

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kecerdasan Emosional

1. Definisi

Emosional atau lebih dikenal dengan istilah Intelligence Quotient (EQ), oleh (Maitrianti, 2021) didefinisikan sebagai suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas seseorang serta kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimannya. (Suhartini, 2017) mendefinisikan Kecerdasan Emotional dalam konteks pekerjaan merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan termasuk cara tepat untuk menangani masalah.

2. Peran Emosi Dalam Kecerdasan

Pandangan umum tentang emosi dewasa ini adalah emosi cenderung mengalihkan orang dari ketenangan dan akal sehat yaitu kecerdasan ke informasi abstrak. Sampai pada tahun 1980an barulah sebuah konsep emosi yang berbeda mulai berkembang: pemikiran bahwa emosi tidak selalu mengganggu kecerdasan berpikir dan perilaku, tetapi dapat menyumbangkan sesuatu pada kecerdasan manusia. Goleman mengatakan bahwa kesuksesan di pengaruhi oleh IQ hanya 20%, sedangkan sisanya yang 80% adalah EQ. Pikiran adalah salah satu bentuk energi, dan wujudnya mempengaruhi aspek hidup manusia (Rais & Aryani, 2019)

Emosi juga merupakan faktor dominan bagi para manajer kantor ketika memimpin, memotivasi pegawainya. Kepala ruangan yang mengerti memimpin anak buahnya tanpa mengesampingkan obyektifitasnya terbukti mampu memimpin timnya menuju pelayanan yang bermutu. Emosi menjadi penting karena emosi yang tepat dapat menyelesaikan stres pekerjaan dan beban kerja seorang perawat. Semakin baik kita mengkomunikasikan emosi kita maka akan semakin

baik dan nyaman perasaan kita tanpa menimbulkan masalah bagi orang lain. Keterampilan kita memanejemen emosi kemungkinan membawa kita akan menjadi lebih akrab dan mampu bersahabat, berkomunikasi dengan tulus dan terbuka kepada orang lain.

Beberapa data tentang pentingnya faktor emosi dalam perusahaan atau organisasi (Halim, 2020) yaitu:

- a. Tujuh puluh persen (70%) pelanggan pabrik atau jasa pelayanan mengaku bahwa mereka pindah ke pemasok lain lebih karena masalah yang berkaitan dengan manusia ketimbang persoalan kualitas produk/jasa maupun harga
- b. Tujuh puluh persen (70%) karyawan mengaku bahwa, kalau mau, mereka bisa saja bekerja lebih keras. Lebih dari sepuluh jumlah tersebut mengatakan, efektifitas kerja mereka bisa meningkat separuhnya, jika mereka mau melakukannya

3. Komponen Kecerdasan Emosional

Suhartini (2017) mengatakan bahwa kemampuan mental, atau kecerdasan, merupakan salah satu sumber utama dari perbedaan individu yang mempengaruhi kinerja dan perilaku. Kecerdasan adalah kemampuan untuk mendapatkan dan menerapkan pengetahuan, termasuk memecahkan masalah. Pekerja cerdas terbaik dapat memecahkan masalah abstrak.

Memahami sifat intelijen berkontribusi terhadap hubungan interpersonal yang efektif di tempat kerja. Evaluasi kecerdasan seseorang dapat mempengaruhi bagaimana Anda berhubungan dengan orang itu. Sebagai contoh, jika Anda berpikir seseorang cerdas, Anda akan cenderung untuk mencari masukan nya pada masalah yang sulit. Jika Anda menyadari bahwa jenis kecerdasan yang berbeda ada, Anda lebih mungkin untuk menghargai kekuatan orang. Anda dengan demikian cenderung untuk menilai orang lain sebagai pemecah masalah baik atau buruk.

Suhartini (2017) menggolongkan empat aspek penting dari kemampuan mental meliputi: (1) komponen kecerdasan tradisional, (2) kecerdasan praktis, (3) kecerdasan ganda, dan (4) kecerdasan emosional.

1. Komponen kecerdasan tradisional

Intelijen terdiri dari lebih dari satu komponen. Sebuah komponen kecerdasan jauh seperti bakat mental yang terpisah. Bukti menunjukkan kecerdasan yang terdiri dari faktor umum dan faktor-faktor khusus yang berkontribusi terhadap kemampuan pemecahan masalah. Skor tes dari hampir semua jenis (seperti matematika, spasial hubungan bakat, atau keterampilan membaca) agak dipengaruhi oleh faktor umum. Faktor umum membantu menjelaskan mengapa beberapa orang tampil baik di begitu banyak tugas-tugas mental yang berbeda. Bukti substansial telah terakumulasi selama bertahun-tahun menunjukkan bahwa pekerja dengan kecerdasan tinggi cenderung berperforma lebih baik. Hubungan antara umum dan kinerja pekerjaan adalah mungkin terkuat untuk aspek-aspek pekerjaan yang melibatkan pemikiran dan pengetahuan, seperti pemecahan masalah dan keahlian teknis.

