinggi secara berkesinambungan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, perlu adanya pemahaman mengenai pentingnya memelihara kegiatan manajemen sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi, maka sudah seharusnya bagi setiap perusahaan mencurahkan perhatiannya kepada karyawan sejak awal. Bila sebuah perusahaan ingin berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Hal ini mengingat karyawan merupakan aset organisasi yang memiliki perasaan, tujuan pribadi, sifat atau karakter yang berbeda satu dengan yang lain.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal termasuk didalamnya ketrampilan koknitif, kemampuan teknis, dan kecerdasan emosional. Dalam e-psikologi.com (2004: 1), *"Working With Emotional Intelligence"*, Goleman menekankan perlunya emotional intelligence dalam dunia kerja, suatu bidang

yang seringkali dianggap lebih banyak menggunakan "cara berpikir analitis" daripada melibatkan perasaan atau emosi. Setiap karyawan dalam perusahaan atau organisasi dituntut untuk memiliki EQ yang tinggi karena setiap karyawan yang pandai atau berhasil dalam prestasi akademik sewaktu formal ternyata banyak yang gagal mencapai puncak prestasi sewaktu menempuh karir profesional. Selain itu Goleman berpendapat bahwa IQ bersifat relatif tetap, sementara EQ dapat berubah sehingga bisa dibentuk dan dipelajari. Kecerdasan emosional bukanlah harga mati yang tidak dapat bertambah ataupun berkurang. Jika seseorang terus berlatih dan bereksperimen, EQ-nya akan terus meningkat. Sebaliknya, seseorang yang terus-menerus tidak peduli pada keadaan sekitar dan selalu berbuat semaunya akan menurunkan kecerdasan emosional yang dia miliki.

Kecerdasan emosional memberikan pengaruh bagi kehidupan seseorang mulai dari kehidupan dalam keluarga, pekerjaan, dan sampai interaksi dengan lingkungan sosialnya. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: penuh inisiatif, dapat mempengaruhi orang lain, kharismatik, penuh daya simpati, empati, mampu menyelesaikan suatu konflik, dan mampu mengendalikan stress.

Seseorang cenderung menilai negatif tentang emosi. Orang yang sering emosi diidentikkan dengan orang yang mudah marah, kesal, gegabah dalam

melakukan tindakan, dan sering menampakkan perasaan yang negatif seperti mudah tersinggung, sedih, cemas, putus asa, dan takut. Emosi mempunyai peran yang besar dalam menentukan putusan suatu masalah dan menghadapi suatu masalah untuk dapat diselesaikan. Seseorang yang terbiasa menggunakan kecerdasan emosi dalam menyelesaikan suatu masalah akan membantu perkembangan produktivitas kerjanya.

Jenis pekerjaan juga berpengaruh terhadap jenis EQ. Menurut Goleman, untuk dapat sukses seorang customer servis dituntut kemampuan berempati guna mengetahui *"mood"* para nasabah dan kemampuan *interpersonal* guna memutuskan kapan saat yang paling tepat untuk menawarkan suatu produk dan kapan harus diam. Untuk menjadi seseorang yang sukses, individu dituntut untuk memiliki disiplin diri dan motivasi yang tinggi.

Sekarang, semakin banyak pengakuan tentang perlunya mengefektifkan peran EQ, baik ditempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Membina hubungan yang baik dalam setiap bidang kehidupan manusia, dari membina hubungan sejak dini antara orangtua dan anak, sampai kemampuan seorang manajer untuk membuat karyawan menampilkan kinerja mereka yang terbaik.

Faktor-faktor intelegensia memang sering diikuti dengan karakter-karakter tertentu, seperti bijaksana, mapan secara emosional, gigih, waspada, *conscientious*, dan lain sebagainya (Catell, 1946). Selanjutnya Goleman (2002 : 44) menjelaskan kecerdasan emosional ini adalah kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam keberhasilan kerja yaitu sebesar 80%, sedangkan peran ketrampilan kognitif dalam keberhasilan didunia kerja hanya menempati posisi

kedua sesudah kecerdasan emosional dalam menentukan peraihan prestasi puncak dalam permasalahan kerja, walaupun permasalahan yang dihadapi bisa saja sama, tetapi tindakan yang akan diambil mungkin akan berbeda dan hal ini tentu saja akan berpengaruh pada kinerja seseorang di tempat kerjanya. Seseorang yang cerdas secara emosi tidak akan mudah stress dan mudah putus asa, tetap berusaha sampai berhasil dan melihat permasalahan sebagai suatu rintangan yang harus dihadapi, bukan suatu hal yang negatif dan yang harus dihindari.

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustasi, kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stess tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, untuk membaca perasaan terhadap orang lain (empati) dan berdoa, untuk memelihara hubungan dengan sebaik-baiknya, kemampuan untuk menyelesaikan konflik, serta seorang pemimpin harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk menghadapi suatu masalah yang menyangkut pengambilan keputusan dan tindakan. Seseorang dengan kecerdasan emosional lebih diperlukan, dari pada yang sekedar "cerdas", tetapi kurang dapat mengendalikan emosinya secara tepat.

Seorang karyawan yang mempunyai kecerdasan emosional menurut Goleman, (1998) membuat organisasi menjadi lebih efektif. Karena karyawan yang memiliki kecerdasan emosional akan dapat memotivasi dirinya agar bekerja

lebih baik, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menciptakan suatu komunikasi yang baik dengan karyawan yang lain.

Dengan mendasarkan pada beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang efektif, ditentukan oleh kemampuan mengontrol emosinya, mampu mengendalikan emosi dan menjaga kestabilan emosinya. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional akan dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik, mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mampu menciptakan sistem komunikasi yang baik di antara karyawan dan atasannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan dan tujuan dari organisasi.

Demikan pula yang terjadi di PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan yang berlokasi di jalan Balaikota 10 Pasuruan, organisasi ini merupakan badan usaha yang bergerak di bidang perbankan. Karyawan atau sumber daya yang dimiliki cukup beragam, baik dalam motivasi diri sendiri atau orang lain, semangat dalam menjalankan pekerjaan, menghadapi stress, tidak mudah frustasi, mampu menyelesaikan konflik dan dapat menjalin suatu hubungan yang baik dengan atasan atau dengan rekan sejawat.

1.2. Identifikasi Masalah

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan dalam proses kinerjanya pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Sehingga perlu diadakan penelitian mengenai kecerdasan emosional, agar dapat diketahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh karyawan bagian

operasional dan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah dari kecerdasan emosional yang perpotensi mempengaruhi dan mendorong terjadinya kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut, dengan judul, "Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan".

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang ada dirumuskan sebagai berikut:

1 "Apa sajakah Faktor-faktor dari kecerdasan emosional yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan ?".

2. "Apa sajakah Faktor-faktor dari kecerdasan emosional yang berpotensi mendorong terjadinya kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan ?".

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan diatas maka tujuan dari penelitian ini :

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kecerdasan emosional apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim cabang Pasuruan.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor kecerdasan emosional apa saja yang berpotensi mendorong terjadinya kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim cabang Pasuruan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Diharapkan dalam penelitian ini dapat dijadikan masukan sebagai bahan informasi untuk menambah wawasan tentang kecerdasan emosional dalam dunia kerja.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan masukan untuk menjadi bahan pertimbangan bagi setiap pimpinan terutama PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan agar menjadi lebih efektif.
3. Untuk menambah kasanah perpustakaan sehingga dapat dijadikan acuan bagi mahasiswa yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut tentang analisis pengaruh faktor-faktor kecerdasan emosi terhadap kinerja karyawan.

1.6. Sistematika Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang isi dari skripsi ini, maka diuraikan sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB I. Pendahuluan

Bab ini mengemukakan uraian tentang latar belakang masalah mengenai kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II. Tinjauan Kepustakaan

Bab ini akan mengemukakan teori-teori yang digunakan sebagai dasar pembahasan yang terdiri dari pengertian kecerdasan emosional, pengertian kinerja, penilaian kinerja karyawan dan hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan. Bab ini juga berisi penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan kerangka berfikir

BAB III. Metode Penelitian

Bab ini akan membahas tentang metode penelitian yang akan digunakan dimulai dengan pendekatan penelitian, identifikasi variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, prosedur dalam memperoleh data serta tehnik analisa yang dipakai untuk menjelaskan kaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

BAB IV. Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan gambaran umum PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, deskripsi hasil penelitian, pembuktian hipotesis dan pembahasan dari hasil pembuktian hipotesis.

BAB V. Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisikan simpulan dan saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yang dapat dipergunakan sebagai pertimbangan bagi pihak perusahaan untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia yang dimilikinya maupun bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti materi yang serupa.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan unsur penting dan menentukan bagi kelancaran jalannya proses manajemen, maka berbagai hal yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang serius dari berbagai pihak didalam organisasi.

Para ahli manajemen sumber daya manusia telah banyak memberikan definisi mengenai istilah manajemen sumber daya manusia, atau ada juga yang menyebutnya dengan manajemen personalia. Di mana definisi-definisi tersebut sekilas kelihatannya berbeda, tetapi sesungguhnya apabila ditelaah lebih jauh, mengandung pengertian yang tidak berbeda.

Menurut Gomes (2000 : 1) terdapat dua pengertian utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), masing-masing Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Manajemen diartikan sebagai mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Sementara Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Gomes menambahkan (2000 : 2) "Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi."

Sedangkan menurut Anwar (2000 : 2) menyebutkan bahwa "manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaaan sumber daya

yang ada pada individu (pegawai) dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi. "

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan pada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengemukakan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tepat.

2.1.2. Kecerdasan, Emosi dan Kecerdasan Emosional

2.1.2.1. Pengertian Kecerdasan

Kecerdasan secara umum dipahami pada dua tingkat. Pertama, kecerdasan sebagai suatu kemampuan memahami informasi yang membentuk pengetahuan dan kesadaran. Kedua, kecerdasan sebagai kemampuan untuk memproses informasi sehingga masalah-masalah yang kita hadapi dapat dipecahkan (*problems solved*) dan dengan demikian pengetahuan pun bertambah. Jadi mudah dipahami bahwa kecerdasan adalah pemandu bagi kita untuk mencapai sasaran-sasaran kita secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, orang yang lebih cerdas, akan mampu memilih strategi pencapaian sasaran yang lebih baik dari orang yang kurang cerdas. Artinya orang cerdas mestinya lebih sukses dari orang yang kurang cerdas. Yang sering membingungkan ialah kenyataan adanya orang yang kelihatan tidak cerdas (sedikitnya di sekolah) ternyata

kemudian tampil sukses, bahkan lebih sukses dari rekan-rekannya yang lebih cerdas, dan sebaliknya.

Menurut Secapramana (1999:1) menyatakan bahwa, "Inteligensi (kecerdasan) meliputi kemampuan membaca, menulis, berhitung, sebagai jalur sempit keterampilan kata dan angka yang menjadi fokus di pendidikan formal (sekolah), dan sesungguhnya mengarahkan seseorang untuk mencapai sukses di bidang akademis."

Menurut Gardner (2003:36) kecerdasan dibagi menjadi sembilan jenis model kecerdasan, yang di uraikan sebagai berikut:

a. *Musical/Rhythmic,* kemampuan untuk menggemari, mendiskriminasi dan meluapkan perasaan melalui musik. Kecenderungan ini termasuk kepekaan terhadap irama atau melodi suatu hasil musik.
b. *Logical-Mathematical,* kemampuan menggunakan angka, berfikir secara deduktif atau induktif, mengenal pasti serta memanipulasi pola-pola abstrak dan hubungan corak.
c. *Intrapersonal,* kemampuan untuk mengenal dan menilai diri sendiri, mempunyai gambaran yang tepat tentang diri sendiri, memahami perasaan, kekuatan dan kelemahan diri sendiri.
d. *Interpersonal,* kemampuan untuk memahami orang lain, menyadari tentang obyektif, motivasi, tujuan dan dapat bekerjasama dengan orang lain secara berkesan.

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

e. *Naturalistic,* kepekaan tentang pola dan corak lingkungan dan alam sekitar, serta mampu menyerap, menjelaskan dan mengingat ciri-ciri alam secara terperinci.

f. *Ethical/Spiritual,* sadar terhadap nilai-nilai moral kerohanian, dapat mengenal pasti masalah serta merancang penyelesaiannya.

g. *Bodily-Kinesthetic,* Kemampuan menggunakan seluruh anggota badan untuk menciptakan ide dan mengeluarkan perasaan dan menggunakan tangan untuk mengubah sesuatu.

h. *Visual/Linguistic,* kemampuan menciptakan gambaran mental dan mengamati dunia visual. Sangat peka terhadap warna, garis, bentuk dan ruang. Mempunyai kemampuan memvisualisasikan dan mengorientasikan diri dalam matriks ruang.

i. *Verbal/Linguistic,* kemampuan menggunakan kata-kata secara berkesan baik secara lisan maupun tulisan, mempunyai gaya bahasa dan pengucapan dengan baik dan sempurna.

Menurut Gardner setiap orang paling sedikit memiliki salah satu kecerdasan diatas, meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda, karena pada dasarnya setiap manusia mempunyai kecerdasan yang sesungguhnya masih tersembunyi.

2.1.2.2. Pengertian Emosi

Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak rencana seketika untuk mengatasi masalah yang ditanamkan secara berangsur – angsur yang terkait

dengan pengalaman dari waktu–kewaktu. Kata emosi berasal dari bahasa latin yang berarti movere yang diartikan bergerak/ menggerakan dan menjauh. Lebih lanjut dalam kamus bahasa inggris Oxford mendefinisikan emosi sebagai suatu kegiatan atau pergolakan pikiran, suatu keadaan biologis, psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Bentuk emosi yang muncul kerap dirasakan atas sikap yang ditampilkan atas dasar suasana perasaan saat itu. Goleman seperti yang dikutip Harmoko (2004:1) membagi emosi menjadi beberapa kelompok seperti berikut :

1. Amarah: seperti mengamuk, bengis, benci, jengkel, kesal hati rasa. terganggu, seperti rasa pahit tersinggung merasa hebat.
2. Kesedihan: seperti pedih, sedih, asa, kalau, depresi berat.
3. Rasa takut: seperti cemas, takut, gugup, khawatir, waspada, tidak senang,tidak tenang, was-was, fobia, dan panik.
4. Kenikmatan: seperti bahagia, gembira, riangan , puas, terhibur, bangga, takjub, senang sekali.
5. Cinta: seperti penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kasih.
6. Terkejut: takjub terpana.
7. Jengkel: hina, jijik, mual, benci, tidak suka, mau muntah.
8. Malu: rasa salah, malu hati, kesal hati hina, aib, hancur lebur.

Uraian tersebut hanyalah sebagian dari garis besar emosi itu sendiri. Ada begitu banyak emosi yang seringkali dirasakan, hal ini muncul dikarenakan emosi yang dirasakan begitu bervariasi dengan campuran emosi satu dengan yang lain, emosi yang begitu cepat berubah.

2.1.2.3. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Stein dan Book (2002: 31):

> "Dalam kehidupan sehari-hari kecerdasan emosional biasanya kita sebut sebagai street smart (pintar), atau kemampuan khusus yang kita sebut akal sehat. Ini terkait dengan kemampuan membaca lingkungan politik dan social, dan menatanya kembali; kemampuan memahami dengan spontan apa yang diinginkan dan dibutuhkan orang lain, kelebihan dan kekurangan mereka; kemampuan untuk tidak berpengaruh oleh tekanan; dan kemampuan untuk menjadi orang yang menyenangkan, yang kehadirannya didambakan orang lain".

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer (1990), dan istilah tersebut diketahui sebelum mengetahui aspek non-kognitif dari kecerdasan. Menurut Salovey dan Mayer yang dikutip oleh Cherniss (2003: 3), mendefinisikan kecerdasan emosional *(emotional intelligence)* sebagai *"a form of social intelligence that involve the ability to monitor one's own and other fellings and emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one's thinking and action"*. Maksudnya kecerdasan emosional adalah himpunan bagian dari kecerdasan social yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik diri sendiri maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.

Menurut Reuven Bar-On yang dikutip oleh Stein dan Book (2002:30) bahwa, "Kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan, kompetensi, dan kecakapan non kognitif, yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan."

ADLN - Perpustakaan Unair

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2001: 512) adalah :

> "Kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan menyelesaikan konflik, bertahan menghadapi frustasi, mengendalikan dorongan hati, mengatur suasana hati, berempati dan kemampuan menjaga stress dengan baik".

Cooper dan Sawaf (2002:xiv-xv) menjelaskan bahwa kata "emosi" secara sederhana didefinisikan sebagai menerapkan "gerakan", baik secara metafora maupun harfiah, untuk mengeluarkan perasaan. Kecerdasan emosional akan memotivasi diri seseorang untuk mencari manfaat dan potensi unik yang ada dalam dirinya, dan mengaktifkan aspirasi nilai-nilai yang paling dalam, mengubahnya dari apa yang dipikirkan menjadi apa yang dijalani. Lebih lanjut Cooper dan Sawaf menjelaskan bahwa tidaklah cukup hanya memiliki perasaan. Kecerdasan emosional menuntun diri untuk belajar mengakui dan menghargainya dengan tepat, menerapkan dengan efektif informasi dan energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari. Selengkapnya definisi kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

Akar kecerdasaan emosional sendiri berasal dari bidang psikologi ketika Thorndike (1928;1936) mengidentifikasi aspek kecerdasan emosional yang disebut dengan kecerdasan sosial (*social intelligence*). Beberapa puluh tahun kemudian, Wechsler (1952) meneruskan penelitian yang dilakukan oleh E.L Thorndike dan menyatakan bahwa kemampuan non kognitif, yang disebutnya sebagai hal yang bersifat non intelektual, juga merupakan hal yang esensial dalam

memprediksi kemampuan individu untuk sukses dalam organisasi. Penelitian selanjutnya tentang peran emosi dalam kesuksesan individu baru dilanjutkan beberapa puluh tahun kemudian ketika Gardner (1983) menyebutkan faktor yang disebutnya sebagai intelegensi berganda (*multiple intelligence*) sebagai kunci sukses individu dalam organisasi.Gardner beragumen bahwa kemampuan intrapribadi (*intrapersonal)* dan antarpribadi (*interpersonal)* juga diklasifikasikan sebagai kecerdasan yang sama pentingnya dengan intelegensi yang diukur dengan tes IQ. Secara khusus penelitian tentang faktor non kognitif dalam kesuksesan individu dalam dunia kerja baru berkembang sejak awal tahun 1990-an setelah Bar-On (1998) mampu mengembangkan tes baku untuk mengukur kemampuan non kognotif individu. Kemudian, tahun 1990, Salovey dan Mayer (1990) menerbitkan artikel dan menggunakan kata "kecerdasan emosional" (*emotional intelliegence*) yang kemudian dipakai sebagai istilah yang baku dalam bidang psikologi dan perilaku.