2. Kecerdasan praktik

Banyak orang, termasuk psikolog, prihatin bahwa cara tradisional kecerdasan pemahaman tidak cukup menggambarkan kemampuan mental. Implikasi pengujian intelijen adalah bahwa kecerdasan secara tradisional dihitung sebagian besar kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan skolastik. Jadi, seseorang yang nilai sangat tinggi pada tes kecerdasan dapat mengikuti instruksi manual rumit, tetapi mungkin tidak jalan cerdas.

3. Kecerdasan praktik

Banyak orang, termasuk psikolog, prihatin bahwa cara tradisional kecerdasan pemahaman tidak cukup menggambarkan kemampuan mental. Implikasi pengujian intelijen adalah bahwa kecerdasan secara tradisional dihitung sebagian besar kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan skolastik. Jadi, seseorang yang nilai sangat tinggi pada tes kecerdasan dapat mengikuti instruksi manual rumit, tetapi mungkin tidak jalan

cerdas.

Untuk mengatasi ide bahwa kecerdasan sebagian besar terbatas melibatkan kemampuan untuk memecahkan masalah abstrak, teori kecerdasan triarchic telah diusulkan. Teori ini memiliki kecerdasan yang terdiri dari tiga sub tipe yang berbeda: analitis, kreatif, dan praktis. Sub tipe analitis adalah kecerdasan tradisional diperlukan untuk memecahkan masalah yang sulit. Analisis intelijen diperlukan untuk tampil baik di mata pelajaran sekolah yang paling. Sub tipe kreatif adalah jenis kecerdasan yang diperlukan untuk menggabungkan imajinasi dan hal-hal dengan cara baru. Sub tipe praktis adalah jenis kecerdasan yang diperlukan untuk mengadaptasi lingkungan Anda untuk sesuai dengan kebutuhan ide Anda. Kecerdasan praktis membantu menjelaskan mengapa orang yang memiliki waktu yang sulit mendapatkan melalui sekolah masih bisa menjadi pengusaha sukses, politisi, atau atlet. Praktis intelijen menggabungkan ide-ide dari akal sehat, kebijaksanaan, dan jalan cerdas.

Seseorang dengan kecerdasan praktis yang tinggi juga akan memiliki intuisi yang baik, cara yang berbasis pengalaman atau penalaran mengetahui di mana berat dan menyeimbangkan bukti yang dilakukan secara otomatis. Contoh intuisi yang baik termasuk perusahaan dagang yang mengembangkan firasat bahwa gaya tertentu akan menjadi panas musim depan, seorang pelatih basket yang melihat kemungkinan dalam seorang anak muda kurus dan seorang supervisor yang memiliki firasat bahwa tetangga akan menjadi sangat cocok untuk tugasnya. Intuisi juga diperlukan untuk kecerdasan yang kreatif.

4. Kecerdasan ganda

Pendekatan lain untuk memahami sifat beragam kemampuan mental adalah teori kecerdasan ganda. Menurut Howard Gardner, orang tahu dan memahami dunia dalam cara yang jelas berbeda dan belajar dalam cara yang berbeda. Individu memiliki delapan kecerdasan dalam berbagai derajat:

- a. Linguistik. Memungkinkan orang untuk berkomunikasi melalui bahasa, termasuk membaca, menulis, dan berbicara.
 - b. Logis-matematis. Memungkinkan individu untuk melihat hubungan antara obyek dan memecahkan masalah, seperti dalam kalkulus dan statistik.
 - c. Musik. Memberi orang kemampuan untuk membuat dan Spasial. Memungkinkan orang untuk melihat dan memanipulasi gambar dalam otak dan untuk menciptakan mereka dari memori, seperti yang diperlukan dalam membuat desain grafis.
 - d. Kinestetik-jasmani. Memungkinkan orang untuk menggunakan tubuh mereka dan sistem persepsi dan motor dengan cara yang terampil seperti menari, bermain olahraga, dan mengekspresikan emosi melalui ekspresi wajah.
 - e. Intrapersonal. Memungkinkan orang untuk membedakan antara perasaan mereka sendiri dan memperoleh pengetahuan yang akurat diri.
 - f. Antarpribadi. Memungkinkan individu untuk mengenali dan membuat perbedaan antara perasaan, motif, dan maksud orang lain seperti dalam mengelola atau mengasuh anak.
 - g. Naturalis. Memungkinkan individu untuk membedakan antara, mengklasifikasikan, dan memanfaatkan berbagai fitur dari lingkungan eksternal fisik.
 - h. memahami makna terbuat dari suara dan untuk menikmati berbagai jenis musik.
5. Kecerdasan emosional

Kemudian penelitian telah diperbarui dan diperluas gagasan tentang kecerdasan praktis, menunjukkan bahwa bagaimana orang menggunakan emosi secara efektif dan telah mendapatkan dampaknya terhadap keberhasilan mereka. Kecerdasan emosional mengacu pada kualitas seperti memahami perasaan sendiri, memiliki empati untuk orang lain, dan mengatur satu emosi untuk meningkatkan hidup.

Seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu terlibat dalam perilaku seperti menilai orang, menyenangkan orang lain, dan mempengaruhi mereka. Empat faktor kunci yang termasuk dalam kecerdasan emosional adalah sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri. Kemampuan untuk memahami suasana hati, emosi, dan kebutuhan serta dampaknya pada orang lain. Kesadaran diri juga termasuk menggunakan intuisi untuk membuat keputusan yang Anda bisa hidup dengan bahagia.
- b. Manajemen diri. Kemampuan untuk mengendalikan emosi seseorang dan bertindak dengan kejujuran dan integritas secara konsisten dan dapat diterima. Tingkat yang tepat manajemen diri membantu mencegah seseorang dari melempar amarah saat kegiatan tidak berjalan seperti yang direncanakan. Pekerja efektif jangan biarkan suasana hati yang buruk sekali mereka merusak hari mereka. Jika mereka tidak dapat mengatasi bad mood, mereka membiarkan rekan kerja tahu masalah mereka dan berapa lama waktu yang terakhir. Seseorang dengan rendah diri tiba-tiba manajemen memutuskan untuk menghentikan proyek, karena pekerjaan telah membuatnya frustrasi.
- c. Kesadaran sosial. Termasuk memiliki empati untuk lainnya dan memiliki intuisi tentang masalah pekerjaan. Seorang pemimpin tim dengan kesadaran sosial, atau empati, akan dapat menilai apakah anggota tim memiliki semangat yang cukup untuk sebuah proyek untuk menetapkan dia untuk proyek itu. Sisi lain dari kesadaran sosial adalah kemampuan untuk menafsirkan komunikasi nonverbal, seperti mengerutkan kening dan senyum. Seorang supervisor dengan kesadaran sosial, atau empati, akan memperhitungkan reaksi yang paling mungkin dari anggota kelompok sebelum membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.
- d. Hubungan manajemen. Termasuk kemampuan interpersonal yang

mampu berkomunikasi dengan jelas dan meyakinkan, melucuti konflik, dan membangun ikatan pribadi yang kuat. Pekerja efektif menggunakan keterampilan manajemen hubungan untuk menyebarkan antusiasme mereka dan memecahkan perbedaan pendapat, sering dengan kebaikan dan humor. Seorang pekerja dengan keterampilan manajemen hubungan akan menggunakan metode persuasi yang mungkin untuk bekerja dengan baik dengan kelompok atau individu tertentu.

Dua ahli EQ, Salovey dan Mayer (1990) dalam Martin (2008), jauh sebelum Goleman pengembang komponen konsep EQ, merangkumnya menjadi lima aspek (Fermansah, 2017) berikut ini:

1) *Self-awareness* (pengenalan diri)

Mampu mengenali emosi dan penyebab dari pemicu emosi tersebut. Jadi, dia mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan mendapatkan informasi untuk melakukan suatu tindakan. Kesadaran emosi yang bertujuan membangun tempat kedudukan bagi kepiawaian dan rasa percaya diri pribadi melalui kejujuran emosi, energi emosi, umpan balik emosi, intuisi, rasa tanggung jawab, dan koneksi

2) *Self-regulation* (penguasaan diri)

Seseorang yang mempunyai pengenalan diri yang baik dapat lebih terkontrol dalam membuat tindakan agar lebih hati-hati. Dia juga akan berusaha untuk tidak impulsif. Akan tetapi, perlu diingat, hal ini bukan berarti bahwa orang tersebut menyembunyikan emosinya melainkan memilih untuk tidak diatur oleh emosinya.

3) *Self-motivation* (motivasi diri)

Ketika sesuatu berjalan tidak sesuai dengan rencana, seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi tidak akan bertanya “Apa yang salah dengan saya atau kita?”. Sebaliknya ia bertanya “Apa yang dapat kita lakukan agar kita dapat memperbaiki masalah ini?”.

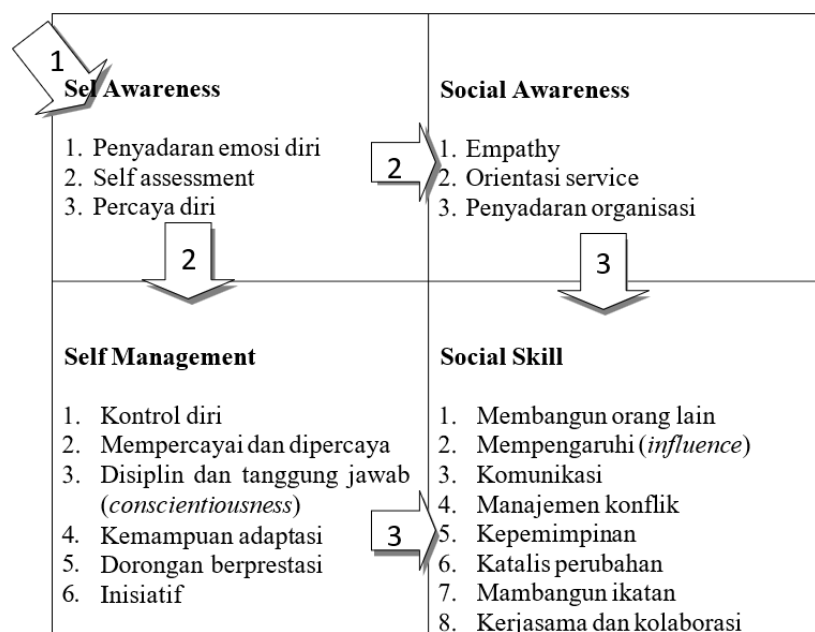
4) *Empathy* (empati)

Kemampuan untuk mengenali perasaan orang lain dan merasakan apa yang orang lain rasakan jika dirinya sendiri yang berada pada posisi tersebut.

5) *Effective Relationship* (hubungan yang efektif)

Dengan adanya empat kemampuan tersebut, seseorang dapat berkomunikasi dengan orang lain secara efektif. Kemampuan untuk memecahkan masalah bersama-sama lebih ditekankan dan bukan pada konfrontasi yang tidak penting yang sebenarnya dapat dihindari. Orang yang mempunyai kemampuan intelegensia emosional yang tinggi mempunyai tujuan yang konstruktif dalam pikirannya.

Seperti halnya Peter dan Solevey, pada mulanya Daniel Goleman pun menyebut 5 faktor penting (ia menyebutnya 5 dimensi), kemudian dipertegas sekaligus menyederhanakan dalam *frame work* kompetensi EQ-nya menjadi sebagai berikut:



Gambar 2.1 *Framework* Kompetensi EQ terbaru oleh Daniel Goleman (2007) dalam (Fermansah, 2017)

4. Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional

Melangkah lebih konkret untuk mengembangkan kecerdasan emosional kita (Halim, 2020). Berikut ini adalah beberapa caranya:

- a. Mulailah dengan berpikir positif, terhadap diri sendiri dan orang lain. Epictetus mengatakan, “Kita tidak terganggu oleh hal-hal di luar kita, melainkan oleh bagaimana pikiran kita dalam memandang sesuatu.” Sudah berulang kali terbukti bahwa pikiran negatif senantiasa menciptakan emosi negatif. Dan dalam jangka panjang, perasaan itu akan menciptakan tindakan negatif terhadap diri sendiri maupun orang lain. Terbukti, rata-rata orang yang mencoba bunuh diri memiliki perasaan yang sangat negatif terhadap dirinya. Selain itu, orang yang berpikiran negatif terhadap orang lain seringkali dirundung was-was, curiga, sulit percaya, paranoia, dan mudah stres. Di kantor, orang seperti ini biasanya tidak berprestasi secara optimal dan dijauhi rekan sejawatnya.
- b. Mulailah belajar untuk mengekspresikan perasaan. Bedakan antara mengekspresikan pikiran dan perasaan. Banyak kekeliruan terjadi. Misalnya menurut (Halim, 2020) pada ungkapan perasaan “saya merasa sepertinya...” atau “saya merasa bahwa masalah ini...”, yang terjadi adalah Anda sebenarnya sedang mengekspresikan pikiran Anda. Ekspresi emosi yang tepat adalah seperti: "Saya khawatir mengenai...". "Saya takut...", "Saya betul-betul marah dengan...". E.M Forster mengatakan. "Emosi kita tidaklah terbatas. Semakin kita belajar mengekspresikannya, rasanya semakin banyak yang bisa kita ekspresikan.."
- c. Mulailah dengan memikirkan dampak dari kata-kata Anda terhadap perasaan orang lain. Sebuah pepatah kuno India mengatakan, "Katakan apa yang Anda rasakan, dan rasakan Apa yang Anda katakan". Selain belajar mengungkapkan perasaan Anda secara tepat, jujur dan tegas (asertif), Anda juga perlu belajar untuk memikirkan dampak dari setiap kata-kata yang Anda ucapkan

terhadap perasaan orang lain. Para komunikator dan orator ulung seperti Martin Luther King, John F. Kennedy, Sukarno, bahkan juga Hitler, adalah orang-orang yang memahami betul efek penggunaan kata-kata terhadap emosi orang lain.