Menurut Cooper dan Sawaf (2001: xxxiii), "kecerdasan emosi adalah kemampuan menggali perasaan yang paling dalam, hati nurani manusia, tidak peduli apapun tantangan dan peluang yang di hadapi". Dalam e-psikologi.com (2000: 1), Goleman (1995) menekankan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengendalikan hal-hal negatif seperti kemarahan dan keraguraguan atau rasa kurang percaya diri dan keharmonisan dengan orang-orang disekeliling. Selanjutnya Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional secara lebih sederhana, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dan cara mengendalikan emosi diri sendiri, dimana pemahaman

emosional merupakan kecenderungan kepribadian. Hal tersebut juga didukung oleh Gordon, yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan *"mood"* (suasana hati) yang tidak dapat diubah.

Dalam penelitian Kirch, et al. (2001: 1) yang menghubungkan kecerdasan dengan IQ (salah satu dari jenis kecerdasan). Dimana kecerdasan emosional meliputi aspek intrapersonal, yang terdiri dari kesadaran terhadap diri, dan pengaturan diri; dan intrapersonal yang terdiri dari motivasi, empati dan ketrampilan sosial kita.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk mengendalikan dan mengelola perasaan dan emosinya dengan baik untuk memandu pikiran dan tindakan–tindakannya terhadap orang lain, hal tersebut dapat menjadi kunci pengetahuan diri dan menuntun pada tingkah laku yang tepat.

Kecakapan emosi dan sosial menurut Goleman (2001 :513) meliputi lima dasar yaitu :

1. Kesadaran diri (*self awareness*)
2. Pengaturan diri (*self regulation*)
3. motivasi (*motivation*)
4. Empati (*empathy*)
5. Ketrampilan sosial (*social skill*)

Kecakapan emosi dan sosial di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri (*self awareness*)

   Mengetahui keadaan dalam diri mengenai apa yang dirasakan pada suatu saat dan menggunakan untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat pengaturan diri.

2. Pengaturan diri (*self regulation*)

   Mengelola keadaan dalam diri dan sumber daya diri sendiri sehingga mempunyai dampak yang positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

3. motivasi (*motivation*)

   Dorongan yang membimbing atau membantu peraihan sasaran atau tujuan.

4. Empati (*empathy*)

   Kesadaran akan perasaan, kepentingan, dan keprihatinan orang.

5. Ketrampilan sosial (*social skill*)

   Kemahiran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain.

Dalam portalinfaq.org, Salovey (2004) ada 7 kiat meningkatkan kecerdasan Emosi (EQ) yaitu :

1. Mengenali emosi diri

   Kemampuan untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya dirasakan

2. Melepaskan emosi negatif

Kemampuan untuk memahami dampak emosi negatif didalam diri.

3. Mengelola emosi diri sendiri

Kemampuan untuk menghargai emosi, mengetahui pesan yang di sampaikan emosi, dan meyakini bahwa pernah berhasil menangani emosi itu sebelumnya.

4. Memotivasi diri sendiri

Kemampuan untuk menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan.

5. Mengenali emosi orang lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain berarti kita memiliki empati terhadap apa yang diinginkan orang lain

6. Mengelola emosi orang lain

Kemampuan untuk menjalin suatu hubungan yang kokoh dan berkelanjutan dengan orang lain.

7. Memotivasi orang lain

Kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Kecerdasan emosional mendapat perhatian para praktisi karena sementara IQ merupakan hal yang sifatnya tetap, kecerdasan emosional merupakan hal yang bisa dipelajari, ditingkatan, dilatih dan dimatangkan. Jika kecerdasan emosional bisa dipelajari, maka seseorang akan bisa melatih kecerdasan emosionalnya untuk bisa sukses dalam organisasi.

2.1.3. Komponen Kecerdasan Emosional

Secara garis besar, ada 3 keahlian yang harus dimiliki setiap karyawan dalam organisasi, yaitu keahlian tekhnis (misalnya kemampuan memprogram perangkat lunak, merakit mobil, memprediksi debit air), kemampuan analitik (misalnya memberikan alasan secara analitik, memberikan argumen beserta bukti pendukung), dan kemampuan dalam hal kecerdasan emosional seperti kemampuan menjaga kestabilan emosi, mengatasi konflik, kemampuan melakukan pelayanan kepada pelanggan. Untuk kemampuan dalam kecerdasan emosional sendiri selama beberapa periode, para psikolog telah menghasilkan beberapa model kecerdasan emosional dalam perspektif yang berbeda.

Menurut Bar-On seperti yang dikutip oleh Stein dan Book (2002: 39), kecerdasan emosional dibagi menjadi lima unsur, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas kemampuan untuk mengenal dan mengendalikan diri sendiri *(Intrapersonal)* (X_1), dengan indikator-indikator sebagai berikut:
   a. Kesadaran diri emosional *(Emotional Self Awareness)*

   Kemampuan untuk mengenali perasaan dan pengaruh perilaku seseorang terhadap orang lain.

   b. Sikap asertif *(Assertiveness)*

   Kemampuan seseorang untuk menyampaikan secara jelas pikiran dan perasaannya, serta membela diri dan mempertahankan pendapat.

   c. Kemandirian *(Independence)*

   Kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan mengendalikan diri, berdiri dengan kaki sendiri.

d. Penghargaan diri *(Self Regard)*

Kemampuan seseorang untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya, dan menyenangi diri sendiri meskipun memiliki kelemahan.

e. Aktulisasi diri *(Self Actualization)*

Kemampuan seseorang untuk mewujudkan potensi yang dimiliki dan merasa senang (puas) dengan prestasi yang diraih di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

2. Kualitas kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain (*Antarpribadi*) (X_2), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Empati *(Empaty)*

Kemampuan untuk memahami perasaan dan pikiran orang lain, kemampuan untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain.

b. Tanggung jawab sosial *(Social Responbility)*

Kemampuan untuk menjadi anggota masyarakat yang dapat bekerja sama dan bermanfaat bagi kelompok masyarakatnya.

c. Hubungan antarpribadi *(Interpersonal Relationship)*

Kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan, dan ditandai oleh saling memberi dan menerima dan rasa kedekatan emosional.

3. Penyesuaian Diri

Kemampuan untuk bersikap realities, dan untuk memecahkan masalah *(Self Agreement)* (X_3), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Uji-realitas *(Reality Testing)*

Kemampuan seseorang untuk melihat sesuatu sesuai dengan kenyataannya, bukan seperti yang diinginkan atau ditakuti.

b. Sikap Fleksibel *(Flexibility)*

Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perasaan, pikiran dan tindakan dengan keadaan yang berubah-ubah.

c. Pemecahan masalah *(Problem Solving)*

Kemampuan untuk mendefinisikan permasalahan, kemudian bertindak untuk mencari dan menerapkan pemecahan yang jitu dan tepat.

4. Pengendalian Stress

Menjaga diri agar tetap tenang dan terkendali untuk menghadapi stress dan mengendalikan impuls *(Stress Management)* (X_4), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Ketahanan menaggung stress *(Stress Management)*

Kemampuan untuk tetap tenang dan berkosentrasi, dan secara kontruktif bertahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik emosi.

b. Pengendalian impuls *(Impuls Control)*

Kemampuan untuk menahan atau menunda keinginan untuk bertindak.

5. Suasana hati umum *(Optisimism)* (X_5),

a. Optimisme *(Optimism)*

Kemampuan untuk mempertahankan sikap positif yang realistis, terutama dalam menghadapi masa-masa yang sulit.

b. Kebahagiaan *(Happiness)*

Kemampuan untuk mensyukuri kehidupan, menyukai diri sendiri dan orang lain, dan untuk bersemangat serta bergairah dalam melakukan kegiatan.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok (organisasi) dalam waktu tertentu. Dalam beberapa literatur, istilah kinerja dikenal pula dengan istilah prestasi kerja. Simamora (1999:416) mengatakan bahwa kinerja merupakan proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun non fisik. Ditegaskan oleh Nawawi (1997:234) yang menyebut kinerja dengan istilah karya, yaitu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/non material.

Menurut Siagian (1992:136-137) kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok, ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja.

seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak badan usaha dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

2.1.4.2. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap prestasi kerja, dari penilaian tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan telah memenuhi harapan perusahaan atau tidak. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja, pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Handoko (2001:135) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Dessler (1997:513) penilaian prestasi terdiri dari tiga langkah yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai prestasi, dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti baik pemimpin maupun bawahan bersama-sama sepakat atas hal-hal yang diharapkan akan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama. Penilaian prestasi menghendaki adanya pertemuan-pertemuan balikan dimana dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

Sementara Werther dan Davis (1996:341) memberikan pengertian tentang penilaian kinerja sebagai berikut :

> *"Performance appraisal is the process by which organizations evaluate individual job performance. When it is done correctly, employees, their supervisors, the HR department, and ultimately the organization benefit by ensuring that individual efforts contribute to the strategic focus of the organization. However, performance appraisal are influenced by other activities in the organization and in turn affect the organization's succes. Often they can be a part of the way a company executes its strategy."*

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa kinerja merupakan hasil kerja, maka untuk mengetahui lebih jelas mengenai hasil kerja tersebut dibutuhkan suatu tindakan atau upaya khusus yang dalam banyak literatur dikenal dengan "penilaian prestasi". Upaya yang dimaksud tersebut merupakan salah satu fungsi dan tanggung jawab dari unsur pimpinan dalam setiap organisasi atau perusahaan.

Menurut Gibson (1996:52) tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan antara lain adalah :

1. Variabel Individu, meliputi ; Kemampuan, keterampilan, mental dan fisik ; latar belakang dari keluarga dekat, tingkat sosial, pengalaman ; demografi meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel Organiasasi, meliputi ; sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologi, meliputi ; persepsi, sikap, kepribadian perilaku, motivasi, dan lainnya.

Pedoman Penilaian Prestasi kerja Potensi dan pengembangan pegawai di PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan

a. Penilaian atas ciri pribadi

   1. Bekerja dengan penuh energi dan dorongan
   2. menunjukkan pertimbangan yang rasional
   3. Tetap bekerja dengan baik walaupun dibawah tekanan
   4. Menunjukkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas
   5. Bekerja dengan jujur dan integritas
   6. Menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan
   7. Menunjukkan wawasan yang luas
   8. Memberikan contoh/tauladan yang baik
   9. Dapat bergaul/menunjukkan hubungan baik dengan orang lain

b. Potensi belajar dan menerapkan keterampilan baru atau yang lebih tinggi

   1. Tingkat inisiatif dalam pengembangan diri
   2. Penyerapan dan penerapan atas pelatihan terdahulu dan kemampuan mengikuti pelatihan di masa mendatang

c. Kemauan dan kemampuan melaksanakan budaya kerja

1. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati "Kode Etik Bankir Indonesia"dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasikan kepada pembangunan nasional
4. Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan prima dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra usahanya
5. Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standar mutu kerja yang tinggi dan realitas
6. Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan dan berusaha menjadi acuan di unit kerjanya
7. Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindak lanjuti hasilnya
8. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh inisiatif serta bertanggungjawab atas mutu hasil kerjanya dengan selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya
9. Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka dengan saling mengingatkan , saling menghargai, dan saling membimbing

10. Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi semangat kebersamaan

2.1.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan pada umumnya dilakukan dengan tujuan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa serta kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan. Manfaat penilaian kinerja karyawan juga sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan serta menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi. Selain itu juga dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik serta mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

Menurut Handoko (2001:135-137) tujuan atau kegunaan dari penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

a. Perbaikan prestasi kerja
   Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan–kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
b. Penyesuaian–penyesuaian kompensasi
   Evaluasi, kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi di masa mendatang.

2.1.5. Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan

Seperti yang telah diungkapan sebelumnya bahwa kecerdasan emosi dapat diartikan kemampuan untuk mengenali, mengelola, dan mengekspresikan dengan tepat, termasuk untuk memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, serta membina hubungan dengan orang lain. Jelas bila seorang karyawan yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi, dapat hidup lebih bahagia dan sukses karena percaya diri serta mampu menguasai emosi atau mempunyai kesehatan mental yang baik. Pada pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian seseorang sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja. Hal ini sangat penting karena seorang karyawan yang penyesuaian kepribadiannya tidak baik, akan mengalami kesukaran dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja. Semakin jelas bahwa satu-satunya faktor terpenting dalam menentukan kinerja seorang karyawan ialah sikap emosional karyawan terhadap pekerjaan dan teman sejawatnya. Jika karyawan memiliki sikap yang buruk maka tidak akan bekerja dengan baik. Stein dan Book (2004:23-24) mengungkapkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional, semakin besar kemungkinan untuk sukses sebagai pekerja, orang tua, manajer, atau calon untuk suatu posisi jabatan. Hal ini terjadi karena semakin besar kepekaan sosial dan emosi yang dimiliki, semakin mudah pula bagi untuk

Goleman dalam bukunya "*Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*" (Bantam, 1995) mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan dibutuhkan bukan hanya *"cognitive intelligence"* tetapi juga *"emotional intellegence"*. Emotional intellegence atau disingkat EQ adalah kemampuan untuk untuk mengendalikan hal-hal negatif seperti kemarahan dan keragu-raguan atau rasa kurang percaya diri dan juga kemampuan untuk memusatkan perhatian pada hal-hal positif seperti rasa percaya diri dan keharmonisan dengan orang-orang disekeliling. Secara khusus, para pemimpin perusahaan membutuhkan EQ tinggi karena mereka mewakili organisasi, berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi dan berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pekerja. Pemimpin yang memiliki empati akan dapat memahami kebutuhan para pegawainya dan dapat memberikan feedback yang konstruktif (e-psikologi.com).

Menurut Gordon dalam e-psikologi.com (2000:1), bahwa perbaikan kemampuan analisis dan kemampuan kognitif, adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja para pekerja. Selanjutnya Goleman menambahkan bahwa kemampuan kognitif mengantarkan seseorang untuk mengembangkan diri setelah diterima bekerja dalam sebuah perusahaan. Kecerdasan emosional merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja optimal. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan, semakin penting peran kecerdasan emosional. Seseorang yang memiliki kesadaran emosi akan mengetahui pengaruh emosi terhadap kinerjanya, dan memanfaatkan kecerdasan emosional tersebut akan mempengaruhi perilaku

tiap individu dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada diri seseorang, termasuk dalam permasalahan kerja. Permasalahan yang dihadapi bisa saja sama, tetapi perilaku yang ditampilkan mungkin saja berbeda. Hal itu tentu saja akan besar pengaruhnya pada kinerja seseorang di tempat kerjanya. Seseorang yang cerdas secara emosional tidak akan mudah putus asa, tetap berusaha sampai berhasil dan melihat permasalahan sebagai suatu rintangan yang harus dihadapi, bukan suatu hal yang negatif dan harus dihindari.

Pentingnya peran kecerdasan emosional dalam keberhasilan seseorang didukung secara empiris oleh hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli, antara lain:

1. Cherniss (2000:5), mengatakan bahwa kemampuan untuk memahami perasaan dan pengendalian stress adalah salah satu aspek kecerdasan emosional yang dapat mengantar kesuksesan seseorang. Cherniss menjelaskan bahwa empati merupakan bagian yang penting dari kecerdasan emosional dan empati turut menyumbang keberhasilan seseorang. Cherniss percaya kecerdasan emosional akan menjadi sangat bermanfaat dan menarik untuk dipertimbangkan karena dapat meningkatkan kinerja yang efektif. Cherniss berharap seseorang mempunyai kemampuan untuk merasakan, mengenali, dan mengatur emosi karena hal tersebut yang menjadi kunci keberhasilan seseorang. Kemudian Cherniss menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang sangat penting untuk kesuksesan dalam berbagai bidang kehidupan.

2. Stein dan Book (2002:23) mengatakan bahwa, "Semakin tinggi kecerdasan emosional kita, semakin besar kemungkinan kita untuk sukses di berbagai profesi kita dalam kehidupan." Dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional meliputi mengenal perasan dan mampu mengatur perasaannya dengan baik, mampu memotivasi diri sendiri, bersikap empati, manusia harus dapat memecahkan suatu masalah ketika menghadapi gejolak emosi dari diri maupun orang lain, fleksibel dalam situasi dan kondisi yang kerap berubah. Manusia harus mampu mengelola stress dengan baik sehingga dapat menghadapi kehidupan yang optimis termasuk dalam bidang pekerjaannya. Kemampuan-kemampuan itulah yang seharusnya dimiliki oleh setiap sumber daya manusia untuk dapat berprestasi di bidang pekerjaannya.

Bar-On yang dikutip oleh Stein dan Book (2002:39), menemukan cara untuk merangkum kecerdasan emosional dengan membagi EQ dalam lima area atau ranah menyeluruh, yang nampak pada Gambar 2.1. menunjukkan bahwa variabel dari kecerdasan emosional yang terdiri dari interpersonal, intrapersonal, penyesuaian diri, pengendalian stress, dan suasana hati umum mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja.

GAMBAR 2.1
HUBUNGAN KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN KINERJA

Dicetak setelah mendapat izin dari Multi-Health Systems. Inc., Toronto, Kanada

Sumber: Stein dan Book (2002;39)

Dari beberapa pendapat tersebut nampak bahwa dengan kecerdasan emosi yang dimiliki karyawan dapat membuatnya mampu untuk mengenali, mengelola, dan mengekspresikan dengan tepat, termasuk untuk memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, serta membina hubungan dengan orang lain sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tenang, kerjasama dengan karyawan lain berlangsung harmonis, konflik dapat dihindari dan bekerjapun penuh semangat, dan kinerja pun tercapai sesuai harapan perusahaan maupun karyawan.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kecerdasan emosional dan keefektifan kepemimpinan belum banyak dilakukan, namun penelitian mengenai hal ini pernah dilakukan oleh Susilawati yang dimuat di Majalah Ekonomi tepatnya Tahun XII No. 2, Agustus 2002 dengan judul "Kecerdasan Emosional Dan Efektifitas Kepemimpinan Dalam Membentuk Iklim Kerja". Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa secara umum menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mampu memprediksi hubungan dengan kinerja organisasi, dan iklim organisasi.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan ini. Persamaannya terletak pada variabel yang diteliti yaitu Kecerdasan Emosional, dengan menggunakan uji statistik Regresi linear sederhana. Pada penelitian ini alat statistik yang digunakan adalah Regresi linear sederhana. Perbedaannya terletak pada variabel terikat yaitu : Kinerja karyawan, pada peneltian sebelumnya adalah Iklim Kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenny Lastriana dari Universitas Airlangga Surabaya fakultas Ekonomi tahun 2001 dengan judul "Hubungan antara tingkat Kecerdasan Emosi Pimpinan dengan Kinerja Karyawan pada Bagian Keuangan Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintahan kota Surabaya".