- d. Mulailah menggali *unmet emotional need* pada setiap orang yang mempunyai masalah emosi. *Unmet emotional need* adalah kebutuhan dasar emosi yang munculnya perasaan tidak menyenangkan, Sebagai contoh, seorang manajer menolak untuk mengubah sistem kerja yang berlaku. Ia marah karena merasa tidak dilibatkan dalam perubahan sistem kerja yang baru itu. Atau seorang sales yang bekerja tanpa motivasi, karena merasa hasil kerjanya tidak pernah dihargai, Seringkali, emosi yang tampak bukanlah emosi yang otentik. Jika digali, biasanya akan ditemukan kebutuhan emosi tertentu yang membuat seseorang bereaksi atau bersikap negatif pada Anda. Cobalah peka dengan kebutuhan emosi mendasar orang lain.
- e. Mulailah untuk belajar mengelola emosi negatif yang Anda rasakan. Caranya berlatihlah untuk menerapkan langkah pengelolaan emosi berikut ini:
 - a. Identifikasilah perasaan Anda sesungguhnya.
 - b. Carilah akar penyebab perasaan negatif tersebut.
 - c. Tanyalah berulang-ulang, apa yang bisa membuat Anda merasa lebih baik.
 - d. Buatlah alternatif solusi bagi perasaan negatif Anda.
 - e. Pilihlah alternatif solusi yang terbaik.

Beberapa penelitian didapatkan bahwa EQ seseorang dapat di tingkatkan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan EQ diantaranya (Halim, 2020):

1) Membuka hati

Hati adalah simbol pusat emosi. Hati yang merasa damai adalah berbahagia, hati merasa tidak nyaman ketika sakit, sedih, marah

atau patah hati. Membebaskan pusat perasaan dari impuls dan pengaruh yang membatasi adalah cara membuka hati

2) Membaca situasi

Memperhatikan situasi akan mengetahui apa yang harus dilakukan

3) Mendengarkan dan menyimak lawan bicara

Mendengarkan dan menyimak lawan bicara maka akan lebih memahami emosi dan persoalan orang lain.

4) Siap berkomunikasi

Melakukan komunikasi yang baik walaupun pada situasi sulit.

5) Tidak takut untuk ditolak

Usaha untuk mendapatkan sesuatu secara optimal. Inisiatif untuk bertindak dan tidak ragu-ragu.

6) Pandai memilih prioritas

Memilih prioritas akan memaksimalkan apa yang akan dicapai.

7) Siap mental

Sikap mental tempe itu sudah ketinggalan zaman. Segala situasi untuk dijalani dan selalu berusaha.

8) Ungkapkan lewat kata-kata

Mengungkapkan segala ide dan inisiatif dengan berbicara. Karena dengan berbicara maka ide dan inisiatif akan terwujud dan dapat dipahami oleh orang lain.

9) Bersikap rasional

Kecerdasan emosi berhubungan dengan perasaan tetapi tetap memerlukan pemikiran yang rasional terutama dalam melakukan suatu pekerjaan.

10) Fokus

Konsentrasi pada suatu masalah yang perlu mendapatkan perhatian khusus, memaksakan diri pada 4-5 masalah secara bersamaan akan menghabiskan energi dan hasil yang tidak maksimal.

11) Menjelajahi dataran emosi

Memahami emosi yang di alami oleh orang lain, dan dapat memulainya dengan bersikap empati. EQ tinggi biasanya didapati pada orang-orang yang berempati atau bisa mengerti situasi yang dihadapi oleh orang lain.

(Ulandarid & Juliawati, 2019) mengungkapkan cara dalam meningkatkan kecerdasan emosional, berikut ini:

- a) Gunakan kekuatan *entrainment*. *Entrainment* adalah irama-irama suara dan emosi digabungkan sedemikian sehingga seling seimbang.
- b) Tetap terbuka dalam situasi memanas
- c) Gabungkan EQ seluruh kelompok. Mengakui keyakinan dan perasaan yang di pegang oleh orang lain tidak berarti bahwa anda setuju dengan mereka, ini berarti bahwa, apa pun pandangan dan perasaan mereka, semua itu nyata dan paling tidak dalam hal ini orang itu berhak demikian.
- d) Mendengarkan dengan baik untuk menambah pemahaman dan memperbesar kesempatan.
- e) Seimbangkan pendampingan dengan penyidikan.
- f) Mengenali peluang untuk bekerja sama.
- g) Hindari sikap defensif; bicaralah berdasarkan pengalaman sendiri.
- h) Katakan tidak bila anda memaksudkan tidak.
- i) Menjadikan kemarahan sebagai sesuatu yang produktif.
- j) Bersedia mengakui bahwa memang ada orang-orang sinis dan keras kepala yang – walaupun anda sudah berusaha keras anda mendekatinya – tetap tidak mau konstruktif, apa pun alasannya.
- k) Manfaatkan gerutuan bernilai emas.