Persamaan penelitian ini dengan yang dilakukan oleh Yenny adalah topik yang sama-sama mengetengahkan masalah kecerdasan Emosional yang dikaitkan dengan kinerja karyawan.

karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan yang diukur dari penilaian atas ciri pribadi, potensi belajar dan menerapkan keterampilan baru atau yang lebih tinggi, kemauan dan kemampuan melaksanakan budaya kerja.

d. Teknik analisis

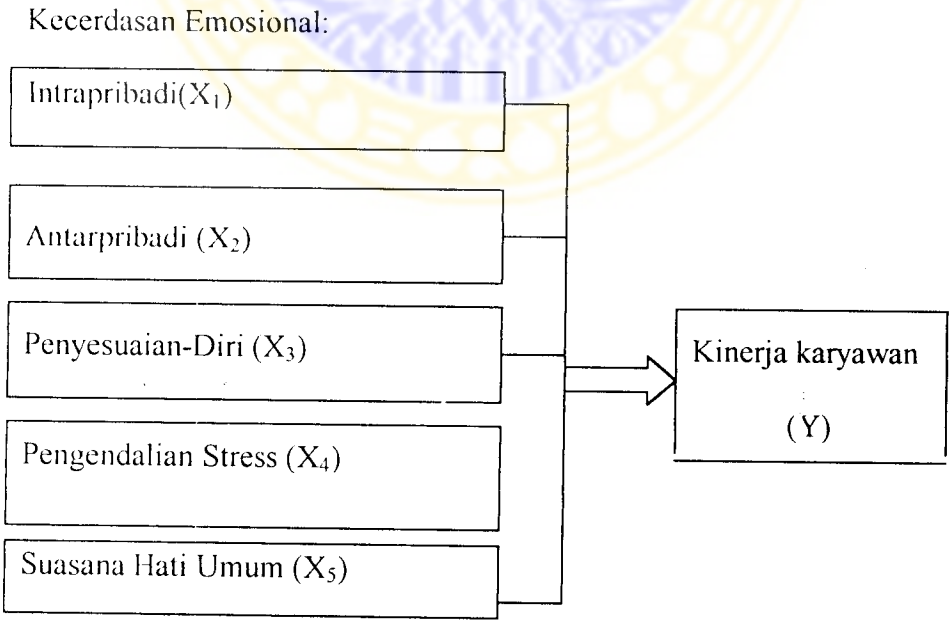
Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti sebelunya menggunakan korelasi sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis faktor.

2.3. Model Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka disusunlah model analisis serta hubungan dan pengaruh antar variabel bebas dan terikat sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.2

GAMBAR 2.2

MODEL ANALISIS KECERDASAN EMOSIONAL



ADLN - Perpustakaan Unair

Berdasarkan Gambar 2.2. di atas, ditunjukkan arah anak panah yang mengarah dari kecerdasan emosional sebagai variabel bebas ke arah kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

2.3.1. Hipotesis

Bahwa faktor-faktor kecerdasan emosional berpengaruh secara bersama-sama dan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan survey, yaitu Penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikplogis (Sugiyono, 2002 : 7).

Dalam survey, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Umumnya pengertian survey dibatasi pada penelitian yang datanya di kumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Djarwanto, 1990 : 23).

3.2. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel terikat dan variabel bebas. Variabel-variabel tersebut adalah :

1. Variabel bebas, atau *independent variable,* yaitu variabel yang nilainya tidak tergantung variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebas adalah kecerdasan emosional(X).

b. Sikap asertif *(Assertiveness)*

Kemampuan seseorang untuk menyampaikan secara jelas pikiran dan perasaannya, serta membela diri dan mempertahankan pendapat.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya jarang merasa bingung dengan apa yang saya rasakan (12).

  Saya selalu memikirkan perasaan saya (41).

c. Kemandirian *(Independence)*

Kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan mengendalikan diri, berdiri dengan kaki sendiri.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Sangat penting untuk mengendalikan perasaan yang dapat merugikan saya,untuk menjaga kesehatan batin saya (34) .

d. Penghargaan diri *(Self Regard)*

Kemampuan seseorang untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya, dan menyenangi diri sendiri meskipun memiliki kelemahan.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya biasanya merasa sangat jelas tentang perasaan saya (42).

e. Aktualisasi diri *(Self Actualization)*

Kemampuan seseorang untuk mewujudkan potensi yang dimiliki dan merasa senang (puas) dengan prestasi yang diraih di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

2. Kualitas kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain (*Antarpribadi*) (X2), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

   a. Empati *(Empaty)*

      Kemampuan untuk memahami perasaan dan pikiran orang lain, kemampuan untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain.

      Pernyataan dalam kuesioner;

      - Saya tidak berfikir, adalah tidak berguna memperhatikan emosi dan perasaan seseorang (7).

   b. Tanggung jawab sosial *(Social Responbility)*

      Kemampuan untuk menjadi anggota masyarakat yang dapat bekerja sama dan bermanfaat bagi kelompok masyarakatnya.

   c. Hubungan antarpribadi *(Interpersonal Relationship)*

      Kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan, dan ditandai oleh saling memberi dan menerima dan rasa kedekatan emosional.

3. Penyesuaian Diri

   Kemampuan untuk bersikap realities, dan untuk memecahkan masalah *(Self Agreement)* (X3).

   a. Uji-realitas *(Reality Testing)*

      Kemampuan seseorang untuk melihat sesuatu sesuai dengan kenyataannya, bukan seperti yang diinginkan atau ditakuti.

Pertanyaan dalam kuesioner:

- Beragamnya perasaan yang dimiliki manusia akan membuat hidup lebih menarik (1).
- Perasaan menuntun arah pada kehidupan saya (15).
- Saya percaya dengan tindakan yang sesuai dengan hati (18).
- Saya percaya, adalah sesuatu yang sehat bila merasakan apapun emosi yang saya rasakan (21).
- Menurut saya, seseorang tidak boleh dikuasai oleh emosi (29).
- Saya tidak pernah larut dalam emosi saya (31).

b. Sikap Fleksibel *(Flexibility)*

Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perasaan, pikiran dan tindakan dengan keadaan yang berubah-ubah.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Seseorang akan merasa lebih baik, bila lebih sedikit menggunakan perasaan dan lebih banyak menggunakan pikiran (04).
- Saya tidak akan membiarkan perasaan saya bertentangan dengan apa yang saya pikirkan (14).
- Keyakinan dan pendapat saya selalu berubah tergantung bagaimana perasaan saya pada saat itu (24).

c. Pemecahan masalah *(Problem Solving)*

Kemampuan untuk mendefinisikan permasalahan, kemudian bertindak untuk mencari dan menerapkan pemecahan yang jitu dan tepat.

- Saya sering menyadari perasaan saya mengenai suatu masalah (26).

- Biasanya saya mengetahui perasaan saya mengenai sesuatu hal (45).

4. Pengendalian Stress

Menjaga diri agar tetap tenang dan terkendali untuk menghadapi stress dan mengendalikan impuls *(Stress Management)* (X4), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Ketahanan menaggung stress *(Stress Management)*

Kemampuan untuk tetap tenang dan berkosentrasi, dan secara kontruktif bertahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik emosi.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya selalu mencoba berpikir yang baik-baik saja, tidak peduli seburuk apapun perasaan saya (02).
- Saya tidak pernah risau dengan suasana hati yang terlalu bagus (40).

b. Pengendalian impuls *(Impuls Control)*

Kemampuan untuk menahan atau menunda keinginan untuk bertindak.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saat sedang marah, saya selalu mencoba untuk menenangkan diri saya (10).
- Saya mempunyai banyak energi ketika saya bersedih (11).
- Apabila saya dalam suasana hati yang terlalu bagus, saya mencoba untuk mengendalikan diri saya (30).

5. Suasana hati umum *(Optisimism)* (X5)

a. Optimisme *(Optimism)*

Kemampuan untuk mempertahankan sikap positif yang realistis, terutama dalam menghadapi masa-masa yang sulit.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Pada umumnya saya berpikiran optimis (17).
- Ketika sedang bahagia saya menyadari betapa bodohnya rasa kekhawatiran saya (20).
- Ketika saya sedang sedih, saya selalu mengingatkan diri saya tentang segala sesuatu yang menyenangkan dalam hidup (23)
- Saat saya dalam suasana hati yang baik, saya sangat optimis terhadap masa depan saya (36).

b. Kebahagiaan *(Happiness)*

Kemampuan untuk mensyukuri kehidupan, menyukai diri sendiri dan orang lain, dan untuk bersemangat serta bergairah dalam melakukan kegiatan.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya biasanya mempunyai banyak energi pada saat saya bahagia (25)
- Tidak pandang seberapa burukpun perasaan saya, saya selalu mencoba berfikir tentang hal-hal yang menyenangkan (43)

Sedangkan dari sisi *unfavorable* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Bar-On seperti yang dikutip oleh Stein dan Book (2002: 39), kecerdasan emosional dibagi menjadi lima unsur, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas kemampuan untuk mengenal dan mengendalikan diri sendiri *(Intrapersonal)* (X1).

   a. Kesadaran diri(*Emotional self awarness*)

      Kemampuan untuk mengenali perasaan dan pengaruh perilaku seseorang terhadap orang lain.

      Pernyataan dalam kuesioner:

      - Biasanya saya tidak terlalu memperdulikan apa yang saya rasakan (8).
      - Saya tidak memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu (38).
      - Saya tidak bisa memahami perasaan saya(37).

   b. Bersikap Asertif

      Kemampuan seseorang untuk menyampaikan secara jelas pikiran dan perasaannya, serta membela diri dan mempertahankan pendapat.

      Pernyataan dalam kuesioner:

      - Terkadang sulit untuk mengatakan perasaan saya (9)
      - Saya selalu bingung tentang apa yang saya rasakan (28).
      - Adalah membuang waktu jika memikirkan perasaan yang saya rasakan (46).

   c. Kemandirian

      Kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan mengendalikan diri, berdiri dengan kaki sendiri.

   d. Penghargaan diri

      Kemampuan seseorang untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya, dan menyenangi diri sendiri meskipun memiliki kelemahan.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Perasaan adalah kelemahan yang dimiliki oleh manusia (44)

e. Aktualisasi diri

Kemampuan seseorang untuk mewujudkan potensi yang dimiliki dan merasa senang (puas) dengan prestasi yang diraih di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

2. Kualitas kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain (*Antarpribadi*) (X2), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Empati *(Empaty)*

Kemampuan untuk memahami perasaan dan pikiran orang lain, kemampuan untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain.

b. Tanggung jawab sosial *(Social Responbility)*

Kemampuan untuk menjadi anggota masyarakat yang dapat bekerja sama dan bermanfaat bagi kelompok masyarakatnya.

c. Hubungan antarpribadi *(Interpersonal Relationship)*

Kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan, dan ditandai oleh saling memberi dan menerima dan rasa kedekatan emosional.

3. Penyesuaian Diri

Kemampuan untuk bersikap realities, dan untuk memecahkan masalah *(Self Agreement)* (X3), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Uji-realitas *(Reality Testing)*

Kemampuan seseorang untuk melihat sesuatu sesuai dengan kenyataannya, bukan seperti yang diinginkan atau ditakuti.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Hal-hal indah dalam kehidupan adalah ilusi (16).
- Saya tidak pernah dapat mengungkapkan bagaimana perasaan saya (19).

b. Sikap Fleksibel *(Flexibility)*

Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perasaan, pikiran dan tindakan dengan keadaan yang berubah-ubah.

c. Pemecahan masalah *(Problem Solving)*

Kemampuan untuk mendefinisikan permasalahan, kemudian bertindak untuk mencari dan menerapkan pemecahan yang jitu dan tepat.

4. Pengendalian Stress

Menjaga diri agar tetap tenang dan terkendali untuk menghadapi stress dan mengendalikan impuls *(Stress Management)* (X4), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Ketahanan menaggung stress *(Stress Management)*

Kemampuan untuk tetap tenang dan berkosentrasi, dan secara kontruktif bertahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik emosi.

b. Pengendalian impuls *(Impuls Control)*

Kemampuan untuk menahan atau menunda keinginan untuk bertindak.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya tidak mempunyai banyak energi ketika saya sedang sedih (05)
- Ketika saya sedang marah, saya selalu membiarkan diri merasa seperti itu (06).

5 Suasana hati umum *(Optisimism)* (X5), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Optimisme *(Optimism)*

Kemampuan untuk mempertahankan sikap positif yang realistis, terutama dalam menghadapi masa-masa yang sulit.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Walaupun terkadang saya terlihat bahagia, pada umumnya saya pesimistik (32).
- Ketika saya dalam suasana hati yang buruk, saya selalu pesimis dengan masa depan saya (39).
- Saat sedang bahagia terkadang saya mengingatkan diri saya bahwa segala sesuatu bisa saja menjadi salah (47).

b. Kebahagiaan *(Happiness)*

Kemampuan untuk mensyukuri kehidupan, menyukai diri sendiri dan orang lain, dan untuk bersemangat serta bergairah dalam melakukan kegiatan.

Pernyataan dalam kuesioner:

- Saya tidak mempunyai banyak energi ketika saya sedang bahagia (03).

Penilaian terhadap kecerdasan emosional dilakukan oleh karyawan bagian operasional dengan menggunakan skala likert. Penilaian untuk pernyataan yang *favorabel* sebagai berikut :

- Nilai 1 mewakili jawaban **Sangat Tidak Setuju**..
- Nilai 2 mewakili jawaban **Tidak Setuju**.
- Nilai 3 mewakili jawaban **Ragu-Ragu.**
- Nilai 4 mewakili jawaban **Setuju.**
- Nilai 5 mewakili jawaban **Sangat Setuju**

Penilaian untuk pernyataan yang *unfavorabel,* sebagai berikut :

- Nilai 5 mewakili jawaban **Sangat Tidak Setuju**..
- Nilai 4 mewakili jawaban **Tidak Setuju**.
- Nilai 3 mewakili jawaban **Ragu-Ragu.**
- Nilai 2 mewakili jawaban **Setuju.**
- Nilai 1 mewakili jawaban **Sangat Setuju**

3.3.1.1. Penamaan hasil Analisis faktor Kecerdasan Emosional

Hasil penamaan terbaru dari variabel kecerdasan emosional dilihat dari hasil analisis faktor, terbentuk sebagai berikut :

1. Faktor 1 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

   X_7 : Saya tidak berfikir, adalah tidak berguna memperhatikan emosi dan perasaan seseorang.

   X_{24} : Keyakinan dan pendapat saya selalu berubah tergantung bagaimana perasaan saya pada saat itu.

X_{34} : Sangat penting untuk mengendalikan perasaan yang dapat merugikan saya, untuk menjaga kesehatan batin saya.

X_{40} : Saya tidak pernah risau dengan suasana hati yang terlalu bagus.

X_{42} : Saya biasanya merasa sangat jelas tentang perasaan saya.

X_{44} : Perasaan adalah kelemahan yang dimiliki manusia (-)

Item variabel X_7 ; X_{24} ; X_{34} ; X_{40} ; X_{42} ; X_{45} kemudian dinamai variabel kualitas pengendalian emosi untuk menjalin hubungan dengan orang lain.

2. Faktor 2 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X_{27} : Ketika saya sedang tertekan saya tidak bisa berbuat apa-apa selain berpikiran buruk (-).

X_{37} : Saya tidak bisa memahami perasaan saya.(-)

X_{38} : Saya tidak memberikan perhatian yang banyak terhadap perasaan saya (-).

X_{47} : Saat sedang bahagia terkadang saya mengingatkan diri saya bahwa segala sesuatu bisa saja menjadi salah (-).

X_{48} : Saya hampir selalu mengetahui secara persis bagaimana perasaan saya.

Item variabel X_{27} ; X_{37} ; X_{38} ; X_{47} ; X_{48} kemudian dinamai variabel kesadaran emosi diri.

3. Faktor 3 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X25 : Saya biasanya mempunyai banyak energi pada saat saya bahagia.

X35 : Saya memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu.

X41 : Saya selalu memikirkan perasaan saya.

Item variabel X_{25} ; X_{35} ; X_{41} kemudian dinamai variabel perasaan bahagia.

4. Faktor 4 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X_{26} : Saya sering menyadari perasaan saya mengenai suatu masalah.

X_{36} : Saat saya dalam suasana hati yang baik saya sangat optimis terhadap masa depan.

X_{46} : Adalah membuang waktu jika memikirkan perasaan yang saya rasakan (-).

Item variabel X_{26}; X_{36} ; X_{46} kemudian dinamai variabel optimisme terhadap pemecahan masalah.

5. Faktor 5 yang terbentuk, terdiri dari item variabel :

X_6 : Ketika saya sedang marah, saya selalu membiarkan diri merasa seperti itu (-).

X_9 : Terkadang sulit untuk mengatakan perasaan saya (-).

X_{14} : Saya tidak akan membiarkan perasaan saya bertentangan dengan apa yang saya pikirkan.

Item variabel X_6; X_9 ; X_{14} kemudian dinamai variabel sikap fleksibel.

3.3.2.Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan

Pedoman Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai di PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, sebagai berikut :

a. Penilaian atas ciri pribadi

1. Bekerja dengan penuh energi dan dorongan
2. menunjukkan pertimbangan yang rasional
3. Tetap bekerja dengan baik walaupun dibawah tekanan
4. Menunjukkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas
5. Bekerja dengan jujur dan integritas
6. Menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan
7. Menunjukkan wawasan yang luas
8. Memberikan contoh/tauladan yang baik
9. Dapat bergaul/menunjukkan hubungan baik dengan orang lain

b. Potensi belajar dan menerapkan keterampilan baru atau yang lebih tinggi

1. Tingkat inisiatif dalam pengembangan diri
2. Penyerapan dan penerapan atas pelatihan terdahulu dan kemampuan mengikuti pelatihan di masa mendatang

c. Kemauan dan kemampuan melaksanakan budaya kerja

1. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati "Kode Etik Bankir Indonesia"dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasikan kepada pembangunan nasional
4. Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan prima dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra usahanya

5. Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standar mutu kerja yang tinggi dan realitas
6. Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan dan berusaha menjadi acuan di unit kerjanya
7. Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindak lanjuti hasilnya
8. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh inisiatif serta bertanggungjawab atas mutu hasil kerjanya dengan selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya
9. Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka dengan saling mengingatkan , saling menghargai, dan saling membimbing
10. Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi semangat kebersamaan.

Penilaian mengenai indikator-indikator kinerja karyawan dilakukan oleh pimpinan dengan menggunakan skala Likert, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai 1 mewakili jawaban **Sangat Tidak Memuaskan**.
2. Nilai 2 mewakili jawaban **Tidak Memuaskan**.
3. Nilai 3 mewakili jawaban **Baik.**
4. Nilai 4 mewakili jawaban **Memuaskan.**
5. Nilai 5 mewakili jawaban **Sangat Memuaskan.**

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2002 : 129) data primer pada penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui pengisian kuesioner dari karyawan PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam hal ini data sekunder yang dimaksud adalah data mengenai gambaran umum PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan termasuk didalamnya kondisi dan sejarah perusahaan.