5. Parameter Kecerdasan Emosional

Winandar et al (2021) mengatakan bahwa telah umum dan di akui bahwa jika penilaian terhadap seorang pegawai berkaitan faktor-faktor

intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya. Keterampilan paling dasar yang disebutkan dalam kecerdasan emosi adalah kemampuan mengenali keadaan emosional akurat. Ketidakmampuan mengenali emosi, atau membedakan dengan benar satu emosi dengan yang lainnya, membuat semua keterampilan tidak berguna.

Prinsip pengukuran intelegensi adalah membandingkan individu yang di test dengan norma tertentu. Secara umum, yang dipakai sebagai norma adalah intelegensi kelompok sebaya, sehingga didapatkan hasil yang efektif.

2.2 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi (Karyono & Prastiwi, 2018). Menurut (Suhartini, 2017) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*; prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Muslim & Indarwati, 2025). Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Pristiawati, 2022) . Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya (Azizah, 2021) .

2. Model Teori Kinerja

Di dalam organisasi, sejumlah orang harus memainkan peranan sebagai pemimpin sedangkan yang lainnya harus memainkan peranan sebagai pengikut. Hubungan antar individu dan kelompok dalam organisasi menghasilkan suatu harapan terhadap perilaku kerja individu. Sedangkan kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Tenaga profesional adalah sumber daya terbaik suatu organisasi sehingga evaluasi kinerja mereka menjadi salah satu variabel yang penting bagi efektivitas organisasi. Tenaga profesional mewakili *knowledge workers*, biasanya kritis terhadap inovasi dan produktivitas organisasi. Implementasi organisasi yang berhasil dari rencana manajemen untuk mencapai misi, objektif, dan sasaran sementara filosofi berlangsung menghasilkan produktivitas, profitabilitas, dan pencapaian (Yunus, 2024).

Evaluasi sebagai proses deskripsi dan penilaian dilaksanakan untuk tujuan penentuan keefektifan program-program organisasi (Yunus, 2024). Dalam organisasi pelayanan kesehatan, sangatlah penting memiliki metode penilaian kinerja yang efektif bagi tenaga pelayanan kesehatan yang profesional. Proses evaluasi merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja yang profesional untuk meningkatkan organisasi yang efektif.

(Azizah, 2021) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan, lebih lanjut Kopelman menjelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor diatas juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Menurut (Azizah, 2021) karakteristik individu terdiri dari: kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, norma, dan nilai, sedang karakteristik individu yang lain seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi. Karakteristik organisasi terdiri dari: sistem imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur

organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan; sedangkan karakteristik pekerjaan terdiri dari: deskripsi pekerjaan, disain pekerjaan dan jadwal kerja.

(Azizah, 2021) menjelaskan ada tiga faktor (variabel) yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, menurut Gibson (1987) dalam (Azizah, 2021), mempengaruhi efek tidak langsung pada kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat social, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Gibson (1987) dalam (Azizah, 2021) juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut. Karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan ketrampilan berbeda satu dengan lainnya. Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) dalam (Azizah, 2021) mempunyai efek tidak langsung terhadap kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Azizah (2021) lebih lanjut menjelaskan bahwa teori yang dikembangkan oleh Gibson dan Kopelman berdasarkan penelitian dan pengalaman yang mereka temukan pada sampel dan komunitas masyarakat negara maju seperti Amerika Serikat. Pada teori yang mereka sampaikan tidak tampak peran variabel supervisi dan kontrol dalam hubungannya dengan kinerja. Hal ini dimungkinkan kedua variabel tersebut tidak berperan secara bermakna bagi masyarakat maju seperti Amerika Serikat, artinya budaya kerja pekerja Amerika sudah dalam kondisi tidak

membutuhkan kontrol dan supervisi yang ketat dari organisasi dan atasan mereka, tingkat kinerja mereka sudah pada tingkatan yang optimum. Dengan kata lain setiap pekerja melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan pengawasan yang melekat pada setiap pekerja telah berjalan dengan baik. Pada negara berkembang seperti Indonesia, variabel supervisi dan kontrol masih sangat penting pengaruhnya dengan kinerja individu. Menurut penelitian (Azizah, 2021) dengan topik: Determinan Kinerja Dokter PTT, ditemukan bahwa supervisi atasan mempunyai hubungan yang bermakna dengan kinerja dokter PTT.

Orang yang mempunyai motivasi tinggi tetapi kemampuan rendah atau motivasi rendah tetapi kemampuan tinggi akan menghasilkan kinerja yang rendah (Widyaputra & Dewi, 2018) mengemukakan motivasi intrinsik yang ada pada manusia akan mempengaruhi kinerjanya. Menurut Goleman (2007) dalam (Widyaputra & Dewi, 2018), kunci sukses terletak di emosi, dalam konteks pekerjaan, pengertian EQ adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan, termasuk cara tepat untuk menangani masalah. Orang lain disini bisa meliputi atasan, rekan sejawat, bawahan atau juga pelanggan. Realitas menunjukkan, sering kali kita tidak mampu menangani masalah-masalah emosional di tempat kerja secara memuaskan. Bukan saja tidak mampu memahami perasaan sendiri, melainkan juga perasaan orang lain yang berinteraksi dengan kita. Sebab emosional dan kinerja merupakan dua elemen yang korelatif.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak teori yang mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau perawat yang bekerja di rumah sakit, baik sebagai individu yang mempunyai karakteristik yang bersifat fisik dan psikologis. Sebagai manusia yang berinteraksi dengan lingkungan yang keberadaan dan perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat kerja ataupun tempat tinggal.

(Azizah, 2021) menjelaskan ada tiga faktor (variabel) yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu variabel individu, variabel

psikologi dan variabel organisasi, yaitu:

a) Variabel Individu

Variabel individu terdiri dari sub-variabel kemampuan, ketrampilan, latar belakang dan karakteristik individu. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel karakteristik individu terdiri dari umur, etnis dan jenis kelamin mempunyai hubungan langsung terhadap perilaku dan kinerja. Sub-variabel latar belakang terdiri dari keluarga, tingkat sosial dan pengalaman.

Umur responden yang tergolong muda (20-35 tahun) cenderung mempunyai tingkat pemahaman kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan perawat yang berumur 36-45 tahun.

b) Variabel Organisasi

Variabel organisasi terdiri dari sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, reward system, struktur dan desain pekerjaan. Faktor organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu.

c) Variabel Psikologi

Variabel psikologi terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, mental, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja sebelumnya dan variabel karakteristik individu.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja adalah suatu yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun (Winandar et al., 2021). Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam pengembangan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan

lainnya (Winandar et al., 2021)

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson (1981) dalam (Pohi et al., 2018) adalah penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

5. Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja

Menurut Gillies (1996) dalam (Saputro, 2021) manajer sebaiknya mengamati prinsip-prinsip tertentu untuk mengevaluasi bawahan secara tepat dan adil. Prinsip tersebut diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Evaluasi pekerja sebaiknya didasarkan pada standar pelaksanaan kerja dan orientasi tingkah laku untuk posisi yang ditempati. Deskripsi dan standar pelaksanaan kerja diberikan ke pegawai selama masa orientasi sebagai tujuan yang harus diusahakan. Pelaksanaan kerja sebaiknya dievaluasi berkenaan dengan sasaran-sasaran yang sama.
- b. Sampel tingkah laku perawat yang cukup representatif sebaiknya diamati dalam rangka evaluasi pelaksanaan kerja. Perhatian harus diberikan untuk mengevaluasi tingkah laku umum atau tingkah laku konsistennya untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
- c. Perawat sebaiknya diberi salinan deskripsi kerja, standar pelaksanaan kerja, dan bentuk evaluasi untuk peninjauan ulang sebelum pertemuan evaluasi. Dengan demikian, baik perawat maupun supervisor dapat mendiskusikan evaluasi dari kerangka kerja yang sama.
- d. Penilaian pelaksanaan kerja pegawai sebaiknya menunjukkan hal-hal yang sudah memuaskan dan menunjukkan hal yang perlu diperbaiki oleh pegawai. Supervisor sebaiknya merujuk pada contoh-contoh khusus mengenai tingkah laku yang memuaskan maupun yang tidak memuaskan supaya dapat menjelaskan dasar-dasar komentar yang bersifat evaluatif.
- e. Jika diperlukan, manajer sebaiknya menjelaskan area mana yang akan diprioritaskan seiring dengan usaha perawat untuk meningkatkan

pelaksanaan kerja.

- f. Pertemuan evaluasi sebaiknya dilakukan pada waktu yang cocok bagi perawat dan manajer sehingga diskusi evaluasi terjadi dalam waktu yang cukup bagi keduanya.
- g. Laporan evaluasi maupun pertemuan sebaiknya disusun secara terencana, sehingga perawat tidak menyadari bahwa pelaksanaan kerjanya sedang dianalisis. Seorang pegawai dapat bertahan dari kecaman seorang manajer yang menunjukkan empati atas perasaannya serta menawarkan bantuan untuk meningkatkan pelaksanaan kerjanya.