3.5. Subyek Penelitian

a. populasi

Dalam sebuah penelitian populasi harus ditentukan terlebih dahulu karena sebagai dasar dalam menentukan sampel. Menurut Sugiyono (2002 : 72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Karyawan bagian operasional Pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

Alasan pemilihan subyek penelitian dan lokasi penelitian diatas berdasarkan atas pertimbangan sebagai berikut :

- Subyek penelitian adalah karyawan bagian operasional pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

- Jumlah populasi mencukupi sehingga tingkat keterwakilan sampel dapat terpenuhi.
- Ingin meneliti apakah pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan yang bergerak di bidang perbankan, dimana karyawannya rata-rata mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi sudah memiliki kemampuan dalam mengelola emosi dan apakah mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Sampel

Mengingat jumlah populasi yang besar, maka seluruh anggita populasi yang berjumlah 102 orang dipilih untuk dijadikan sampel. Oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitian ini disebut juga studi populasi atau studi sensus (Arikunto, 1992: 102)

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penenelitian ini dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut :

1. Meminta ijin dari pimpinan badan usaha untuk melakukan penelitian.
2. Melakukan wawancara untuk mengetahui kondisi dan sejarah badan usaha secara lengkap.
3. Menyebarkan kuesioner kepada para responden, serta memberikan penjelasan bagaimana langkah-langkah pengisian lembar kuesioner.

4. Mengumpulkan kuesioner yang telah diisi untuk diolah dan dianalisis.

3.7. Uji Kualitas data

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan alat ukurnya. Uji validitas dilakukan atas item-item pernyataan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi Pearson dari tiap item pernyataan dengan total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka r kritis yang ada pada tabel kritis r *produk moment* sesuai dengan derajat kebebasan dari tingkat signifikansinya. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap valid dan sebaliknya.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Setelah butir-butir atau indikator dinyatakan telah memenuhi syarat, maka dilakukan uji kehandalan satu instrumen (uji reliabilitas) yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen yang digunakan benar-benar dapat diandalkan, atau memiliki akurasi yang tinggi di dalam memproyeksikan gejala ada yang diamati. Untuk menguji reliabilitas suatu instrumen digunakan *Alpha Cronbach*. Masing-masing variabel dalam penelitian ini dihitung koefisien *Alpha Cronbach*-nya untuk mengetahui reliabilitas skala pengukurannya. Malholtra (1996 : 305) mengemukan bahwa, kriteria reliabilitas α (*alpha*) dikatakan reliabel apabila

koefisien α lebih besar dari 0,6. Tetapi apabila sebaliknya koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 hal ini menunjukkan tidak adanya konsistensi.

3.8. Metode Analisis

3.8.1. Analisis Faktor

Analisis faktor merupakan teknik statistik multivariate yang digunakan untuk menguji hubungan dari variabel-variabel yang memiliki hubungan saling tergantung Singgih Santoso (2003: 93). Memiliki empat fungsi dalam penggunaan teknik analisis faktor, yaitu:

a. Mengidentifikasi seperangkat dimensi-dimensi yang terpendam (tidak secara mudah diamati) dalam sekumpulan variabel-variabel yang banyak, hal ini mengacu pada *R factor analisis.*
b. Merancang metode penggabungan atau pengelompokan sejumlah besar respon dalam kelompok-kelompok yang berbeda secara jelas dalam populasi yang besar, hal ini mengacu pada *Q factor analisis.*
c. Mengidentifikasikan variabel-variabel yang tepat untuk analisis lebih lanjut.
d. Membuat seperangkat variabel baru yang lebih kecil yang menggantikan sebagian atau sepenuhnya seperangkat variabel-variabel asli untuk ditempatkan pada analisis lebih lanjut.

Analisis faktor ini bertujuan untuk mengeksplorasi atau menggambarkan apa yang didapat dari data dan tidak menyusun batasan-batasan yang utama atas komponen estimasi atau jumlah komponen yang diekstrak/didapat.

Menurut Singgih (2003: 94) terdapat beberapa kunci statistik yang berhubungan dengan analisis faktor, antara lain :

a. *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy,* adalah angka index yang digunakan untuk menbandingkan antara besarnya koefisien korelasi observasi dengan besarnya koefisien korelasi parsial. Apabila nilai KMO kecil(kurang dari 0,5) menunjukkan bahwa korelasi antar variabel tidak dapat menjelaskan variabel lain dan analisis faktor tidak sesuai untuk diterapkan.
b. *Barlett's test of sphericity,* yaitu tes yang digunakan untuk menguji interdependensi antara butir-butir yang menjadi indicator suatu variabel atau faktor. Analisis ini bermaksud tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya (*Colinearity*) dalam populasi. Apabila ternyata terbukti ada variabel yang berkorelasi maka salah satu dari variabel tersebut tidak perlu dianalisis.
c. *Communality*, yaitu jumlah varian yang diberikan tiap-tiap butir dalam butir lain yang dipertimbangkan. Koefisian *communality* tersebut cukup efektif apabila berniali 50%. Apabila terdapat *communality* 50%, maka harus dipertimbangkan besarnya muatan faktor.
d. *Correlation matrix,* yaitu matrik korelasi yang merupakan hasil korelasi antar butir yang menunjukkan koefisien korelasi ® antar butir satu dengan butr lainnya, yang mungkin dapat atau tidak dimasukkan dalam analisis.
e. *Eigenvalue,* yaitu nilai yang menunjukkan jumlah varian yang berasosiasi dengan masing-masing faktor,. Faktor yang mempunyai *eigenvalue* 1 yang dimasukkan dalam model, sedangkan yang nilainya kurang dari 1 merupakan faktor yang tidak dimasukkan dalam model.

3.8.3. Pengujian Hipotesis

3.8.3.1. Uji t

Tujuan melakukan uji t adalah untuk menguji kebermaknaan koefisien regresi parsial dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Pengujian dilakukan melalui Uji t dengan membandingkan signifikansi t_{hitung} dengan α = 0,05, apabila hasil perhitungan menunjukkan:

1. Signifikansi t hitung < 0,05

   Maka Ho ditolak, Ha diterima

   Artinya, variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat secara parsial, atau dengan kata lain ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

2. Signifikansi F hitung > 0,05

   Maka Ho diterima, Ha ditolak

   Artinya, variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebasnya atau dengan kata lain tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Keseluruhan perhitungan dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Sosial Sciences (SPSS) for Microsoft windows release 10.0.* Kemudahan yang didapat dari penggunaan SPSS ini antara lain adalah tidak diperlukannya lagi pembandingan hasil penelitian dengan tabel statistik karena output komputer dapat mengetahui secara langsung besar nilai ρ di belakang teknik statistik yang diuji.

3.8.3.2. Uji F

Tujuan melakukan uji F adalah untuk menguji kebermaknaan koefisien secara keseluruhan, menggunakan uji F dengan rumus hipotesis sebagai berikut:

Ho : $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = b_9 = b_{10} = 0$

Ha : minimal satu variabel bebas $\neq 0$

Pengujian uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan signifikansi F_{hitung} (Fh) dengan $\alpha = 0{,}05$. apabila hasil perhitungan menunjukkan:

1. Signifikansi F hitung < 0,05

   Maka Ho ditolak, Ha diterima

   Artinya, Variasi dari seluruh model regresi berhasil menerapkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, atau dengan kata lain ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

2. Signifikansi F hitung > 0,05

   Maka Ho diterima, Ha ditolak

   Artinya, variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, atau dengan kata lain ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

B A B IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Objek Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, yang saat ini dikenal dengan sebutan Bank Jatim didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Anwar Mahajudin No.91 tanggal 17 Agustus 1961, dan dilengkapi dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan No. BUM.9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961.

Selanjutnya berdasar pada Undang-Undang No.13 Tahun 1961 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang-Undang No.14 Tahun 1967 Tentang Pokok-Pokok Perbankan. Tahun 1976 dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Tingkat I Jawa Timur No.2 Tahun 1976 tanggal 10 Juli 1976 yang menyangkut Status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroan Terbatas (PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Secara Operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa, hal ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bank Indonesia No. 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat ini, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahun Buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Berdasarkan

Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 1 Tahun 1998 pasal 2 tentang Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mensahkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Sesuai dengan Akte Notaris di Surabaya R. Sonny Hidayat Yulistyo SH. No. 1 tanggal 1 Mei 1999 berikut pengesahan Keputusan Menteri Kehakiman No. C28227.HT.01.01.Th. tanggal 5 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 25 Mei 1999 No.42 Tambahan Berita Negara Republik No. 3008 secara resmi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dengan sebutan PT. Bank Jatim.

Sesuai dengan keputusan Direksi No. 031/075/KEP/DIR/SDM tanggal 15 Mei 1993 tentang Pedoman Penatalaknsanaan Sumber Daya Manusia Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur menetapkan 7 Pilar Budaya Kerja Bank Jatim yang digunakan sebagai landasan, sekaligus menjadi pedoman sikap dan perilaku segenap pegawai baik pimpinan maupun pegawai dalam menjalankan tugas. Tujuh pilar tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bank Jatim disamping sebagai agen Pembangunan didaerahnya juga sebagai Bank komersial milik Pemerintah Daerah Jawa Timur.
2. Bank Jatim menjembatani kepentingan masyarakat dengan Pemda Jatim.
3. Bank Jatim berorientasi pada pasar.

4. Bank Jatim dalam mengembangkan aktivitasnya selalu menggalang kerja sama dengan BPD seluruh Indonesia.
5. Bank Jatim mengakui pentingnya peranan setiap pegawai.
6. bank Jatim menghargai pegawainya bukan saja sebagai petugas tetapi juga sebagai insan.
7. Setiap pegawai Bank Jatim dengan semangat kebersamaan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya.

Ketujuh pilar budaya kerja Bank Pembangunan Daerah kemudian dijabarkan lebih lanjut kedalam 18 butir, dalam penjabaran dipilah kembali ke dalam 8 perilaku pegawai dan 10 perilaku pimpinan.

Searah dengan perkembangan perbankan di tanah air, semangat dan jiwa wirausahanya harus lebih mantap dan dinamis untuk dapat menjawab tantangan dari luar yang semakin kompetitf. Profesionalisme dan integritas merupakan hal-hal yang penting dalam pembentukan kepribadian pegawai. Upaya tersebut merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Sehubungan dengan itu Direksi Bank Jatim melakukan pengumpulan pendapat, saran, dan penilaian tentang budaya kerja perusahaan yang ada. Tindak lanjutnya perlu ditetapkan rumusan "Lima Pilar Budaya Kerja" Bank Jatim yang baru. Yakni :

1. Bank Jatim adalah Bank Umum milik Pemerintah Daerah.
2. Bank Jatim Berorientasi kepada pasar dan pembangunan daerah.
3. Bank Jatim secara terus menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya.

4. Bank Jatim mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai.
5. Bank Jatim mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban secara profesional.

Penjabaran budaya kerja yang baru Bank Jatim tertuang dalam 10 butir. Ke 10 butir tidak lagi membedakan perilaku pimpinan dan perilaku bawahan. Penyempurnaan rumusan pilar-pilar budaya kerja bertujuan merangkum rumusan mana yang masih sesuai dengan perkembangan zaman dan membuang rumusan yang telah usang seraya menambah rumusan yang baru sebagai gantinya.

Melengkapi sikap baru Bank Jatim dalam budaya kerja, diciptakan citra baru berupa pilar; sedangkan motto **"Aman Terpercaya"** yang dicanangkan oleh Drs. Sjamsoel Arifien selaku Direktur Utama Bank Jatim, melandasi citra Bank Jatim ke luar, kepada masyarakat luas.

Agar penghayatan dan pengalaman budaya kerja tetap berlangsung, maka kepada setiap pegawai perlu diberikan penjelasan mengenai praktik-praktik yang bermanfaat untuk memelihara kelestarian budaya kerja perusahaan bersangkutan. Ada tiga kekuatan yang dapat mempengaruhi kelestarian budaya kerja :

a. Proses Penerimaan Pegawai

Dalam proses penerimaan pegawai, sasaran yang ingin dicapai adalah untuk mendapatkan seorang calon pegawai yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam organisasi dengan profesional.

b. Tindakan-tindakan Para Direksi

Tindakan para anggota juga mempunyai pengaruh besar terhadap budaya kerja. Melalui cara mereka berbicara dan cara mereka bertindak, para direksi dapat mengembangkan norma, nilai dan asumsi yang dijadikan acuan segenap pegawai.

c. Metode Penyebarluasan / Pemasyarakatan Budaya Kerja

Sudah dapat dipastikan bahwa setiap pegawai baru tidak menerima informasi yang lengkap tentang budaya kerja. Karena para calon pegawai tersebut sedikit sekali penghayatannya tentang budaya kerja. Bahkan dapat saja calon pegawai seolah-olah terlihat merusak norma, nilai dan asumsi yang telah ada didalam suatu perusahaan. Oleh karena itu setiap penyuluh budaya kerja sangat diharapkan berperan aktif membantu pegawai baru untuk menghayati dan mengamalkan budaya kerja dengan sebaik-baiknya.

Proses pemasyarakatan budaya kerja Bank Jatim dapat dibagi dalam 3 tahap, yaitu :

1. Tahap *Prearrival*

Proses penghayatan terjadi sebelum calon pegawai atau pegawai memasuki suatu unit kerja tertentu dalam suatu perusahaan.

2. Tahap *Encounter*

Para calon pegawai atau pegawai melihat bagaimana suatu unit kerja yang sesungguhnya apakah terdapat penyimpangan antara harapan dan kenyataan.

3. Tahap *Methaphosis*

Perubahan yang terjadi membutuhkan waktu relatif agak lama. Para calon pegawai atau pegawai menguasai ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan melakukan penyesuaian diri terhadap nilai, norma dan asumsi yang berlaku di unit kerjanya.

4.1.2. Tata Kerja Bank Jatim Dan Struktur Organisasi

Cabang klas II (Devisa / Non Devisa) mempunyai fungsi pokok melaksanakan kegiatan operasional Bank di daerah wilayah kerjanya. Apabila dipandang perlu, dapat dibentuk Cabang Pembantu/Kantor Kas/Payment Point dalam rangka perluasan jaringan kerja bank. Untuk itu dalam organisasi Bank Jatim telah ada pembagian fungsi dengan tugas-tugas pokok pada Cabang klas II (Devisa/Non Devisa) sebagai berikut:

(1) Mengelola penggunaan dana dalam bentuk perkreditan, penempatan dan bentuk-bentuk lainnya dalam batas-batas yang ditentukan oleh Direksi;
(2) Mengupayakan langkah pengerahan dana masyarakat yang meliputi Giro, Tabungan, Deposito serta dana-dana lain yang sejenis atas dasar ketentuan yang berlaku.
(3) Melaksanakan usaha jasa/perbankan lainnya, yang meliputi :
    (3.1) Penerbitan Bank Referensi, Bank Garansi dan lainnya yang sejenis;
    (3.2) Pelayanan dan penata usahaan transaksi ekspor dan impor untuk nasabah;
    (3.3) Inkasso, transfer, kliring dan penagihan lainnya;
    (3.4) Jasa-jasa valuta asing dan jasa-jasa perbankan lainnya.
(4) Mengelola dan mengadministrasikan dana Pemerintah Propinsi dan Kabupaten/Kotamadya;
(5) Mengadministrasikan segala kegiatan operasional;
(6) Menyelenggarakan pengawasan atas terselenggaranya kegiatan-kegiatan operasional;
(7) Menyusun laporan-laporan atas pelaksanaan tugas Kantor Cabang, baik ditujukan kepada Divisi Pembinaan Cabang maupun pihak lain yang berkepentingan;
(8) Mengelola dan mengadministrasikan pembayaran pensiun;
(9) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.

(10) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

Untuk menunjang berjalannya tanggungjawab dan wewenang diantara karyawan, maka disusun Struktur Organisasi Cabang Klas II (Devisa/Non Devisa), yaitu :

(1) Pemimpin Cabang;
(2) Pimpinan Bidang Operasional;
(3) Pimpinan Cabang Pembantu;
(4) Pimpinan Kantor Pos;
(5) Kontrol Intern;
(6) Penyelian-penyelia:
   a. Penyelia Pemasaran;
   b. Penyelia Kredit Kecil & Program
   c. Penyelia Luar Negeri (untuk Cabang yang sudah berstatus sebagai Bank Devisa).
   d. Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller;
   e. Penyelia Akuntansi;
   f. Penyelia Umum / Sumber Daya Manusia;
   g. Penyelia Payment Point

Negeri (untuk Cabang yang sudah berstatus sebagai Bank Devisa).

(3) **Kontrol Intern** sebagaimana dimaksud pada butir 3.1 di atas, mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut :

i. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di masing-masing unit kerja (penyelia) agar sesuai dengan ketentuan;
ii. Melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di masing-masing penyelia serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
iii. Melayani petugas pemeriksa/pengawas baik dari pihak intern maupun ekstern untuk kepentingan pemeriksaan;
iv. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

(4) **Penyelia Pemasaran** sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut:

i. Menghimpun dana dan mengelola dana dalam bentuk perkreditan dalam batas wewenang Cabang serta memantau daftar kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia;
ii. Menganalisa permohonan kredir/Bank Garansi dengan jumlah/plafond sesuai wewenangnya;
iii. Melakukan koordinasi dengan Kantor Pusat berkaitan dengan penyaluran kredit dengan jumlah plafond tertentu yang pemrosesan permohonan kreditnya dilaksanakan oleh kantor pusat;
iv. Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit-kredit menengah yang tergolong lancar dan dalam perhatian khusus yang telah direalisasi;
v. Menyelenggarakan administrasi debitur yang kreditnya tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan debitur yang telah dihapus bukukan tetapi masih tercantum dalam rekening administratif;
vi. Menangani penyelesaian kredit yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet dan dihapus-bukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan;
vii. Memantau aktivitas pemberian kredit dan penagihan kredit yang bermasalah;
viii. Melaksanakan administrasi, laporan kredit dan mengelola serta memantau perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia;

ix. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan Penyisihan Penghapusan Aktif Produktif sesuai wewenangnya;
x. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelakanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
xi. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
xii. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatan yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

Dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut di atas, Penyelia Pemasaran membawahi beberapa Account Officer dan Asisten Administrasi.

(5) **Penyelia Kredit Kecil & Program** mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut :
i. Melakukan penelitian, penilaian dan analisa terhadap permohonan kredit program dan kredit yang bersifat konsumtif;
ii. Melaksanakan Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok (RDKK).
iii. Mengelola dana yang berasal dari KLBI dalam bentuk kredit program;
iv. Melakukan pengajuan penjaminan definitif;
v. Melakukan pengajuan klaim;
vi. Melaksanakan administrasi, laporan kredit kecil dan kredit program ke Kantor Pusat;
vii. Melakukan peninjauan ke lapangan, pengawasan dan pembinaan kepada debitur kredit kecil dan kredit program;
viii. Melakukan koordinasi Tenaga Teknis Administrasi (TTA);
ix. Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit kecil dan kredit program yang telah direalisasi;
x. Menyelenggarakan administrasi debitur kredit kecil dan kredit program;
xi. Menangani penyelesaian kredit kecil dan kredit program yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet dan dihapus bukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan;

xii. Memantau aktifitas pemberian kredit kecil dan kredit program serta melakukan penagihan kredit tersebut yang bermasalah;
xiii. Melaksanakan administrasi, laporan kredit dan mengelola serta memantau perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia;
xiv. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif sesuai wewenangnya;
xv. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
xvi. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
xvii. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

(6) **Penyelia Luar Negeri** (hanya ada pada cabang yang telah berstatus Bank Devisa), mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut :
i. Mengadakan pelayanan, penyelesaian pembiayaan transaksi-transaksi ekspor impor dan valuta asing;
ii. Mengadakan kerjasama dengan Bank-Bank koresponden;
iii. Melaksanakan semua kegiatan bidang luar negeri dan valuta asing;
iv. Mengadakan pengamatan posisi valuta asing bank mutasi rekening valuta asing;
v. Membuat laporan-laporan ke Bank Indonesia:
vi. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
vii. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
viii. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

xviii. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

Dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut di atas, Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller membawahi beberapa Petugas Pelayanan Nasabah dan Teller.

(8) **Penyelia Akuntansi**, mempunyai tugas-tugs pokok berikut :

i. Menyelenggarakan pembukuan atas transaksi semua aktifitas yang terjadi;
ii. Membuat bukti-bukti pembukuan;
iii. Membuat neraca dan rugi/laba dan laporan-laporan ke Bank Indonesia;
iv. Mengadakan analisa dan laporan keuangan Cabang;
v. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuannn, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
vi. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
vii. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

(9) **Penyelia Umum/Sumber Daya Manusia**, mempunyai tugas-tugs pokok berikut :

i. Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang kantor cabang;
ii. Menyelenggarakan kegiatan perhitungan/pembayaran gaji pegawai, pajak dan asuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya;
iii. Mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh Penyelia yang membutuhkan serta membuat pertanggungjawaban setiap akhir bulan;
iv. Mengelola barang-barang persediaan;
v. Mengelola barang-barang inventaris dan asset bank serta pengamanannya termasuk asuransi;
vi. Menyusun laporan secara berkala atas kegiatannya;
vii. Mengusahakan dan menyelenggarakan Kas Kecil yang jumlahnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku;

viii. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
ix. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
x. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lainyang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian didapat dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Pengumpulan data ini dilakukan di PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Kuesioner di sebarkan selama dua minggu. Sebanyak 102 kuesioner yang telah dibuat dan disebarkan, 102 kuesioner kembali dan tidak cacat, oleh karena telah memenuhi jumlah sampel yang dibutuhkan maka tidak perlu penyebaran kuesioner lagi.

4.2.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dilakukan untuk mengidentifikasi responden yang di jadikan sampel penelitian. Karakteristik yang dinyatakan dalam kuesioner meliputi : jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja dari responden. Berikut akan dipaparkan secara lengkap hasil dari data kuesioner.

4.2.1.1. Jenis kelamin

Berikut adalah tabel yang akan menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

TABEL 4.1

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	47	46,1
Perempuan	55	53,9
Jumlah	102	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik jenis kelamin dibagi menjadi dua, yaitu laki-laki dan perempuan. Dari sampel penelitian sebesar 102 responden terlihat 53,9% adalah perempuan.dan 46,1 % adalah laki-laki.

4.2.1.2. Usia

Usia yang paling muda dari hasil pengumpulan data kuesioner adalah 21 tahun, sedangkan yang paling tua adalah 56 tahun. Kemudian usia tersebut digolongkan menjadi 4 kategori berdasarkan karakteristik psikologis mereka. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

TABEL 4.2

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	5	4,9
25 – 30 tahun	20	19,6
30 – 35 tahun	30	29,4
diatas 35 tahun	47	46,1
Jumlah	102	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa karakteristik usia responden. Dari 102 responden terlihat bahwa, usia < 25 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 4,9%, usia 25-30 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 19,6%, usia 30-35 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 29,4%, dan usia diatas 35 tahun sebanyak 47 orang atau sebesar 46,1%. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa kategori usia yang paling banyak adalah usia diatas 35 tahun.

4.2.1.3. Pendidikan

Berikut adalah tabel yang akan menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis pendidikan.

TABEL 4.3

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS PENDIDIKAN

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
D3 sederajat	10	10
S1	80	78,3
S2	12	11,8
Jumlah	102	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa karakteristik jenis pendidikan dari 102 responden terlihat bahwa, pendidikan D3 sebanyak 10 orang atau sebesar 10%, pendidikan S2 sebanyak 12 orang atau sebesar 11,8% dan pendidikan S1 sebanyak 80 orang atau sebesar 78,3%. Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa kategori pendidikan yang paling banyak adalah S1 sebanyak 80 orang.

4.2.1.4. Masa kerja

Berikut adalah tabel 4.4 yang akan menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja.

TABEL 4.4

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 - 5 tahun	20	19,6
5 – 10 tahun	35	34,3
10 – 15 tahun	37	36,3
diatas 15 tahun	10	9,8
Jumlah	102	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa frekuensi tertinggi pada responden yang berada pada jenjang masa kerja diatas 10-15 tahun yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 36,3%. Kemudian diatas 5-10 tahun sebanyak 35 orang atau sebesar 34,3%, masa kerja 1-5 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 19,6 %, dan masa kerja diatas 15 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 9,8%.

4.2.2. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Untuk meyakinkan bahwa data dalam penelitian ini valid dan dapat dipercaya, maka dilakukan uji validitas. Sementara untuk mengetahui tingkat kepercayaan terhadap alat ukur, maka dilakukan uji reliabilitas. Pengertian reliabilitas menurut Arikunto (1998:223) adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data instrumen tersebut sudah baik.

4.2.2.1. Uji Validitas Alat Ukur.

Salah satu faktor penting dalam penelitian, adalah melihat alat ukur yang digunakan dalam penelitian tersebut. Menurut Sugiyono (1999 : 267) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Oleh karena itu, perlu dilihat masing-masing item yang digunakan untuk mengukur suatu variabel. Seperti Malhotra katakan (1996 : 283) bahwa apakah item-item yang digunakan benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Hal ini dilakukan untuk memperoleh

pengukuran yang mencerminkan karakteristik yang diamati dan menghindari kesalahan pengukuran.

Dalam penelitian ini, uji validitas atas masing-masing item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan faktor analisis terhadap setiap item pertanyaan. Suatu pertanyaan dianggap valid apabila mempunyai nilai komunalities item (communalities) > 0,4 (Hair et al., 1995 : 641). Sebaliknya bila komunalitas item (communalities) < 0,4, maka pernyataan tersebut dianggap tidak valid atau dinyatakan gugur.

TABEL 4.5

VALIDITAS MASING-MASING ITEM PERNYATAAN

KECERDASAN EMOSIONAL

Indikator	*Correlation* (τ)	r tabel	Ket
AQ1	0,4682	0,195	Valid
AQ2	0,3165	0,195	Valid
AQ3	0,4215	0,195	Valid
AQ4	0,3633	0,195	Valid
AQ5	0,1066	0,195	Tdk valid
AQ6	0,5232	0,195	Valid
AQ7	0,5237	0,195	Valid
AQ8	0,3903	0,195	Valid
AQ9	0,1982	0,195	Valid
AQ10	0,4085	0,195	Valid
AQ11	0,2780	0,195	Valid
AQ12	0,2855	0,195	Valid
AQ13	0,2299	0,195	Valid
AQ14	0,2448	0,195	Valid
AQ15	0,2066	0,195	Valid
AQ16	0,2331	0,195	Valid
AQ17	0,2634	0,195	Valid
AQ18	0,2033	0,195	Valid
AQ19	0,4078	0,195	Valid
AQ20	0,3066	0,195	Valid
AQ21	0,3020	0,195	Valid

AQ22	0,2516	0,195	Valid
AQ23	0,1410	0,195	Tdk Valid
AQ24	0,5479	0,195	Valid
AQ25	0,3279	0,195	Va;id
AQ26	0,2747	0,195	Valid
AQ27	0,4729	0,195	Valid
AQ28	0,4736	0,195	Valid
AQ29	0,1790	0,195	Tdk valid
AQ30	0,4729	0,195	Valid
AQ31	0,3692	0,195	Valid
AQ32	0,4540	0,195	Valid
AQ33	0,1029	0,195	Tdk valid
AQ34	0,5149	0,195	Valid
AQ35	0,2740	0,195	Valid
AQ36	0,3133	0,195	Valid
AQ37	0,3213	0,195	Valid
AQ38	0,2564	0,195	Valid
AQ39	0,0961	0,195	Tdk valid
AQ40	0,4430	0,195	Valid
AQ41	0,3382	0,195	Valid
AQ42	0,3123	0,195	Valid
AQ43	0,0478	0,195	Tdk valid
AQ44	0,5356	0,195	Valid
AQ45	0,3453	0,195	Valid
AQ46	0,3394	0,195	Valid
AQ47	0,4395	0,195	Valid
AQ48	0,4534	0,195	Valid

Sumber Lampiran 4

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa dari 48 indikator pada variabel bebas, terdapat 42 indikator yang dinilai valid. Dikatakan valid karena memenuhi persyaratan nilai Γ_{hitung} lebih besar daripada Γ_{Tabel} (0,195), dan terdapat 6 indikator yang di katakan tidak valid. Dikatakan tidak valid karena nilai Γ_{hitung} lebih kecil daripada Γ_{Tabel} . Keenam indikator yang dinyatakan tidak valid, tidak dapat diproses lebih lanjut. Sedangkan hasil uji validitas pada variabel terikat dapat dilihat pada hasil dibawah ini :

TABEL 4.6

VALIDITAS MASING-MASING ITEM PERTANYAAN

KINERJA KARYAWAN

Indikator	*Correlation* (τ)	r tabel	Ket
Kinerja 1	0,4078	0,195	Valid
Kinerja 2	0,3353	0,195	Valid
Kinerja 3	0,2449	0,195	Valid
Kinerja 4	0,3641	0,195	Valid
Kinerja 5	0,3361	0,195	Valid
Kinerja 6	0,3842	0,195	Valid
Kinerja 7	0,4294	0,195	Valid
Kinerja 8	0,2667	0,195	Valid
Kinerja 9	0,5996	0,195	Valid
Kinerja 10	0,3314	0,195	Valid
Kinerja 11	0,5939	0,195	Valid
Kinerja 12	0,4150	0,195	Valid
Kinerja 13	0,5676	0,195	Valid
Kinerja 14	0,2940	0,195	Valid
Kinerja 15	0,2559	0,195	Valid
Kinerja 16	0,2191	0,195	Valid
Kinerja 17	0,3291	0,195	Valid
Kinerja 18	0,2180	0,195	Valid
Kinerja 19	0,2726	0,195	Valid
Kinerja 20	0,6098	0,195	Valid
Kinerja 21	0,5718	0,195	Valid

Sumber lampiran 4

Dari tabel diatas juga dapat dilihat bahwa seluruh item pada masing-masing indikator adalah valid.

4.2.2.2. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Untuk menguji tingkat keandalan kuesioner dilakukan uji reliabilitas. Kuesioner dikatakan reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang- ulang akan menghasilkan data yang sama atau relatif konsisten. Untuk mengukur reliabilitas internal menggunakan metode *Cronbach"s Alpha* (α).

Dalam penelitian ini item pengukuran dikatakan reliable jika mempunyai koefisien α lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999: 282).

TABEL 4.7

RELIABILITAS ALAT UKUR

Variabel	r *alpha*	Keterangan
Kecerdasan Emosional	0,8702	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,8113	Reliabel

Sumber lampiran 4

Dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa komponen variabel bebas dan terikat mempunyai nilai r *alpha* yang lebih besar daripada 0,6. Sehingga semua variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel (layak).

4.3. hasil pengujian analisis faktor

Analisis faktor ini bertujuan untuk mengeksplorasi atau menggambarkan apa yang didapat dari data dan tidak menyusun batasan-batasan yang utama atas komponen estimasi atau jumlah komponen yang diekstrak/didapat. Karena analisis ini bersifat eksploratory faktor maka tidak disusun suatu hipotesis (Arikunto, 2002 : 71). Suatu penelitian yang bersifat eksploratif umumnya bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyusun dari suatu dimensi atau konstrak penelitian. Dalam analisis faktor *eksploratory* belum dapat ditentukan berapa faktor yang akan terbentuk sebelum dilakukan analisis (solimun, 2000). Menurut Singgih (2000), analisis faktor eksploratory merupakan teknik analisis untuk mereduksi data, yaitu proses meringkas sejumlah indikator atau variabel menjadi faktor. Dalam analisis faktor eksploratory tidak ditentukan anggota

masing-masing dari variabel. Sehingga masing-masing variabel dapat mengelompok bebas untuk membentuk faktor tertentu berdasarkan kekuatan korelasinya. Variabel yang mempunyai korelasi yang lemah akan dikeluarkan dari analisis faktor. Berikut adalah penjelasan dari beberapa proses dari analisis faktor

a. Pengujian KMO dan Barlett Test (Singgih, 2001:253)

KMO and Barlett's Test

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.691
Barlett's Test of Spericity	Approx. Chi-Square	874.994
	df	231
	Sig.	.000

Sumber lampiran 5

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) *Measure Sampling Adequacy* (MSA) adalah sebesar 0,691 dengan Batas minimal dari MSA ini adalah 0,5, sehingga dapat disimpulkan penggunaan analisis faktor sudah tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat Maholtra (1996:646) yang mengatakan bahwa nilai KMO antara 0,5 sampai dengan 1 menunjukkan penggunaan analisis faktor dinilai tepat. Sedangkan angka Barlett's Test menunjukkan tingkat signifikan 0,000 ($\rho < 0,05$). Maka hal itu berarti :

1. Menunjukkan adanya kecukupan sampel yang digunakan.
2. Kumpulan item tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut.
3. korelasi antar pasangan item dapat dijelaskan oleh item yang lain.

b. Communalities

Nilai *communalities* menunjukkan persen (%) varians dari masing-masing item dapat dijelaskan oleh faktor yang nanti akan terbentuk. Semakin kecil nilai *communalities* berarti semakin lemah hubungan dengan faktor yang terbentuk. Hasil selengkapnya masing-masing *communalities* dari masing-masing item dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 4.8

NILAI COMMUNALITIES (X)

Item	Nilai Communalities	Item	Nilai Communalities
AQ1	.470	AQ35	.688
AQ3	.581	AQ36	.787
AQ6	.587	AQ37	.521
AQ7	.410	AQ38	.633
AQ9	.587	AQ40	.601
AQ14	.564	AQ41	.494
AQ24	.488	AQ42	.645
AQ25	.569	AQ44	.704
AQ26	.699	AQ46	.638
AQ27	.568	AQ47	.659
AQ34	.638	AQ48	.662

Sumber : hasil olahan kuesioner.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai communalitas terendah yaitu 0,410 adalah milik item X_7 yang berarti 41%varians dari item X_7 dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Sedangkan yang mempunyai nilai communalities paling tinggi adalah item X_{36} yaitu 0,787 yang berarti 78,8% varians dari item X_{36} dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

d. Total Variance Ekstrak

Berikutnya dapat diketahui hasil pengujian dari analisis faktor dengan melihat total dari *variances rotations sum of square loading.*

TABEL 4.9

TOTAL VARIANS YANG DAPAT DIJELASKAN

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.097	23.168	23.168	5.097	23.168	23.168	3.362	15.282	15.282
2	2.458	11.171	34.339	2.458	11.171	34.339	3.359	15.270	30.552
3	2.065	9.387	43.726	2.065	9.387	43.726	2.227	10.123	40.676
4	1.918	8.718	52.444	1.918	8.718	52.444	2.196	9.980	50.656
5	1.656	7.526	59.971	1.656	7.526	59.971	2.049	9.315	59.971
6	1.043	4.743	64.713						
7	.976	4.435	69.148						
8	.835	3.795	72.943						
9	.743	3.376	76.320						
10	.695	3.160	79.479						
11	.648	2.944	82.424						
12	.615	2.796	85.219						
13	.556	2.528	87.748						
14	.498	2.263	90.011						
15	.420	1.908	91.919						
16	.366	1.664	93.583						
17	.321	1.458	95.042						
18	.293	1.332	96.374						
19	.266	1.210	97.584						
20	.226	1.026	98.610						
21	.159	.723	99.333						
22	.147	.667	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : hasil olahan kuesioner

Terdapat 22 item yang di masukkan dalam analisis faktor. Dengan masing-masing variabel mempunyai varians 1, maka total varians adalah 22 x 1 = 22. Kemudian kedua puluh dua item tersebut pada tahap awal diringkas menjadi satu faktor maka varians yang dapat dijelaskan oleh faktor adalah :

5,097 / 22 = 23,168%. Dan seterusnya sampai pada komponen kedua puluh dua adalah 100%. Namun setelah dilakukan ekstraksi maka diperoleh hasil 5 faktor

TABEL.10

ROTASI FAKTOR

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
AQ6					.613
AQ7	.515				
AQ9					.756
AQ14					.734
AQ24	.636				
AQ25			.728		
AQ26				.813	
AQ27		.672			
AQ34	.733				
AQ35			.799		
AQ36				.856	
AQ37		.629			
AQ38		.790			
AQ40	.740				
AQ41			.641		
AQ42	.793				
AQ44	.800				
AQ46				.759	
AQ47		.693			
AQ48		.807			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Sumber : hasil olahan kuesioner

Dari tabel diatas dapat diketahui hal sebagai berikut :

1. Faktor 1 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

   X_7 : Saya tidak berfikir, adalah tidak berguna memperhatikan emosi dan perasaan seseorang.

   X_{24} : Keyakinan dan pendapat saya selalu berubah tergantung bagaimana perasaan saya pada saat itu.

   X_{34} : Sangat penting untuk mengendalikan perasaan yang dapat merugikan saya, untuk menjaga kesehatan batin saya.

   X_{40} : Saya tidak pernah risau dengan suasana hati yang terlalu bagus.

   X_{42} : Saya biasanya merasa sangat jelas tentang perasaan saya.

yang mempunyai kumulatif variance ekstrak 59,971%. Dari hasil ekstraksi masih belum memberikan hasil yang dapat membedakan secara nyata faktor yang satu dengan faktor yang lain maka dilakukan rotasi faktor. Hasil dari rotasi faktor yang akan terbentuk tetap 5 faktor. Sedangkan total variance ekstrak rotasinya adalah sebesar 59,971%. Dari 22 indikator yang ada maka ditetapkan menjadi 5 faktor. Pada waktu mengekstraksi menjadi 5 faktor maka nilai eigenvalues sebesar 1,656 dengan nilai kumulatif varians 59,971.

e. Rotasi faktor dan penamaan variabel

Untuk menghasilkan skor faktor yang benar-benar sudah berbeda antara faktor yang satu dengan yang lain maka dilakukan rotasi. Proses rotasi akan memperkecil faktor loading yang kecil dan memperbesar faktor loading yang besar. Pada penelitian ini rotasi yang dilakukan menggunakan metode Varimax, untuk dapat mengetahui item-item yang dapat terkelompokkan. Menurut Dillon (1999), faktor loading yang diperhitungkan adalah yang mempunyai nilai lebih dari atau sama dengan 0,5. Hasil selengkapnya rotasi faktor dapat dilihat pada tabel di bawah ini (setelah dihilangkan dari faktor loading yang mempunyai nilai lebih kecil dari 0,5) :

X_{44} : Perasaan adalah kelemahan yang dimiliki manusia

Item variabel X_7 ; X_{24} ; X_{34} ; X_{40} ; X_{42} ; X_{45} kemudian dinamai variabel Kualitas Pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain.

2. Faktor 2 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X_{27} : Ketika saya sedang tertekan saya tidak bisa berbuat apa-apa selain berpikiran buruk.

X_{37} : Saya tidak bisa memahami perasaan saya.

X_{38} : Saya tidak memberikan perhatian yang banyak terhadap perasaan saya.

X_{47} : Saat sedang bahagia terkadang saya mengingatkan diri saya bahwa segala sesuatu bisa saja menjadi salah.

X_{48} : Saya hampir selalu mengetahui secara persis bagaimana perasaan saya.

Item variabel X_{27} ; X_{37} ; X_{38} ; X_{47} ; X_{48} kemudian dinamai variabel kesadaran emosional diri.

3. Faktor 3 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X25 : Saya biasanya mempunyai banyak energi pada saat saya bahagia.

X35 : Saya memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu.

X41 : Saya selalu memikirkan perasaan saya.

Item variabel X_{25} ; X_{35} ; X_{41} kemudian dinamai variabel Perasaan bahagia.

4. Faktor 4 yang terbentuk terdiri dari item variabel :

X_{26} : Saya sering menyadari perasaan saya mengenai suatu masalah.

X_{36} : Saat saya dalam suasana hati yang baik saya sangat optimis terhadap masa depan.

X_{46} : Adalah membuang waktu jika memikirkan perasaan yang saya rasakan.

Item variabel X_{26}; X_{36} ; X_{46} kemudian dinamai variabel Optimisme terhadap pemecahan masalah.

5. Faktor 3 yang terbentuk, terdiri dari item variabel :

X_6 : Ketika saya sedang marah, saya selalu membiarkan diri merasa seperti itu.

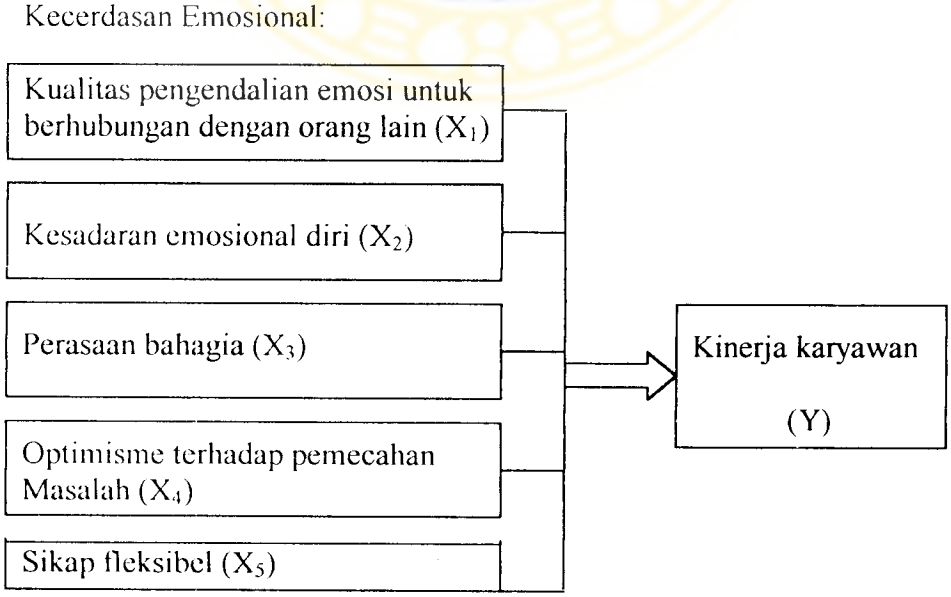
X_9 : Terkadang sulit untuk mengatakan perasaan saya.

X_{14} : Saya tidak akan membiarkan perasaan saya bertentangan dengan apa yang saya pikirkan.

Item variabel X_6; X_9 ; X_{14} kemudian dinamai variabel Sikap fleksibel.

GAMBAR 4.2

MODEL ANALISIS KECERDASAN EMOSIONAL SETELAH DILAKUKAN ANALISIS FAKTOR



kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain berubah, maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,078 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya.

2. Nilai koefisien regresi variabel Kesadaran emosional diri adalah sebesar 0,049 artinya, jika variabel Kesadaran emosional diri berubah, maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,049 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat Kesadaran emosional diri maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya.
3. Nilai koefisien regresi variabel Perasaan bahagia adalah sebesar 0,151 artinya, jika variabel Perasaan bahagia berubah, maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,151 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat Perasaan bahagia maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya.
4. Nilai koefisien regresi variabel optimisme terhadap pemecahan masalah adalah sebesar 0,058 artinya, jika variabel Optimisme terhadap pemecahan masalah berubah, maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,058 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y

ADLN - Perpustakaan Unair

dengan X. Artinya, semakin meningkat optimisme terhadap pemecahan masalah maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya.

5. Nilai koefisien regresi variabel Sikap fleksibel adalah sebesar 0,243 artinya, jika variabel Sikap fleksibel berubah, maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,243 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat Sikap fleksibel maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya.
6. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar 3,687 artinya, jika variabel-variabel X_1 sampai X_5 ditiadakan (bernilai 0), maka kinerja karyawan sebesar 3,687.

Nilai R dalam tabel 4.11 adalah 0,805. Hal ini menunjukkan besarnya hubungan atau korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 0,805. Nilai R yang semakin besar menunjukkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat semakin kuat. Hubungan yang kuat ditunjukkan dari nilai R yang mendekati 1.

Nilai R square (R^2) dalam tabel 4.11 adalah 0,648. Hali ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya, kontribusi atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 64,8%. Sisanya 35,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5. Pengujian hipotesis

4.5.1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel secara bersama-sama (simultan). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung yaitu kinerja karyawan (Y). Pengujian terhadap koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan λ = 5%. Jika nilai signifikansi (probabilitas) $\leq$ 0,05, maka hipotesis menyatakan ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas dengan variabel terikat (H1 diterima, HO ditolak). Atau dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Pada penelitian ini menggunakan perbandingan signifikansi F hitung dengan 0,05.

Berdasarkan hasil regresi pada tabel ANOVA diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 35,406 dengan tingkat signifikansi 0,000 (kurang dari 5%). Oleh karena signifikansi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama atau simultan.

4.5.2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara individual (parsial). Pengujian terhadap koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi λ = 0,05. Jika nilai signifikansi (probabilits) $\leq$ 0,05, maka hipotesis menyatakan ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat (HI diterima, H0 ditolak) atau dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel.

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.11 diketahui bahwa :

1. Nilai t_{hitung} Variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain sebesar 3,389 dengan tingkat signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Berarti ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai t_{hitung} Variabel kesadaran emosional diri sebesar 2,165 dengan tingkat signifikansi 0,033 ($p < 0,05$). Berarti ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel kesadaran emosional diri terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai t_{hitung} Variabel perasaan bahagia sebesar 6,566 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Berarti ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel perasaan bahagia terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai t_{hitung} Variabel optimisme terhadap pemecahan masalah sebesar 2,542 dengan tingkat signifikansi 0,013 ($p < 0,05$). Berarti ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel optimesme terhadap pemecahan masalah terhadap kinerja karyawan.
5. Nilai t_{hitung} Variabel sikap fleksibel sebesar 10,549 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Berarti ada pengaruh parsial yang signifikan antara variabel sikap fleksibel terhadap kinerja karyawan.

4.6. Pembahasan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal termasuk didalamnya ketrampilan kognitif, kemampuan teknis, dan kecerdasan emosional. Dalam e-psikologi.com (2004: 1), *"Working With Emotional Intelligence"*, Goleman menekankan perlunya emotional intelligence dalam dunia kerja, suatu bidang yang seringkali dianggap lebih banyak menggunakan "cara berpikir analitis" daripada melibatkan perasaan atau emosi. Setiap karyawan dalam perusahaan atau organisasi dituntut untuk memiliki EQ yang tinggi karena setiap karyawan yang pandai atau berhasil dalam prestasi akademik sewaktu formal ternyata banyak yang gagal mencapai puncak prestasi sewaktu menempuh karir profesional. Selain itu Goleman berpendapat bahwa IQ bersifat relatif tetap, sementara EQ dapat berubah sehingga bisa dibentuk dan dipelajari.

Goleman (2002 : 44) menjelaskan kecerdasan emosional ini adalah kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam keberhasilan kerja yaitu sebesar 80%, sedangkan peran ketrampilan kognitif dalam keberhasilan didunia kerja hanya menempati posisi kedua sesudah kecerdasan emosional dalam menentukan peraihan prestasi puncak dalam permasalahan kerja, walaupun permasalahan yang dihadapi bisa saja sama, tetapi tindakan yang akan diambil mungkin akan berbeda dan hal ini tentu saja akan berpengaruh pada kinerja seseorang di tempat kerjanya. Seseorang yang cerdas secara emosi tidak akan mudah stress dan mudah putus asa, tetap berusaha sampai berhasil dan melihat permasalahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama kelima faktor struktural berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional hal tersebut ditunjukkan dengan nilai F hitung. Diketahui bahwa besarnya nilai F hitung

sebesar 35,406 dengan tingkat signifikansi 0,000 (kurang dari 5%). Oleh karena signifikansi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama atau simultan.

Sedangkan berdasarkan pengujian secara parsial (Uji t) diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh parsial yang signifikan variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain, kesadaran emosional diri, perasaan bahagia, optimisme terhadap pemecahan masalah, dan sikap fleksibel terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Dilihat dari nilai beta (tidak memandang positif dan negatif) maka variabel yang berpengaruh dominan adalah Sikap fleksibel sebesar 0,638 atau sekitar 63,8%. Karena orang yang fleksibel biasanya tangkas, mampu bekerjasama dengan orang lain, dan dapat menghadapi suatu perubahan secara luwes. Pada umumnya mereka terbuka dan mau menerima gagasan, orientasi, cara, dan kebiasaan orang lain. Dengan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Karakteristik kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas pengendalian emosi lebih pada kemampuan untuk mengungkapkan perasaan (misalnya perasaan marah), keyakinan dan pemikiran secara terbuka (mampu menyuarakan pendapat, menyatakan ketidak setujuan dan bersikap tegas). Dengan kemampuan mengendalikan emosi tersebut, karyawan dapat memahami, menghargai perasaan dan pikiran orang lain. Kemampuan mengendalikan emosi untuk berhubungan dengan orang lain akan bermanfaat jika karyawan bagian operasional bisa memahami apa yang dirasakan dan dipikirkan

orang lain ataupun rekan kerjanya, sehingga orang lain merasa dirinya dimengerti. Kerja sama yang erat antar karyawan dapat tercipta dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada. Kinerja karyawan bagian operasional akan semakin meningkat.

Karakteristik kesadaran emosional diri ini menyangkut kemampuan untuk mengenal dan memilah-milah perasaan, memahami hal yang sedang kita rasakan dan mengapa hal itu kita rasakan, dan memahami penyebab munculnya perasaan tersebut. Kesadaran emosional diri sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Apabila kita tidak bisa mengenali perasaan dan cenderung tidak mampu menahan "emosi" maka kita cenderung bertingkah laku yang memalukan, marah, mencemooh, dan penuh kebencian sehingga membuat orang lain kesal. Akibatnya mereka akan meninggalkan kita dan mempunyai kesan negatif terhadap kita. Tingkah laku negatif inilah yang berakibat pada kinerja karyawan bagian operasional yang kurang optimal karena sikap dan tingkah laku mereka yang ekstrim tanpa adanya kontrol kesadaran emosional diri. Sehingga pada akhirnya kesadaran emosional diri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karakteristik Perasaan bahagia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Perasaan bahagia menyangkut kemampuan untuk merasa puas dengan kehidupan, bergembira serta bersenang-senang. Orang yang bahagia sering merasa senang dan nyaman, baik selama bekerja maupun pada waktu luang. Mereka menikmati hidup dengan bebas, dan menikmati kesempatan untuk bersenang-senang (Stein dan Book, 2000: 247). Kebahagiaan berhubungan dengan perasaan yang positif yaitu perasaan riang dan

penuh semangat dalam melakukan pekerjaan dan waktu luang mereka. Mereka bergembira dan bersemangat melakukan pekerjaan dan mempunyai daya dorong untuk meraih sukses, baik dilingkungan kerja maupun diwaktu luang karena menyenangkan sebagai teman. Kebahagiaan memberikan motivasi pada diri mereka sendiri maupun orang lain. Perasaan bahagia berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi karena kebahagiaan dapat membawa motivasi diri sehingga semangatpun timbul dalam bekerja. Oleh karena itu perasaan bahagia mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Optimisme terhadap pemecahan masalah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Karena karyawan bagian operasional sudah memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi masalah. Sikap optimis ini dapat timbul, apabila seseorang mempunyai kemampuan untuk melihat sisi terang kehidupan dan memelihara sikap positif, sekalipun dalam menghadapi tekanan suatu masalah. Orang yang optimis cenderung memiliki tingkat stress yang rendah, karena orang yang optimis adalah orang yang ulet, tangguh, tidak mudah menyerah dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Dengan rasa percaya diri yang tinggi maka seorang karyawan di perusahaan ini mampu untuk mengatasi segala permasalahan yang ada. Kuncinya adalah keinginan untuk melakukan suatu tindakan yang terbaik ketika sedang ragu atau dalam menghadapi masa-masa yang sulit. Menghadapi suatu masalah tetapi bukan menghindarinya. Orang yang sering berhasil memecahkan masalah mempunyai kelebihan, karena ia dapat mengenali kendala yang mungkin menghambatnya mencapai sasaran dalam lingkungan keluarga, masyarakat, maupun lingkungan kerja. Oleh karena itu optimisme

terhadap pemecahan masalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Karakteristik sikap fleksibel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Sedangkan sikap fleksibel menyangkut kemampuan menyesuaikan emosi, pikiran, dan perilaku dengan perubahan situasi dan kondisi. Orang yang fleksibel adalah orang yang tangkas, mampu bekerja sama dengan orang lain, dan dapat menanggapi perubahan secara luwes (Stein dan Book, 2000: 202). Pada umumnya orang yang memiliki sikap fleksibel adalah orang yang mampu terbuka, mau menerima gagasan, orientasi, cara dan kebiasaan yang berbeda. Sikap fleksibel untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang lebih optimal.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan :

1. Terdapat 5 variabel sebagai hasil dari proses analisis faktor eksplolatory yang digunakan sebagai variabel bebas yaitu variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain (X_1), kesadaran emosional diri (X_2), perasaan bahagia (X_3), optimisme terhadap pemecahan masalah (X_4), dan sikap fleksibel (X_5) untuk digunakan melihat pengaruh faktor-faktor yang mendorong dan mempengaruhi terjadinya kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.
2. Hasil pengujian regresi komponen utama diketahui nilai F hitung sebesar 35,406 dengan tingkat signifikan 0,000 (kurang dari 5%). Oleh karena signifikansi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama atau simultan. Sedangkan hasil pengujian parsial diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh parsial yang signifikan variabel kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain (X_1), kesadaran emosional diri (X_2), perasaan bahagia (X_3), optimisme terhadap pemecahan masalah (X_4), dan sikap fleksibel (X_5) terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

ADLN - Perpustakaan Unair

3. Sikap fleksibel (X_5) mempunyai pengaruh yang dominan sebesar (β = 0.638) jika dibandingkan dengan variabel X_1 dengan nilai β sebesar 0,205 . X_2 dengan nilai β sebesar 0,131, X_3 dengan nilai β sebesar 0,397, dan X_4 nilai β sebesar 0,154 terhadap kinerja karyawan bagian operasional

5.2. Saran

Berdasarkan hasil simpulan penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sikap fleksibel mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan. Karyawan bagian operasional sudah memiliki sikap fleksibel yang sangat bagus, karena sikap fleksibel adalah kemampuan untuk menyesuaikan emosi ,pikiran dan tindakan dengan keadaan yang sulit. Sikap fleksibel ini mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja dari karyawan maka harus sering dilatih dan ditingkatkan. Karyawan harus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang ada dan mampu menjalin kerjasama dengan karyawan lain agar kinerja menjadi lebih optimal.
2. Pada karyawan bagian operasional PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan sudah memiliki kecerdasan emosional yang bagus, seperti kualitas pengendalian emosi untuk berhubungan dengan orang lain, kesadaran emosional diri, perasaan bahagia, optimisme terhadap pemecahan masalah, dan sikap fleksibel terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

ADLN - Perpustakaan Unair

Kemampuan yang sudah ada, perlu dilatih dan lebih diasah. Jadi diperlukan tambahan pelatihan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional karyawan, supaya menghasilkan karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi dimana tidak hanya pandai secara intelektual tetapi juga cerdas secara emosi.

3. Pada proses perekrutan pegawai pada PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, diharapkan perusahaan tidak hanya memperhatikan kecerdasan secara intelektual saja tetapi juga melihat kecerdasan emosi dari calon pegawai yang akan direkrut. Seorang karyawan yang mempunyai kecerdasan emosional dapat membuat perusahaan menjadi lebih efektif. Karena karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan dapat memotivasi dirinya agar bekerja lebih baik, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menciptakan suatu komunikasi yang baik dengan karyawan yang lain.
4. Dengan rutinitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dapat menimbulkan kejenuhan. Kejenuhan itu sendiri jika tidak diimbangi dengan refresing akan menyebabkan stress. Dampak dari stress tersebut adalah kinerja yang kurang optimal dan pencapaian target yang kurang. Untuk tetap menjaga kinerja dari karyawan agar tetap optimal sudah sepantasnya perusahaan memberikan perhatian khusus kepada karyawannya. Bentuk perhatian itu dapat berupa rekreasi bersama seluruh karyawan ke suatu tempat hiburan.

DAFTAR PUSTAKA

Cooper, Robert K., dan Ayman Sawaf, ***Kecerdasan Emotional dalam kepemimpinan dan organisasi***, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.

Dillon. 1999. *Multivariate Analisis*. London: Prentice-Hall Internasional, Inc.

Djatmiko, Yayat Hayati, **Perilaku organisasi**, Alfabeta, bandung, 2002.

Goleman, Daniel, 1995. " ***Kecerdasan emosional"***, alih bahasa T. Hermaya, Penerbit Gramedia pustaka Utama.

----------, 1998. "Working with Emotional Intelligence", New York: Bantam Books.

----------. Boyatzis, richard., & Annie McKee. **Primal *Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence***. Online. Internet. Accessed 22 july 2004; http://www.swaNET_com%20-%20Indonesia%20Business%20Online.htm.

Harmoko, R. Agung, 2004, *"Kecerdasan Emosiona"l.* Abstraksi di http://www.BinusCareer.com.

Hersey, Paul & Kenneth H Blanchard, **Manajemen Perilaku Organisasi : *Pendayagunaan Sumber Daya Manusia***, Edisi Keempat, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992.

Lastriana, Yenny. 2001. ***"Hubungan Kecerdasan Emosi Pimpinan dengan Kinerja Karyawan pada Bagian Keuangan Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintahan kota Surabaya".*** Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Malhotra, N.K. 1996. *Marketing Research*. London: Prentice-Hall Internasional, Inc.

Modul, Psycology, 1997. "Quetionaire Kecerdasan Emotional". Abstraksi di http:// www.bc.edu/bc-org/avp/cas/psych/stratres/default.html.

Patton, Patricia, ***EQ-ketrampilan kepemimpinan untuk melaksanakan tugas dan perubahan***, terjemahan Anita B, Hariyono, Mitra media, Jakarta, 2002.

Singgih, S., dan Fandy, T. 2001. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Siegel, Sidney, ***Statistik non parametrik untuk ilmu-ilmu sosial***, terjemahan, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992.

Solimun. 2002. Multivariate Analisis. *Struktural Equation Modelling Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Stein, dan Howard E. Book, 2000. ***"Ledakan EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Kesuksesan,*** terjemahan Januarsari, Trinanda Rainy, dan Yudhi Murtanto, PT. Mizan Pustaka, Bandung.

Stoner, James AF., **Manajemen,** Edisi kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986, Jilid 1.

Sugiyono. 1999. ***Statistik untuk penelitian***, Bandung: CV.Alfabeta.

Susilawati. 2002. ***Kecerdasan Emosional dan Keefektifan Kepemimpinan dalam Membentuk Iklim Kerja.***

Identifikasi Responden

Nama : .....

Umur : .....tahun

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Pendidikan : a. Diploma/Ahli Madya b. S1 c S2. .

Masa Kerja : .....tahun

Petunjuk Pengisian :

Daftar pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini ditujukan pada bapak/ibu yang terhormat, dibawah ini terdapat beberapa pertanyaan mengenai kecerdasan emosional dan bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat/persepsi Bapak/ibu untuk setiap pertanyaan yang diajukan dengan cara melingkari angka jawaban yang tersedia, dengan lima alternatif jawaban, yaitu :

1 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Tidak Setuju**.
2 : bila pertanyaan tersebut **Tidak Setuju**
3 : bila pernyataan tersebut **Ragu-Ragu**
4 : bila pertanyaan tersebut **Setuju**
5 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Setuju**

Atas bantuan dan waktu yang bapak/ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

No	PERNYATAAN	SKALA				
1.	Beragamnya perasaan yang dimiliki manusia akan membuat hidup lebih menarik.	1	2	3	4	5
2.	Saya selalu mencoba berpikir yang baik-baik saja, Tidak peduli seburuk apapun perasaan saya.	1	2	3	4	5
3.	Saya tidak mempunyai banyak energi ketika saya sedang bahagia.	1	2	3	4	5
4.	Seseorang akan merasa lebih baik, bila lebih sedikit menggunakan perasaan dan lebih banyak menggunakan pikiran.	1	2	3	4	5
5.	Saya tidak mempunyai banyak energi ketika saya sedang sedih.	1	2	3	4	5
6.	Ketika saya sedang marah, saya selalu membiarkan diri merasa seperti itu.	1	2	3	4	5
7.	Saya tidak berfikir, adalah tidak berguna memperhatikan emosi dan perasaan seseorang.	1	2	3	4	5
8.	Biasanya saya tidak terlalu memperdulikan apa yang saya rasakan.	1	2	3	4	5
9.	Terkadang sulit untuk mengatakan perasaan saya.	1	2	3	4	5
10.	Saat sedang marah, saya selalu mencoba untuk menenangkan diri.	1	2	3	4	5
11.	Saya mempunyai banyak energi ketika saya bersedih.	1	2	3	4	5
12.	Saya jarang merasa bingung dengan apa yang saya rasakan.	1	2	3	4	5
13.	Saya selalu memikirkan suasana hati yang ada dalam diri saya	1	2	3	4	5

14.	Saya tidak akan membiarkan perasaan saya bertentangan dengan apa yang saya pikirkan.	1	2	3	4	5
15.	Perasaan menuntun arah pada kehidupan saya.	1	2	3	4	5
16.	Hal-hal indah dalam kehidupan adalah ilusi.	1	2	3	4	5
17.	Pada umumnya saya berpikiran optimis.	1	2	3	4	5
18.	Saya percaya dengan tindakan yang sesuai dengan hati.	1	2	3	4	5
19.	Saya tidak pernah dapat mengungkapkan bagaimana perasaan saya.	1	2	3	4	5
20.	Ketika sedang bahagia saya menyadari betapa bodohnya rasa kekhawatiran saya.	1	2	3	4	5
21.	Saya percaya, adalah sesuatu yang sehat bila merasakan apapun emosi yang saya rasakan.	1	2	3	4	5
22.	Cara terbaik mengatasi perasaan saya adalah dengan menghayati perasaan secara mendalam.	1	2	3	4	5
23.	Ketika saya sedang sedih, saya selalu mengingatkan diri saya tentang segala sesuatu yang menyenangkan dalam hidup.	1	2	3	4	5
24.	Keyakinan dan pendapat saya selalu berubah tergantung bagaimana perasaan saya pada saat itu.	1	2	3	4	5
25.	Saya biasanya mempunyai banyak energi pada saat saya bahagia.	1	2	3	4	5
26.	Saya sering menyadari perasaan saya mengenai suatu masalah.	1	2	3	4	5
27.	Ketika saya sedang tertekan saya tidak bisa berbuat apa-apa selain berpikiran buruk.	1	2	3	4	5
28.	Saya selalu bingung tentang apa yang saya rasakan.	1	2	3	4	5

29.	Menurut saya, seseorang tidak boleh dikuasai oleh emosi.	1	2	3	4	5
30.	Apabila saya ada dalam suasana hati yang terlalu bagus, saya mencoba untuk mengendalikan diri.	1	2	3	4	5
31.	Saya tidak pernah larut dalam emosi saya.	1	2	3	4	5
32.	Walaupun terkadang saya terlihat bahagia, pada umumnya saya pesimistik.	1	2	3	4	5
33.	Saya merasa tidak ada masalah dengan emosi saya.	1	2	3	4	5
34.	Sangat penting untuk mengendalikan perasaan yang dapat merugikan saya, untuk menjaga kesehatan batin saya .	1	2	3	4	5
35.	Saya memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu.	1	2	3	4	5
36.	Saat saya dalam suasana hati yang baik saya sangat optimis terhadap masa depan.	1	2	3	4	5
37.	Saya tidak bisa memahami perasaan saya.	1	2	3	4	5
38.	Saya tidak memberikan perhatian yang banyak terhadap perasaan saya.	1	2	3	4	5
39.	Ketika saya dalam suasana hati yang buruk saya selalu pesimis dengan masa depan saya.	1	2	3	4	5
40.	Saya tidak pernah risau dengan suasana hati yang terlalu bagus.	1	2	3	4	5
41.	Saya selalu memikirkan perasaan saya.	1	2	3	4	5
42.	Saya biasanya merasa sangat jelas tentang perasaan saya.	1	2	3	4	5
43.	Tidak pandang seberapa burukpun perasaan saya, saya selalu mencoba berpikir tentang hal-hal yang menyenangkan.	1	2	3	4	5

2	Pegawai selalu menjunjung tinggi dan menaati "Kode Etik Bankir Indonesia" dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya	1	2	3	4	5
3	Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasikan kepada pembangunan nasional	1	2	3	4	5
4	Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan prima dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra usahanya	1	2	3	4	5
5	Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standart mutu kerja yang tinggi dan realitas	1	2	3	4	5
6	Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan dan berusaha menjadi acuan di unit kerjanya	1	2	3	4	5
7	Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindak lanjuti hasilnya	1	2	3	4	5
8	Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh inisiatif serta bertanggung jawab atas mutu hasil kerjanya dengan selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya	1	2	3	4	5
9	Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka dengan saling mengingatkan, saling menghargai dan saling membimbing	1	2	3	4	5
10	Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi dengan semangat kebersamaan	1	2	3	4	5

PENILAIAN KINERJA OLEH PIMPINAN

Identifikasi Responden

Nama : .....

Umur : .....tahun

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Pendidikan : a. Diploma/Ahli Madya b. S1 c. S2

Masa Kerja : .....tahun

Karyawan yang dinilai : .....

Petunjuk Pengisian :

Daftar pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini ditujukan pada bapak pimpinan yang terhormat, dibawah ini terdapat beberapa pertanyaan mengenai kinerja karyawan dan bapak dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat/persepsi Bapak untuk setiap pertanyaan yang diajukan dengan cara melingkari angka jawaban yang tersedia.

diajukan dengan cara melingkari angka jawaban yang tersedia, dengan lima alternatif jawaban, yaitu :

1 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Tidak Memuaskan**.
2 : bila pertanyaan tersebut **Tidak Memuaskan**.
3 : bila pernyataan tersebut **Baik**
4 : bila pertanyaan tersebut **Memuaskan.**
5 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Memuaskan**

Atas bantuan dan waktu yang saudara berikan saya ucapkan terima kasih.

NO	PERNYATAAN	SKALA				
	a. Penilaian atas ciri pribadi					
1	Bekerja dengan penuh energi dan dorongan	1	2	3	4	5
2	Menunjukkan pertimbangan yang rasional	1	2	3	4	5
3	Tetap bekerja dengan baik walaupun di bawah tekanan	1	2	3	4	5
4	Menunjukkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
5	Bekerja dengan jujur dan integritas	1	2	3	4	5
6	Menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan	1	2	3	4	5
7	Menunjukkan wawasan yang luas	1	2	3	4	5
8	Memberikan contoh / tauladan yang baik	1	2	3	4	5
9	Dapat bergaul / menunjukkan hubungan baik dengan orang lain	1	2	3	4	5
	b. Potensi belajar dan menerapkan ketrampilan baru atau yang lebih tinggi					
1	Tingkat inisiatif dalam pengembangan diri	1	2	3	4	5
2	Penyerapan dan penerapan atas pelatihan terdahulu dan kemampuan mengikuti pelatihan dimasa mendatang	1	2	3	4	5
	c. kemauan dan kemampuan melaksanakan budaya					
1	Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN	SKALA				
	KUESIONER TIPE A, *favorable :*					
1.	**INTRAPRIBADI (X_1)**					
	a. Kesadaran Diri Emosi					
	1. Saya selalu peduli dengan suasana hati yang ada dalam diri saya.	1	2	3	4	5
	2. Saya merasa tidak ada masalah dengan emosi saya.	1	2	3	4	5
	3. Cara terbaik mengatasi perasaan saya adalah dengan memahami perasaan saya secara mendalam.	1	2	3	4	5
	4. Saya memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu.					
	5. Saya mengetahui secara persis bagaimana perasaan saya.	1	2	3	4	5
	b. Bersikap Asertif	1	2	3	4	5
	1. Saya jarang merasa bingung dengan apa yang saya rasakan.	1	2	3	4	5
	2. Saya selalu memikirkan perasaan saya	1	2	3	4	5
	c. Kemandirian					
	1. Saya mampu untuk mengendalikan perasaan yang dapat merugikan saya, untuk menjaga kesehatan batin saya.	1	2	3	4	5
	d. Penghargaan Diri					
	1. Saya biasanya merasa sangat jelas tentang perasaan saya.	1	2	3	4	5
2.	**ANTARPRIBADI (X_2)**					
	a. Empati					
	1. Menurut saya, sangat berguna memperhatikan emosi dan perasaan seseorang	1	2	3	4	5

3.	**PENYESUAIAN – DIRI (X_3)**					
	a. Uji-Realita					
	1. Beragamnya perasaan yang dimiliki manusia akan membuat hidup lebih menarik	1	2	3	4	5
	2. Saya percaya dengan tindakan yang sesuai dengan hati.	1	2	3	4	5
	3. Perasaan menuntun arah pada kehidupan saya.	1	2	3	4	5
	4. Saya percaya, adalah sesuatu yang sehat bila merasakan apapun emosi yang saya rasakan.	1	2	3	4	5
	5. Menurut saya, seseorang tidak boleh dikuasai oleh emosi.	1	2	3	4	5
	6. Saya tidak pernah larut dalam emosi saya.	1	2	3	4	5
	b. Sikap Fleksibel					
	1. Seseorang akan merasa lebih baik, bila lebih sedikit menggunakan perasaan dan lebih banyak menggunakan pikiran	1	2	3	4	5
	2. Saya tidak akan membiarkan perasaan saya bertentangan dengan apa yang saya pikirkan	1	2	3	4	5
	3. Keyakinan dan pendapat saya selalu berubah tergantung bagaimana perasaan saya pada saat itu	1	2	3	4	5
	c. Pemecahan Masalah					
	1. Saya sering menyadari perasaan saya mengenai suatu masalah	1	2	3	4	5
	2. Biasanya saya mengetahui perasaan saya mengenai sesuatu hal	1	2	3	4	5

4.	**PENGENDALIAN STRESS (X_4)**					
	a. Ketahanan Menanggung Stress					
	1. Saya selalu berfikir yang baik-baik saja, tidak peduli seburuk apapun perasaan saya	1	2	3	4	5
	2. Saya tidak pernah risau dengan suasana hati yang terlalu bagus	1	2	3	4	5
	b. Pengendalian Impuls					
	1. Saat sedang marah, saya selalu mencoba untuk menenangkan diri saya	1	2	3	4	5
	2. Apabila saya dalam suasana hati yang terlalu bagus, saya mencoba untuk mengendalikan diri saya	1	2	3	4	5
5.	**SUASANA HATI UMUM (X_5)**					
	a. Sikap Optimis					
	1. Pada umumnya saya berpikiran optimis	1	2	3	4	5
	2. Saat saya dalam suasana hati yang baik, saya sangat optimis terhadap masa depan saya	1	2	3	4	5
	3. Ketika sedang sedih, saya selalu mengingatkan diri saya tentang segala sesuatu yang menyenangkan dalam hidup	1	2	3	4	5
	b. Kebahagiaan					
	1. Saya biasanya mempunyai banyak energi pada saat saya bahagia	1	2	3	4	5
	2. Saya mempunyai banyak energi ketika saya bersedih	1	2	3	4	5
	3. Ketika saya sedang sedih, saya selalu mengingatkan diri saya tentang segala sesuatu yang menyenangkan dalam hidup	1	2	3	4	5
	4. Tidak pandang seburuk apapun perasaan saya, saya selalu mencoba berfikir tentang hal-hal yang menyenangkan.	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN	SKALA				
	KUESIONER TIPE B, *Unfavorable :*					
1.	**INTRAPRIBADI (X_1)**					
	a. Kesadaran Diri Emosi					
	1. Biasanya saya tidak terlalu memperdulikan apa yang saya rasakan	1	2	3	4	5
	2. Saya tidak memberikan banyak perhatian terhadap bagaimana saya merasakan sesuatu	1	2	3	4	5
	3. Saya tidak bisa memahami perasaan saya	1	2	3	4	5
	b. Bersikap Asertif					
	1. Terkadang sulit untuk mengatakan perasaan saya	1	2	3	4	5
	2. Saya selalu bingung tentang apa yang saya rasakan	1	2	3	4	5
	3. Membuang waktu jika memikirkan perasaan yang saya rasakan	1	2	3	4	5
	4. Saya tidak pernah dapat mengungkapkan bagaimana perasaan saya	1	2	3	4	5
	c. Penghargaan Diri					
	1. Perasaan adalah kelemahan yang dimiliki oleh manusia	1	2	3	4	5
3.	**PENYESUAIAN – DIRI (X_3)**					
	a. Uji-Realita					
	1. Hal-hal yang indah dalam kehidupan adalah suatu ilusi	1	2	3	4	5
4.	**PENGENDALIAN STRESS (X_4)**					
	a. Pengendalian Impuls					
	1. Ketika sedang marah saya selalu membiarkan diri merasa seperti itu					

5.	**SUASANA HTI UMUM (X_5)**	1	2	3	4	5
	a. Sikap Optimis					
	1. Walaupun tekadang saya terlihat bahagia, pada umumnya saya pesimistik					
	2. Ketika saya dalam suasana hati yang buruk, saya selalu pesimis dengan masa depan saya	1	2	3	4	5
	3. Saat sedang bahagia terkadang saya mengingatkan diri saya bahwa segala sesuatu bisa saja menjadi salah	1	2	3	4	5
	b. Kebahagiaan	1	2	3	4	5
	1. Pada saat bahagia, saya selalu mengungkapkannya secara berlebihan.					
	2. Saya tidak memiliki kekuatan untuk melakukan apapun, pada saat saya sedih.	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

PENILAIAN KINERJA OLEH PIMPINAN

Identifikasi Responden

Nama : .....

Umur : .....tahun

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Pendidikan : a. Diploma/Ahli Madya b. S1 c. S2

Masa Kerja : .....tahun

Karyawan yang dinilai : .....

Petunjuk Pengisian :

Daftar pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini ditujukan pada bapak pimpinan yang terhormat, dibawah ini terdapat beberapa pertanyaan mengenai kinerja karyawan dan bapak dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat/persepsi Bapak untuk setiap pertanyaan yang diajukan dengan cara melingkari angka jawaban yang tersedia.

diajukan dengan cara melingkari angka jawaban yang tersedia. dengan lima alternatif jawaban, yaitu :

1 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Tidak Memuaskan**.
2 : bila pertanyaan tersebut **Tidak Memuaskan**.
3 : bila pernyataan tersebut **Baik**
4 : bila pertanyaan tersebut **Memuaskan.**
5 : bila pertanyaan tersebut **Sangat Memuaskan**

Atas bantuan dan waktu yang saudara berikan saya ucapkan terima kasih.

KUESIONER KINERJA KARYAWAN

NO	PERNYATAAN	SKALA
1.	**a. Penilaian atas ciri pribadi**	
	1. Bekerja dengan penuh energi dan dorongan.	1 2 3 4 5
	2. menunjukkan pertimbangan yang rasional.	1 2 3 4 5
	3. Tetap bekerja dengan baik walaupun dibawah tekanan.	1 2 3 4 5
	4. Menunjukkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas.	1 2 3 4 5
	5. Bekerja dengan jujur dan integritas	1 2 3 4 5
	6. Menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan.	1 2 3 4 5
	7. Menunjukkan wawasan yang luas.	1 2 3 4 5
	8. Memberikan contoh/tauladan yang baik.	1 2 3 4 5
	9. Dapat bergaul/menunjukkan hubungan baik dengan orang lain.	1 2 3 4 5
	b. Potensi belajar dan menerapkan keterampilan baru atau yang lebih tinggi	
	1. Tingkat inisiatif dalam pengembangan diri.	1 2 3 4 5
	2. Penyerapan dan penerapan atas pelatihan terdahulu dan kemampuan mengikuti pelatihan di masa mendatang.	1 2 3 4 5

Frequencies
Frequency Table

AQ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	9	8.8	8.8	13.7
	3	14	13.7	13.7	27.5
	4	49	48.0	48.0	75.5
	5	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	16	15.7	15.7	16.7
	3	23	22.5	22.5	39.2
	4	55	53.9	53.9	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8.8	8.8	8.8
	2	13	12.7	12.7	21.6
	3	15	14.7	14.7	36.3
	4	51	50.0	50.0	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	10	9.8	9.8	10.8
	3	27	26.5	26.5	37.3
	4	48	47.1	47.1	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	12	11.8	11.8	16.7
	3	24	23.5	23.5	40.2
	4	56	54.9	54.9	95.1
	5	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	9	8.8	8.8	13.7
	3	21	20.6	20.6	34.3
	4	57	55.9	55.9	90.2
	5	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8.8	8.8	8.8
	2	13	12.7	12.7	21.6
	3	18	17.6	17.6	39.2
	4	49	48.0	48.0	87.3
	5	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	11	10.8	10.8	12.7
	3	36	35.3	35.3	48.0
	4	45	44.1	44.1	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	5	4.9	4.9	5.9
	3	22	21.6	21.6	27.5
	4	60	58.8	58.8	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	7	6.9	6.9	9.8
	3	14	13.7	13.7	23.5
	4	57	55.9	55.9	79.4
	5	21	20.6	20.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	13	12.7	12.7	15.7
	3	12	11.8	11.8	27.5
	4	63	61.8	61.8	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	13	12.7	12.7	15.7
	3	7	6.9	6.9	22.5
	4	52	51.0	51.0	73.5
	5	27	26.5	26.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	6	5.9	5.9	7.8
	3	17	16.7	16.7	24.5
	4	61	59.8	59.8	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	13	12.7	12.7	14.7
	3	15	14.7	14.7	29.4
	4	58	56.9	56.9	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	10	9.8	9.8	12.7
	3	18	17.6	17.6	30.4
	4	49	48.0	48.0	78.4
	5	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	10	9.8	9.8	10.8
	3	18	17.6	17.6	28.4
	4	56	54.9	54.9	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	14	13.7	13.7	21.6
	3	32	31.4	31.4	52.9
	4	41	40.2	40.2	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	10	9.8	9.8	13.7
	3	21	20.6	20.6	34.3
	4	57	55.9	55.9	90.2
	5	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	14	13.7	13.7	15.7
	3	19	18.6	18.6	34.3
	4	41	40.2	40.2	74.5
	5	26	25.5	25.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	20	19.6	19.6	20.6
	3	17	16.7	16.7	37.3
	4	52	51.0	51.0	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	10	9.8	9.8	15.7
	3	13	12.7	12.7	28.4
	4	59	57.8	57.8	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	9	8.8	8.8	10.8
	3	14	13.7	13.7	24.5
	4	63	61.8	61.8	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	10	9.8	9.8	13.7
	3	17	16.7	16.7	30.4
	4	46	45.1	45.1	75.5
	5	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	7.8	7.8	9.8
	3	16	15.7	15.7	25.5
	4	64	62.7	62.7	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	9	8.8	8.8	15.7
	3	15	14.7	14.7	30.4
	4	48	47.1	47.1	77.5
	5	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	9	8.8	8.8	14.7
	3	19	18.6	18.6	33.3
	4	57	55.9	55.9	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	15	14.7	14.7	20.6
	3	14	13.7	13.7	34.3
	4	50	49.0	49.0	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	6	5.9	5.9	9.8
	3	11	10.8	10.8	20.6
	4	57	55.9	55.9	76.5
	5	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	7	6.9	6.9	10.8
	3	17	16.7	16.7	27.5
	4	60	58.8	58.8	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	5	4.9	4.9	9.8
	3	9	8.8	8.8	18.6
	4	66	64.7	64.7	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	7	6.9	6.9	14.7
	3	10	9.8	9.8	24.5
	4	45	44.1	44.1	68.6
	5	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	9	8.8	8.8	15.7
	3	19	18.6	18.6	34.3
	4	52	51.0	51.0	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	13	12.7	12.7	19.6
	3	25	24.5	24.5	44.1
	4	40	39.2	39.2	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

AQ48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	7.8	7.8	9.8
	3	18	17.6	17.6	27.5
	4	59	57.8	57.8	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	10	9.8	9.8	16.7
	3	14	13.7	13.7	30.4
	4	56	54.9	54.9	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	9	8.8	8.8	9.8
	3	24	23.5	23.5	33.3
	4	51	50.0	50.0	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	10	9.8	9.8	10.8
	3	19	18.6	18.6	29.4
	4	62	60.8	60.8	90.2
	5	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	12	11.8	11.8	12.7
	3	17	16.7	16.7	29.4
	4	53	52.0	52.0	81.4
	5	19	18.6	18.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	10	9.8	9.8	10.8
	3	28	27.5	27.5	38.2
	4	57	55.9	55.9	94.1
	5	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	6.9	6.9	6.9
	3	16	15.7	15.7	22.5
	4	51	50.0	50.0	72.5
	5	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	11.8	11.8	11.8
	3	35	34.3	34.3	46.1
	4	48	47.1	47.1	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	13	12.7	12.7	16.7
	3	24	23.5	23.5	40.2
	4	56	54.9	54.9	95.1
	5	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9	3.9
	3	35	34.3	34.3	38.2
	4	55	53.9	53.9	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	13	12.7	12.7	19.6
	3	19	18.6	18.6	38.2
	4	50	49.0	49.0	87.3
	5	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9	3.9
	3	39	38.2	38.2	42.2
	4	51	50.0	50.0	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	9	8.8	8.8	11.8
	3	26	25.5	25.5	37.3
	4	55	53.9	53.9	91.2
	5	9	8.8	8.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.9	4.9	4.9
	3	33	32.4	32.4	37.3
	4	56	54.9	54.9	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	6	5.9	5.9	7.8
	3	29	28.4	28.4	36.3
	4	58	56.9	56.9	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	6	5.9	5.9	8.8
	3	22	21.6	21.6	30.4
	4	57	55.9	55.9	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.9	5.9	5.9
	3	21	20.6	20.6	26.5
	4	59	57.8	57.8	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7.8	7.8	7.8
	3	15	14.7	14.7	22.5
	4	58	56.9	56.9	79.4
	5	21	20.6	20.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	9.8	9.8	9.8
	3	15	14.7	14.7	24.5
	4	66	64.7	64.7	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	8.8	8.8	8.8
	3	9	8.8	8.8	17.6
	4	56	54.9	54.9	72.5
	5	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9	3.9
	3	35	34.3	34.3	38.2
	4	55	53.9	53.9	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

KINER21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.9	2.9	2.9
	3	33	32.4	32.4	35.3
	4	58	56.9	56.9	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis
******

R E L I A B I L I T Y  A N A L Y S I S  -  S C A L E  (A L P H A)
```

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KINER1	73.8039	56.1394	.4078	.8021
KINER2	73.6863	58.5541	.3353	.8056
KINER3	73.7255	60.0625	.2449	.8101
KINER4	73.6569	57.8514	.3641	.8042
KINER5	73.8529	59.1366	.3361	.8054
KINER6	73.4314	58.1883	.3842	.8030
KINER7	73.9216	58.0334	.4294	.8008
KINER8	73.9706	59.2368	.2667	.8097
KINER9	73.7549	57.1968	.5996	.7941
KINER10	73.9314	57.2131	.3314	.8074
KINER11	73.7941	57.1750	.5939	.7942
KINER12	73.8431	57.4999	.4150	.8012
KINER13	73.7549	57.3750	.5676	.7952
KINER14	73.8039	59.6641	.2940	.8075
KINER15	73.6961	59.5800	.2559	.8100
KINER16	73.5784	60.6819	.2191	.8109
KINER17	73.5098	59.0643	.3291	.8058
KINER18	73.6471	60.6267	.2180	.8110
KINER19	73.4020	59.5497	.2726	.8088
KINER20	73.7549	57.0977	.6098	.7936
KINER21	73.7157	57.7104	.5718	.7958

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 21

Alpha = .8113

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis
******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AQ1	171.2941	292.8037	.4682	.8651
AQ2	171.5784	300.6819	.3165	.8680
AQ3	171.6078	293.1516	.4215	.8659
AQ4	171.4118	299.0367	.3633	.8672
AQ5	171.3725	307.2856	.1066	.8710
AQ6	171.3235	292.3794	.5232	.8643
AQ7	171.6373	294.8077	.5237	.8648
AQ8	171.2255	297.2457	.3903	.8667
AQ9	171.6078	304.4387	.1982	.8697
AQ10	171.6471	296.9633	.4085	.8664
AQ11	171.5098	300.8860	.2780	.8686
AQ12	171.6471	298.5277	.2855	.8687
AQ13	171.6275	303.4044	.2299	.8693
AQ14	171.5294	302.8457	.2448	.8691
AQ15	171.3922	305.3694	.2066	.8695
AQ16	171.4510	304.2104	.2331	.8692
AQ17	171.4020	301.2923	.2634	.8688
AQ18	171.2843	304.9580	.2033	.8696
AQ19	171.2353	297.1124	.4078	.8665
AQ20	171.4314	300.1883	.3066	.8681
AQ21	171.2255	299.0279	.3020	.8682
AQ22	171.2647	302.9886	.2516	.8689
AQ23	171.9118	303.4674	.1410	.8719
AQ24	171.4020	292.6586	.5479	.8641
AQ25	171.3235	298.7359	.3279	.8678
AQ26	171.3137	301.8808	.2747	.8686
AQ27	171.8333	293.1700	.4729	.8651
AQ28	171.5000	294.9257	.4736	.8653
AQ29	171.2549	303.9938	.1790	.8703
AQ30	171.3431	292.9207	.4729	.8651
AQ31	171.5490	297.7352	.3692	.8670
AQ32	171.4412	293.9321	.4540	.8655
AQ33	171.7255	305.8645	.1029	.8721
AQ34	171.3137	294.9303	.5149	.8649
AQ35	171.3137	299.9402	.2740	.8688
AQ36	171.3333	301.2145	.3133	.8680
AQ37	171.3824	297.3474	.3213	.8679
AQ38	171.5098	301.1633	.2564	.8690

AQ39	171.2745	306.3595	.0961	.8720
AQ40	171.5196	292.9452	.4430	.8655
AQ41	171.1863	298.8659	.3382	.8676

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AQ42	171.3627	300.1740	.3123	.8680
AQ43	171.2353	307.9837	.0478	.8731
AQ44	171.2451	293.0581	.5356	.8643
AQ45	171.2353	295.7263	.3453	.8675
AQ46	171.5000	297.4406	.3394	.8676
AQ47	171.6176	292.9118	.4395	.8656
AQ48	171.3529	295.9732	.4534	.8657

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 48

Alpha = .8702

LAMPIRAN 5

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	874.994
	df	231
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
AQ1	1.000	.470
AQ3	1.000	.581
AQ6	1.000	.587
AQ7	1.000	.410
AQ9	1.000	.587
AQ14	1.000	.564
AQ24	1.000	.488
AQ25	1.000	.569
AQ26	1.000	.699
AQ27	1.000	.568
AQ34	1.000	.638
AQ35	1.000	.688
AQ36	1.000	.787
AQ37	1.000	.521
AQ38	1.000	.633
AQ40	1.000	.601
AQ41	1.000	.494
AQ42	1.000	.645
AQ44	1.000	.704
AQ46	1.000	.638
AQ47	1.000	.659
AQ48	1.000	.662

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.097	23.168	23.168	5.097	23.168	23.168	3.362	15.282	15.282
2	2.458	11.171	34.339	2.458	11.171	34.339	3.359	15.270	30.552
3	2.065	9.387	43.726	2.065	9.387	43.726	2.227	10.123	40.676
4	1.918	8.718	52.444	1.918	8.718	52.444	2.196	9.980	50.656
5	1.656	7.526	59.971	1.656	7.526	59.971	2.049	9.315	59.971
6	1.043	4.743	64.713						
7	.976	4.435	69.148						
8	.835	3.795	72.943						
9	.743	3.376	76.320						
10	.695	3.160	79.479						
11	.648	2.944	82.424						
12	.615	2.796	85.219						
13	.556	2.528	87.748						
14	.498	2.263	90.011						
15	.420	1.908	91.919						
16	.366	1.664	93.583						
17	.321	1.458	95.042						
18	.293	1.332	96.374						
19	.266	1.210	97.584						
20	.226	1.026	98.610						
21	.159	.723	99.333						
22	.147	.667	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
AQ1	.527	6.312E-02	.292	-.239	-.215
AQ3	.483	-2.42E-02	.476	-.332	.102
AQ6	.540	9.105E-02	.370	-.294	.253
AQ7	.543	.273	-4.92E-02	.117	.159
AQ9	.191	2.200E-02	.277	-.171	.667
AQ14	.261	-2.19E-03	.153	-.286	.626
AQ24	.615	.247	-.213	-2.73E-02	5.170E-02
AQ25	.145	.537	.441	-.173	-.187
AQ26	.233	.187	.278	.710	.169
AQ27	.650	-.375	-1.21E-02	1.988E-02	-7.07E-02
AQ34	.671	.218	-.350	-.132	-1.52E-02
AQ35	.141	.507	.276	-.171	-.552
AQ36	.357	-.105	.424	.684	-3.56E-02
AQ37	.510	-.457	-.210	-1.63E-02	-8.67E-02
AQ38	.466	-.502	.113	-.233	-.311
AQ40	.542	.282	-.449	7.546E-02	-.142
AQ41	.190	.604	.216	-6.59E-02	-.206
AQ42	.443	.391	-.521	.134	8.139E-02
AQ44	.677	.227	-.406	-2.88E-02	.168
AQ46	.440	1.306E-02	.261	.613	-2.25E-02
AQ47	.661	-.457	-2.06E-03	.116	-8.38E-03
AQ48	.574	-.461	9.553E-02	-.133	-.306

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
AQ1	.144	.444	.464	4.126E-02	.188
AQ3	-1.18E-02	.399	.370	4.504E-02	.531
AQ6	.158	.286	.314	6.949E-02	.613
AQ7	.515	7.465E-02	.141	.259	.229
AQ9	1.238E-02	-6.84E-02	-7.84E-02	7.333E-02	.756
AQ14	.115	1.370E-02	-9.24E-02	-6.03E-02	.734
AQ24	.636	.184	.146	7.923E-02	.150
AQ25	1.518E-02	-.112	.728	6.863E-02	.146
AQ26	.107	-.143	2.619E-02	.813	6.403E-02
AQ27	.256	.672	-8.19E-02	.177	.113
AQ34	.733	.267	.130	-5.70E-02	9.534E-02
AQ35	6.833E-02	1.606E-02	.799	-2.82E-02	-.211
AQ36	-5.29E-02	.220	5.081E-02	.856	-3.67E-04
AQ37	.254	.629	-.245	2.383E-02	-8.83E-03
AQ38	-3.17E-02	.790	5.424E-02	-6.94E-02	7.360E-03
AQ40	.740	.139	9.584E-02	3.916E-02	-.155
AQ41	.218	-.168	.641	8.636E-02	1.725E-02
AQ42	.793	-9.46E-02	-1.64E-02	5.636E-02	-5.46E-02
AQ44	.800	.173	-9.07E-03	2.857E-02	.183
AQ46	.152	.185	6.956E-02	.759	-3.31E-03
AQ47	.233	.693	-.182	.271	.133
AQ48	7.143E-02	.807	6.173E-02	4.243E-02	9.438E-04

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
AQ6					.613
AQ7	.515				
AQ9					.756
AQ14					.734
AQ24	.636				
AQ25			.728		
AQ26				.813	
AQ27		.672			
AQ34	.733				
AQ35			.799		
AQ36				.856	
AQ37		.629			
AQ38		.790			
AQ40	.740				
AQ41			.641		
AQ42	.793				
AQ44	.800				
AQ46				.759	
AQ47		.693			
AQ48		.807			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

LAMPIRAN 6

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REGR factor score 5 for analysis 4 , REGR factor score 4 for analysis 4 , REGR factor score 3 for analysis 4 , REGR factor score 2 for analysis 4 , REGR factor score 1 for analysis 4[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805[a]	.648	.630	.23

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 4 , REGR factor score 4 for analysis 4 , REGR factor score 3 for analysis 4 , REGR factor score 2 for analysis 4 , REGR factor score 1 for analysis 4

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.482	5	1.896	35.406	.000[a]
	Residual	5.142	96	5.356E-02		
	Total	14.623	101			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 4 , REGR factor score 4 for analysis 4 , REGR factor score 3 for analysis 4 , REGR factor score 2 for analysis 4 , REGR factor score 1 for analysis 4

b. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 6

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.687	.023		160.883	.000					
	REGR factor score 1 for analysis 4	7.803E-02	.023	.205	3.389	.001	.205	.327	.205	1.000	1.000
	REGR factor score 2 for analysis 4	4.986E-02	.023	.131	2.165	.033	.131	.216	.131	1.000	1.000
	REGR factor score 3 for analysis 4	.151	.023	.397	6.566	.000	.397	.557	.397	1.000	1.000
	REGR factor score 4 for analysis 4	5.854E-02	.023	.154	2.542	.013	.154	.251	.154	1.000	1.000
	REGR factor score 5 for analysis 4	.243	.023	.638	10.549	.000	.638	.733	.638	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7

ANGKA KRITIK NILAI r

Derajat Kebebasan (df)	*5%*	*1%*	*Derajat Kebebasan (df)*	*5%*	*1%*
1	.997	1.000	24	.338	.495
2	.950	.990	25	.381	.485
3	.878	.959	26	.374	.478
4	.811	.917	27	.367	.468
5	.754	.874	28	.361	.463
6	.707	.834	29	.355	.456
7	.666	.798	30	.349	.449
8	.632	.765	35	.325	.418
9	.602	.735	40	.304	.393
10	.576	.708	45	.288	372
11	.553	.684	50	.273	.354
12	.532	.661	60	.250	.325
13	.497	.623	70	.232	.302
14	.497	.623	80	.217	.283
15	.482	.606	90	.205	.267
16	.468	.590	100	.195	.254
17	.456	.575	125	.174	.228
18	.444	.561	150	.159	.208
19	.433	.549	200	.138	.181
20	.423	.537	300	.113	.148
21	.413	.526	400	.098	.128
22	.404	.515	500	.088	.115
23	.396	.505	1000	.062	.081

SUMBER : Fisher dan Yates, "Statistical tables for biological agricultural and medical research", dikutip dari R.P. Kolstoe, *Introduction to Statistic for the Behavioral Sciences*, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1973.