Ada beberapa aspek yang harus di perhatikan oleh penilai karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut, (Azizah, 2021):

- 1) *Input* (Potensi). Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau di evaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan aspek-aspek apa saja yang akan dinilai.
 - 2) *Proses* (Pelaksanaan). Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan secara sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari system penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik.
 - 3) *Output* (Hasil). Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak dan resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya nanti akan di refleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.
6. Unsur- unsur yang dinilai

Menurut Leonard L., Barry dan Parasuraman yang di kutip Kotler (2000)

dalam (Saputro, 2021)mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa pelayanan, anatara lain:

- a. *Tangible* (kenyataan), yaitu berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan materi komunikasi yang menarik, dan lain-lain.
- b. Empati, yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk memberikan perhatian secara pribadi kepada konsumen.
- c. Cepat tanggap, yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan dari konsumen.
- d. Keandalan, yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya dan akurat dan konsisten.
- e. Kepastian, yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa deskripsi pekerjaan formal sering kali berbeda dengan hal-hal yang sebenarnya diharapkan dari pekerjaan. Deskripsi pekerjaan sering kali dirumuskan dalam istilah hukum dan tanpa menyebut caranya. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu di adakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (Yunus, 2024)

7. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut(Azizah, 2021), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai pekerjaan.

c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian pekerjaan dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian kinerja perawat berguna untuk membantu kepuasan perawat dan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja mereka, memberitahukan perawat bahwa kerja mereka kurang memuaskan serta mempromosikan jabatan, kenaikan gaji, memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan serta menentukan pelatihan karyawan yang memerlukan bimbingan khusus. Banyak manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja yaitu sebagai berikut (Saputro, 2021):

- 1) Meningkatkan prestasi kerja staf baik secara individu atau secara kelompok dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan pelayanan rumah sakit.
- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi staf secara perorangan pada gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong SDM secara

keseluruhannya.

- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya atau prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang profesinya.
 - 4) Membantu rumah sakit untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang tepat guna. Sehingga rumah sakit akan mempunyai tenaga kerja yang cakap dan terampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan di masa depan.
 - 5) Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik.
 - 6) Memberikan kesempatan kepada pegawai atau staf untuk menyampaikan perasaan tentang pekerjaannya atau hal lain yang ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga akan mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.
8. Aplikasi Kinerja Perawat

Standar praktik keperawatan telah dijabarkan oleh PPNI (2000) dalam (Gultom, 2020) yaitu mengacu pada tahapan proses keperawatan yang meliputi pengkajian, diagnosis keperawatan, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

1) Pengkajian Keperawatan

Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat, dan berkesinambungan. Kriteria pengkajian keperawatan meliputi:

- a) pengumpulan data dilakukan dengan cara anamnesis, observasi, pemeriksaan fisik, serta dari pemeriksaan penunjang;
- b) Sumber data adalah klien, keluarga atau orang yang terkait, tim kesehatan, rekam medis, dan catatan lain;
- c) Data fokus yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi:
 - (1) status kesehatan klien masa lalu;
 - (2) status kesehatan klien saat ini;

- (3) status biologis-psikologis-sosial-spiritual;
- (4) respons terhadap terapi;
- (5) harapan terhadap tingkat kesehatan yang optimal;
- (6) risiko- risiko tinggi masalah;
- d) kelengkapan data dasar mengandung unsur LARB (lengkap, akurat, relevan, dan baru)

2) Diagnosa Keperawatan

Perawat menganalisis data pengkajian untuk merumuskan diagnosis keperawatan. Kriteria meliputi:

- a) Proses diagnosis terdiri atas analisis, interpretasi data, identifikasi masalah klien dan perumusan diagnosis keperawatan
- b) Diagnosis keperawatan terdiri atas: *problem* (P), *Etiology* (E), dan sign (S), atau terdiri atas masalah dan penyebab (PE)
- c) Bekerja sama dengan klien dan petugas kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosis keperawatan
- d) Melakukan pengkajian ulang dan merevisi diagnosis berdasarkan data terbaru.

3) Perencanaan Keperawatan

Perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan kesehatan klien. Kriteria proses meliputi:

- a) Perencanaan, terdiri atas penetapan prioritas masalah, tujuan dan rencana tindakan keperawatan
- b) Bekerja sama dengan klien dalam menyusun rencana tindakan keperawatan
- c) Perencanaan bersifat individual sesuai dengan kondisi dan kebutuhan klien
- d) Mendokumentasi rencana keperawatan

4) Implementasi

Perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan. Kriteria proses meliputi:

- a) Bekerja sama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan

keperawatan

- b) Kolaborasi dengan tim kesehatan lain
- c) Melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi kesehatan klien
- d) Memberikan pendidikan kepada klien dan keluarga mengenai konsep, ketrampilan asuhan diri serta membantu klien memodifikasi lingkungan yang digunakan
- e) Mengkaji ulang dan merevisi pelaksanaan tindakan keperawatan berdasarkan respons klien.

5) Evaluasi Keperawatan

Perawat mengevaluasi kemajuan klien terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan, dan merevisi data dasar dan perencanaan. Kriteria proses meliputi:

- a) Menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu, dan terus menerus
- b) Menggunakan data dasar dan respon klien dalam mengukur perkembangan kearah pencapaian tujuan
- c) Memvalidasi dan menganalisis data baru dengan teman sejawat
- d) Bekerja sama dengan klien dan keluarga untuk memodifikasi rencana asuhan keperawatan
- e) Mendokumentasi hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan.