

# Yusuf Rombe (DUA JENIS KECERDASAN)

*by* Library Referensi

---

**Submission date:** 05-Nov-2024 08:55AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2508731758

**File name:** Bahan\_Turnitin\_30.docx (1.16M)

**Word count:** 22928

**Character count:** 153098

# 1

## DUA JENIS KECERDASAN

Secara umum diyakini bahwa kecerdasan yang tinggi di antara karyawan berarti mereka memiliki motivasi tinggi dan berkinerja baik di tempat kerja. Karena kecerdasan merupakan bekal potensial yang memudahkan manusia bekerja dengan baik sehingga mencapai prestasi kerja yang optimal. Pernyataan ini sesuai dengan “Wechsler (1958 dalam Lawinati, 1999) yang mengemukakan bahwa *intelligence* antara lain merupakan *ability to work* (kemampuan untuk bekerja). Demikian pula Thorndike (1974) yang menyatakan bahwa keunggulan dalam bekerja disebabkan dengan tingkat *intelligence* yang tinggi dan yang terbentuk oleh ikatan-ikatan syaraf (*neural bonds*) antara stimulus dan respons yang mendapat penguatan.

Menurut Goleman (2003), penulis buku *Emotional Intelligence* (EI), mengemukakan bahwa manusia mempunyai dua jenis *intelligence*, yaitu:

1. *Intelligence Quotient* (IQ)
2. *Emotional Intelligence* (EI)”

76

Kedua *intelligence* ini sangat berperan dalam keberhasilan bekerja, demikian juga dalam pergaulan dan dalam hidup bermasyarakat. Walaupun demikian, dalam kehidupan pekerjaan sering ditemukan pekerja atau karyawan yang tidak dapat meraih prestasi kerja yang setara dengan kemampuan *intelligence*-nya. Ada karyawan yang memiliki *intelligence* tinggi tetapi tidak dapat menyesuaikan diri dengan prestasi kerja yang relatif rendah, bahkan sebaliknya ada pula karyawan yang mempunyai *intelligence* yang relatif rendah tetapi dalam kenyataannya mampu bekerja dengan prestasi tinggi. Prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain hubungan antar personal yang terjadi dalam pekerjaannya, gaya kepemimpinan atasan, dan jenis pekerjaan dan lain-lain (Munandar, 1979).

Konsep mengenai *intelligence* sebenarnya bukanlah hal yang baru, karena gagasan mengenai *intelligence* sudah mempunyai sejarah yang cukup panjang

dalam psikologi. EI sudah dikenal sejak adanya gagasan dari Wechsler tentang *non-intellective aspects of general intelligence* pada tahun 1940 (Bar-On, 1997) dan tahun 1948 Leeper juga mengemukakan bahwa:

*"...emotional thought is part of and contributes to logical thought and to intelligence in general."*

### 1. **Intelligence Quotient (IQ)**

*Intelligence Quotient* (IQ) mengacu pada kapasitas individu untuk bernalar, memecahkan masalah, belajar, memahami konsep, berpikir kritis, dan membuat perencanaan. Bentuk kecerdasan ini diterapkan untuk memecahkan masalah logis.

Tingkat IQ seseorang dikategorikan ke dalam beberapa kelompok: Tingkat IQ seseorang dikategorikan ke dalam beberapa kelompok:

Level IQ	Kategori
70 - 79	IQ rendah atau diklasifikasikan sebagai keterbelakangan mental
80 - 90	IQ rendah dalam kisaran normal, disebut sebagai Dull Normal
91-110	IQ rata-rata atau normal
111-120	IQ tinggi dalam kisaran normal, yang dikenal sebagai Bright Normal),
121-130	IQ superior
< 131	IQ tingkat sangat superior atau jenius

#### **Apa arti dari skor IQ ?**

Skor IQ Anda memberikan indikasi kemampuan intelektual Anda dibandingkan dengan populasi umum. Di bawah ini adalah kategori umum yang digunakan untuk menginterpretasikan skor IQ:

- Skor IQ di bawah 70: Terbatas secara intelektual. Individu dengan skor ini mungkin mengalami kesulitan dalam mempelajari konsep-konsep

yang rumit dan sering kali membutuhkan dukungan khusus untuk pendidikan dan aktivitas sehari-hari.

- Skor IQ antara 70-85: Secara intelektual rendah. Orang yang berada dalam rentang ini mungkin mengalami beberapa keterbatasan kognitif dan mungkin memerlukan bantuan tambahan dalam situasi tertentu.
- Skor IQ antara 85-115: Rata-rata. Kategori ini adalah yang paling umum, mencakup mayoritas populasi. Individu dalam rentang ini memiliki kemampuan intelektual yang khas dan dapat menangani berbagai situasi secara efektif.
- Skor IQ antara 115-130: Di atas rata-rata. Orang dengan skor ini umumnya memiliki kemampuan intelektual yang lebih kuat dibandingkan kebanyakan orang dan sering kali mampu memecahkan masalah yang kompleks.
- Skor IQ di atas 130: Sangat cerdas. Mereka yang memiliki skor ini dianggap sangat cerdas, menunjukkan kemampuan intelektual yang unggul.

Individu dengan IQ tinggi cenderung unggul dalam tugas-tugas yang melibatkan analisis data matematika. Skor IQ masih dapat ditingkatkan melalui pengembangan keterampilan atau pendidikan formal.

Setiap individu secara alami dikaruniai kecerdasan. Ada enam jenis kecerdasan yang ditemukan pada manusia. Pada kenyataannya, **Intelligence Quotient (IQ)** bukanlah satu-satunya bentuk kecerdasan yang mempengaruhi kemampuan berpikir dan belajar seseorang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kecerdasan merujuk pada kemampuan untuk merespon atau beradaptasi dengan cepat dan tepat, baik secara fisik maupun mental, terhadap pengalaman baru, sehingga pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki sebelumnya dapat dengan mudah diaplikasikan ketika menghadapi situasi atau kondisi baru.

Berdasarkan karakteristik individu, kecerdasan diklasifikasikan menjadi enam jenis. Ada *Intelligence Quotient (IQ)*, *Emotional Quotient (EQ)*, *Spiritual Quotient (SQ)*, *Adversity Quotient (AQ)*, *Creativity Quotient (CQ)*, dan *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)*.

## 1. Kecerdasan Intelegensi (IQ)

Istilah IQ pertama kali diperkenalkan oleh psikolog Jerman **William Stern** pada tahun 1912 dan diresmikan oleh psikolog Amerika **Lewis Madison Terman** pada tahun 1916. IQ mengacu pada kemampuan seseorang untuk berpikir abstrak, menggunakan simbol-simbol linguistik untuk memecahkan masalah, belajar, dan beradaptasi dengan pengalaman hidup sehari-hari. Hal ini diukur dengan menggunakan Tes Kemampuan Umum (*General Ability Test*) yang mencakup pertanyaan yang menilai keterampilan dalam penggunaan bahasa, pemecahan masalah numerik, dan pengamatan spasial. Selain itu, Tes Kemampuan Khusus (*Spesific Ability Test/Spesific Aptitude Test*) digunakan untuk mengevaluasi bakat khusus di bidang-bidang tertentu.

*Intelligence Quotient* (IQ) adalah metrik yang digunakan untuk menilai kecerdasan seseorang. IQ sering kali berfungsi sebagai indikator kemampuan kognitif seseorang, termasuk pemecahan masalah, pemikiran logis, dan pemahaman informasi yang kompleks. Artikel ini akan membahas IQ secara mendetail, termasuk cara pengukurannya dan apa arti skor IQ.

### 123 Apa itu IQ?

IQ adalah singkatan dari *Intelligence Quotient*, yang diterjemahkan menjadi “rasio kecerdasan”. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh psikolog William Stern pada awal abad ke-20. Awalnya, tes IQ dibuat untuk mengukur kecerdasan anak-anak, tetapi seiring berjalannya waktu, penggunaannya telah diperluas untuk menilai orang dewasa juga. IQ dianggap sebagai indikator penting untuk mengevaluasi kemampuan kognitif. Meskipun tidak memperhitungkan semua aspek kecerdasan, seperti kecerdasan emosional atau sosial, IQ tetap merupakan alat yang berharga untuk memahami kemampuan intelektual seseorang.

## Bagaimana IQ diukur

IQ dinilai dengan menggunakan tes yang dirancang khusus yang mencakup berbagai jenis pertanyaan yang bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan verbal, numerik, dan spasial seseorang. Tes-tes ini biasanya menampilkan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- Pertanyaan-pertanyaan verbal: Pertanyaan-pertanyaan ini menilai kemampuan seseorang untuk memahami dan menggunakan bahasa.
- Pertanyaan numerik: Pertanyaan-pertanyaan ini mengukur kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah matematika dan menganalisis pola-pola numerik.
- Pertanyaan spasial: Pertanyaan-pertanyaan ini mengevaluasi kemampuan seseorang untuk memahami dan memanipulasi objek dalam ruang.
- Setelah semua pertanyaan dijawab, skor IQ dihitung dengan membandingkan kinerja Anda dengan orang-orang dalam kelompok usia yang sama. Skor IQ rata-rata adalah 100, yang berarti bahwa sekitar 50% dari populasi memiliki skor di atas 100, sedangkan 50% lainnya memiliki skor di bawah 100.

112

## Faktor-faktor yang Mempengaruhi IQ

183 IQ dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik genetik maupun lingkungan. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi IQ seseorang:

### 1. Faktor Genetik

Penelitian yang melibatkan anak kembar dan studi genetik telah mengindikasikan bahwa faktor genetik turut menentukan IQ seseorang. Gen tertentu dapat memengaruhi perkembangan otak dan keterampilan kognitif. Namun, sangat penting untuk dicatat bahwa genetika bukanlah satu-satunya pengaruh terhadap IQ; faktor lingkungan juga memiliki dampak yang signifikan.

### 2. Faktor Lingkungan

Lingkungan juga sangat penting dalam membentuk IQ seseorang. Elemen-elemen seperti pendidikan, stimulasi intelektual, nutrisi, dan

kualitas lingkungan tempat tinggal dapat memengaruhi perkembangan otak dan keterampilan kognitif. Lingkungan yang kaya akan pengalaman dengan kesempatan belajar yang cukup dapat berkontribusi dalam meningkatkan IQ seseorang.

### 3. Pendidikan

Pendidikan sangat mempengaruhi perkembangan IQ seseorang. Pendidikan yang berkualitas memberikan kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kemampuan kognitif. Selain itu, hal ini juga dapat meningkatkan kemampuan dalam berpikir logis dan analitis.

### 4. Kesehatan

Kesehatan fisik dan mental juga berkontribusi pada perkembangan IQ seseorang. Masalah kesehatan seperti kekurangan gizi, penyakit kronis, atau gangguan perkembangan dapat memengaruhi perkembangan otak dan fungsi kognitif. Menjaga kesehatan secara keseluruhan sangat penting untuk mendukung pertumbuhan IQ yang optimal.

Kesimpulannya, IQ adalah metrik yang digunakan untuk menilai kecerdasan seseorang, yang memberikan wawasan tentang kemampuan intelektual mereka relatif terhadap populasi umum. IQ dibentuk oleh pengaruh genetik dan lingkungan, serta faktor-faktor seperti pendidikan dan kesehatan. Meskipun IQ tidak mencakup semua aspek kecerdasan, IQ adalah alat yang berharga untuk memahami kemampuan kognitif. Namun, penting untuk tidak terlalu terpaku pada skor IQ, karena kecerdasan tidak dapat sepenuhnya ditangkap oleh angka-angka saja.

## 2. Kecerdasan Emosional (EQ)

*Emotional Quotient* (EQ) atau kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri serta emosi orang lain, memotivasi diri sendiri, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain secara efektif. EQ dibagi menjadi dua jenis keterampilan.

- a. **Keterampilan pribadi** (*intrapersonal*). Ini termasuk kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi.
- b. **Keterampilan sosial** (*interpersonal*). Ini mencakup empati dan keterampilan interpersonal. Kecerdasan emosional (EI), juga dikenal sebagai *emotional quotient* (EQ), adalah kemampuan untuk mengenali, menggunakan,

memahami, mengelola, dan mengatur emosi. Orang dengan kecerdasan emosional yang tinggi mengenali emosi mereka sendiri dan orang lain, menggunakan wawasan emosional untuk memandu pikiran dan tindakan mereka, membedakan dan memberi nama emosi yang berbeda, dan beradaptasi secara efektif dengan lingkungan mereka.

Istilah ini pertama kali muncul pada tahun 1964 dan mendapatkan popularitas yang luas pada tahun 1995 melalui buku terlaris Daniel Goleman yang berjudul *Emotional Intelligence*. Goleman adalah seorang psikolog dan jurnalis sains. Beberapa peneliti percaya bahwa kecerdasan emosional dapat dikembangkan dan ditingkatkan, sementara yang lain berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah sifat bawaan.

Beberapa model telah dikembangkan untuk mengukur kecerdasan emosional (EI):

- a. Model sifat menekankan pada perilaku yang dilaporkan sendiri dan keterampilan yang dirasakan,
- b. Model kemampuan menilai kapasitas individu untuk memproses informasi emosional dan menerapkannya secara efektif dalam situasi sosial.

Model asli Goleman sekarang dipandang sebagai model campuran, yang memadukan elemen-elemen dari model EI kemampuan dan model EI sifat, yang kemudian dikembangkan secara terpisah.

Meskipun beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kecerdasan emosional (EI) yang tinggi dengan performa kerja yang baik, tidak ada kesepakatan universal di antara para psikolog mengenai hal ini, dan hubungan sebab-akibatnya belum ditetapkan. EI sering dikaitkan dengan empati, karena hal ini membutuhkan kemampuan untuk menghubungkan pengalaman sendiri dengan pengalaman orang lain. Sejak mendapatkan popularitas dalam beberapa dekade terakhir dan dikaitkan dengan kesuksesan di tempat kerja, metode untuk mengembangkan EI telah dicari oleh individu yang ingin menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Penelitian terbaru berkonsentrasi pada pengenalan emosi, yang melibatkan identifikasi kondisi emosional melalui pengamatan isyarat

nonverbal visual dan pendengaran. Selain itu, penelitian neurologis bertujuan untuk memahami mekanisme otak yang mendasari kecerdasan emosional. Para kritikus mempertanyakan apakah EI harus dianggap sebagai kecerdasan yang sebenarnya dan apakah EI menawarkan nilai prediksi tambahan di luar IQ dan ciri-ciri kepribadian Big Five. Namun demikian, sebuah meta-analisis mengungkapkan bahwa ukuran EI tertentu tetap valid bahkan ketika memperhitungkan faktor IQ dan kepribadian.

## Sejarah

Abraham Maslow memperkenalkan konsep kekuatan emosional <sup>1</sup> pada tahun 1950-an. Istilah "kecerdasan emosional" diyakini pertama kali muncul dalam makalah tahun 1964 oleh Michael Beldoch dan makalah tahun 1966 oleh B. Leuner.

Pada tahun 1983, "Howard Gardner memperkenalkan konsep kecerdasan majemuk dalam bukunya *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Dia berpendapat bahwa ukuran kecerdasan tradisional, seperti IQ, tidak sepenuhnya menangkap berbagai kemampuan kognitif manusia. Teori Gardner mencakup gagasan kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal, yang ia gambarkan sebagai kemampuan untuk memahami orang lain dan diri sendiri.

Penggunaan pertama istilah "EQ" (*Emotional Quotient*) yang dipublikasikan adalah dalam sebuah artikel oleh Keith Beasley pada tahun 1987 di majalah *Mensa Inggris*."

<sup>2</sup> Pada tahun 1989, Stanley Greenspan mengusulkan sebuah model untuk menggambarkan EI. Tahun berikutnya, Peter Salovey dan John Mayer mengusulkan model lain.

Istilah ini dikenal luas dengan terbitnya buku Daniel Goleman tahun 1995: *Kecerdasan Emosional – Mengapa hal itu lebih penting daripada IQ*. Goleman kemudian menerbitkan beberapa publikasi serupa yang memperkuat penggunaan istilah tersebut. Akhir tahun 1998, artikel *Harvard Business Review* karya Goleman berjudul "Apa yang Membuat Seorang Pemimpin?" menarik perhatian manajemen senior di Perusahaan Konsumen Johnson & Johnson. Artikel tersebut berpendapat bahwa EI terdiri dari

keterampilan dan karakteristik yang mendorong kinerja kepemimpinan. Johnson & Johnson mendanai sebuah studi yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pemimpin dengan kinerja unggul dan kompetensi emosional, mendukung saran para ahli teori bahwa EI adalah faktor pembeda dalam kinerja kepemimpinan.

Tes yang mengukur EI belum menggantikan tes IQ sebagai metrik standar kecerdasan. Dalam penelitian selanjutnya, EI menerima kritik mengenai peran yang diduga dalam kepemimpinan dan kesuksesan bisnis.

### Definisi

119 “Peter Salovey dan John Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk “merasakan emosi secara akurat, menggunakan emosi untuk membantu berpikir, memahami emosi, dan mengelola emosi.” Konsep ini mengintegrasikan proses emosional dan kognitif.

Kecerdasan emosional juga mencakup kemampuan untuk menggunakan keterampilan kognitif, empati, dan emosi untuk memperdalam pemahaman seseorang akan dinamika antarpribadi. Namun, ada perdebatan yang signifikan seputar definisi EI, termasuk perbedaan dalam terminologi dan bagaimana cara mengukurnya. Saat ini, terdapat tiga model utama EI: model kemampuan, yang memandang EI dalam hal keterampilan kognitif dan emosional; model campuran, yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman, yang mencakup seperangkat kompetensi emosional yang kadang-kadang dianggap sebagai sifat EI; dan model sifat, yang mendefinisikan EI berdasarkan sifat-sifat yang diuraikan dalam teori kepribadian.

125

### Apa itu kecerdasan emosional (EQ)?

21 Kecerdasan emosional adalah kemampuan memahami emosi untuk mengurangi stres, berkomunikasi secara efektif, berempati dengan orang lain, mengatasi tantangan, dan meredakan konflik. Kecerdasan emosional dapat membantu Anda membangun hubungan yang lebih kuat, sukses di sekolah atau pekerjaan, dan mencapai tujuan profesional dan pribadi Anda. Kecerdasan emosional juga membantu Anda mengatasi emosi,

14 menerjemahkan niat menjadi tindakan, dan membuat keputusan berdasarkan informasi tentang apa yang paling penting bagi Anda.

#### **Empat kompetensi utama kecerdasan emosional:**

##### **1. Manajemen diri.**

21 Mereka mampu mengendalikan emosi dan perilaku impulsif, mengelola emosi secara sehat, berinisiatif, menepati janji, dan beradaptasi dengan perubahan keadaan.

##### **2. Percaya diri.**

172 Anda menjadi sadar akan emosi Anda sendiri dan bagaimana emosi tersebut memengaruhi pikiran dan tindakan Anda. Anda tahu kekuatan dan kelemahan Anda dan percaya diri.

##### **3. Kesadaran sosial.**

Anda memiliki empati. Mereka dapat memahami perasaan, kebutuhan, dan kekhawatiran orang lain, mengenali sinyal emosional, merasa nyaman secara sosial, dan mengenali hubungan kekuasaan dalam kelompok dan organisasi.

##### **4. Mengelola hubungan.**

Mereka tahu bagaimana membangun dan memelihara hubungan baik, berkomunikasi dengan jelas, menginspirasi dan mempengaruhi orang lain, bekerja dengan baik dalam tim, dan mengelola konflik.

#### **Pentingnya kecerdasan emosional (EQ)**

21 Seperti kita ketahui, orang terpintar bukanlah orang yang paling sukses atau puas dalam hidup. Anda mungkin mengenal seseorang yang cemerlang secara akademis namun tidak kompeten secara sosial dan tidak berhasil dalam hubungan profesional atau pribadinya. Kemampuan intelektual atau Intelligence Quotient (IQ) saja tidak cukup untuk sukses dalam hidup. Tentu saja, IQ membantu Anda masuk perguruan tinggi, tetapi EQ-lah yang membantu Anda mengatasi stres dan emosi saat ujian akhir. IQ dan EQ ada bersama-sama dan paling efektif bila keduanya saling melengkapi.

### Dampak kecerdasan emosional:

- **Kinerja di sekolah atau tempat kerja.**

Kecerdasan emosional yang tinggi membantu Anda menavigasi kompleksitas sosial di tempat kerja, membimbing dan memotivasi orang lain, dan unggul secara profesional. Faktanya, banyak perusahaan saat ini menghargai kecerdasan emosional dan juga keterampilan teknis ketika mengevaluasi pelamar utama dan melakukan tes EQ sebelum merekrut.

- **Kesehatan fisik.**

Jika Anda tidak bisa mengendalikan emosi, Anda mungkin juga tidak bisa mengendalikan stres. Hal ini dapat menyebabkan masalah kesehatan yang serius. Stres yang tidak terkontrol meningkatkan tekanan darah, melemahkan sistem kekebalan tubuh, meningkatkan risiko serangan jantung dan stroke, menyebabkan kemandulan, dan mempercepat proses penuaan. Langkah pertama untuk meningkatkan kecerdasan emosional Anda adalah mempelajari cara mengelola stres.

- **Kesehatan mental.**

Emosi dan stres yang tidak terkendali juga dapat memengaruhi kesehatan mental sehingga membuat Anda lebih rentan mengalami kecemasan dan depresi. Ketika kita tidak memahami, merasa nyaman, atau mengatasi emosi kita, kita akan kesulitan membangun hubungan yang kuat. Hal ini dapat membuat mereka merasa kesepian dan terisolasi, yang selanjutnya dapat memperburuk masalah kesehatan mental. hubungan Anda. Memahami dan mengetahui cara mengendalikan emosi akan membantu Anda mengekspresikan emosi dengan lebih baik dan memahami emosi orang lain. Ini akan membantu Anda berkomunikasi lebih efektif dan membangun hubungan yang lebih kuat, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi Anda.

- **Kecerdasan sosial.**

Selaras dengan emosi memiliki tujuan sosial, menghubungkan Anda dengan orang lain dan dunia di sekitar Anda. Kecerdasan sosial memungkinkan kita membedakan teman dan musuh, menilai ketertarikan

orang lain terhadap kita, mengurangi stres, menyeimbangkan sistem saraf melalui komunikasi sosial, serta merasa dicintai dan bahagia.

### **Membangun kecerdasan emosional.**

Ada empat keterampilan penting untuk meningkatkan EQ Anda. Keterampilan yang membentuk kecerdasan emosional dapat dipelajari kapan saja. Namun, penting untuk diingat bahwa ada perbedaan antara sekadar mempelajari EQ dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam kehidupan Anda. Hanya karena Anda tahu Anda perlu melakukan sesuatu bukan berarti Anda akan melakukannya. Apalagi jika Anda sedang dilanda stres yang bisa menggagalkan niat terbaik Anda.

Belajarlah untuk melihat konflik sebagai kesempatan untuk lebih dekat dengan orang lain. Konflik dan perselisihan tidak dapat dihindari dalam hubungan antarmanusia. Dua orang tidak mungkin memiliki kebutuhan, pendapat, dan harapan yang sama setiap saat. Namun, hal itu tidak selalu buruk. Menyelesaikan konflik dengan cara yang sehat dan konstruktif dapat memperkuat rasa percaya di antara orang-orang. Ketika konflik tidak dianggap sebagai ancaman atau hukuman, hal itu menumbuhkan kebebasan, kreativitas, dan rasa aman dalam hubungan.

Model-model EI yang berbeda telah menghasilkan berbagai alat untuk mengukur konstruk tersebut. Meskipun beberapa metode penilaian ini mungkin tumpang tindih, sebagian besar peneliti setuju bahwa mereka membahas konstruk yang berbeda.

Model-model EI yang berbeda telah menghasilkan berbagai alat untuk mengukur konstruk tersebut. Meskipun beberapa metode penilaian ini mungkin tumpang tindih, sebagian besar peneliti setuju bahwa mereka membahas konstruk yang berbeda.

### **Model**

Pengukuran EI dapat dikategorikan ke dalam tiga pendekatan utama berdasarkan perspektif teoritis dan metodologis: (1) penilaian berbasis

kemampuan, seperti MSCEIT, (2) pengukuran kemampuan yang dilaporkan sendiri, termasuk SREIT, SUEIT, dan WLEIS, dan (3) model campuran, seperti AES, ECI, kuesioner EI, EIS, EQ-I, dan GENOS, yang menggabungkan EI tradisional dengan pengukuran keterampilan sosial.

### Model kemampuan

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional (EI) berdasarkan kriteria untuk sebuah bentuk kecerdasan yang baru. Definisi awal mereka menggambarkan EI sebagai “kemampuan untuk memantau emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan emosi, memberi label dengan benar, dan menggunakan informasi emosional untuk memandu pikiran dan perilaku.” Mereka kemudian menyempurnakan definisi ini untuk menggambarkan EI sebagai kemampuan untuk memahami emosi, mengintegrasikannya untuk mendukung pemikiran, memahami makna emosional, dan mengatur emosi untuk mendorong perkembangan pribadi. Melalui penelitian lebih lanjut, pemahaman mereka tentang EI berkembang menjadi kemampuan untuk bernalar dengan emosi dan menggunakannya untuk meningkatkan proses berpikir. Hal ini termasuk memahami emosi secara akurat, membangkitkan emosi untuk mendukung pemikiran, memahami pengetahuan emosional, dan secara reflektif mengelola emosi untuk mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual.

Model berbasis kemampuan menganggap emosi sebagai sumber informasi berharga yang membantu dalam memahami dan menavigasi lingkungan sosial, dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tercermin dalam perilaku adaptif. Model ini menunjukkan bahwa setiap orang berbeda dalam kapasitasnya untuk memproses informasi emosional dan dalam kemampuannya untuk menghubungkan pemrosesan emosional dengan fungsi kognitif secara keseluruhan.

Model tersebut mengklaim bahwa EI mencakup empat jenis kemampuan:

- Memahami emosi: keterampilan mengenali dan menafsirkan emosi dari wajah, gambar, suara, dan simbol budaya, termasuk mengidentifikasi secara akurat perasaan seseorang. Kemampuan ini sangat penting dalam kecerdasan emosional karena kemampuan ini menjadi dasar untuk memproses semua informasi emosional lainnya.

- **Menggunakan emosi:** kemampuan untuk memanfaatkan emosi untuk membantu berbagai tugas kognitif, seperti berpikir dan memecahkan masalah. Individu yang cerdas secara emosional dapat memanfaatkan perubahan suasana hati mereka untuk mengoptimalkan kinerja tugas.
- **Memahami emosi:** keterampilan memahami bahasa emosi dan mengenali hubungan yang rumit antara emosi yang berbeda. Hal ini termasuk peka terhadap perbedaan halus dalam emosi dan memahami bagaimana emosi dapat berkembang dari waktu ke waktu.
- **Mengelola emosi:** kemampuan untuk mengendalikan dan mengatur emosi pada diri sendiri dan orang lain. Individu yang cerdas secara emosional dapat menyalurkan emosi, bahkan emosi negatif sekalipun, untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif.

Model-model kemampuan EI telah menghadapi kritik karena kurang memiliki validitas wajah dan prediktif di tempat kerja. Meskipun demikian, dalam hal validitas konstruk, tes kemampuan EI memiliki keunggulan yang signifikan dibandingkan dengan skala EI yang dilaporkan sendiri. Hal ini dikarenakan tes kemampuan mengukur performa maksimal individu terhadap skala yang terstandarisasi, daripada bergantung pada persetujuan individu terhadap pernyataan-pernyataan yang bersifat deskriptif.

### **Pengukuran**

Penilaian saat ini untuk model EI Mayer dan Salovey, yang dikenal sebagai Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), terdiri dari tugas-tugas yang melibatkan pemecahan masalah yang berkaitan dengan emosi. Sejalan dengan pandangan model EI sebagai suatu bentuk kecerdasan, tes ini dirancang mirip dengan tes IQ berbasis kemampuan. Tes ini mengevaluasi kemampuan seseorang di empat cabang kecerdasan emosional, memberikan skor individu untuk setiap cabang beserta skor keseluruhan.

Inti dari model empat cabang ini adalah gagasan bahwa kecerdasan emosional (EI) selaras dengan norma-norma sosial. Sebagai hasilnya, MSCEIT menggunakan penilaian konsensus, di mana skor yang lebih tinggi mencerminkan kecocokan yang lebih besar antara jawaban individu dan

jawaban dari sampel responden global. Selain itu, MSCEIT dapat dinilai dengan membandingkan jawaban individu dengan jawaban sekelompok peneliti emosi, yang dikenal sebagai penilaian ahli. Meskipun disajikan sebagai tes kemampuan, MSCEIT berbeda dengan tes IQ tradisional, karena tidak memiliki butir soal dengan jawaban yang benar secara objektif. Penggunaan penilaian berbasis konsensus berarti tidak mungkin untuk merancang item yang hanya dapat diselesaikan oleh sebagian kecil responden, karena sebuah jawaban dianggap “cerdas” secara emosional hanya jika mayoritas setuju. Hal-hal ini dan kekhawatiran lainnya telah membuat beberapa ahli kemampuan kognitif menentang klasifikasi EI sebagai bentuk kecerdasan yang sebenarnya.

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Føllesdal, hasil tes MSCEIT dari 111 pemimpin bisnis dibandingkan dengan evaluasi karyawan terhadap para pemimpin tersebut. Temuan tersebut menunjukkan tidak ada korelasi antara nilai tes para pemimpin dan bagaimana karyawan menilai mereka dalam hal empati, keterampilan motivasi, dan efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan. Føllesdal juga mengkritik perusahaan Kanada, Multi-Health Systems, yang menyelenggarakan tes tersebut. Tes ini awalnya mencakup 141 pertanyaan, namun setelah dirilis, ditemukan bahwa 19 pertanyaan tidak menghasilkan jawaban yang diharapkan. Akibatnya, Multi-Health Systems menghapus jawaban dari 19 pertanyaan tersebut sebelum melakukan penilaian.

### **Pengukuran lainnya**

Berbagai ukuran khusus lainnya juga menilai kemampuan dalam kecerdasan emosional. Ini termasuk:

- Analisis Diagnostik Akurasi Non-verbal (DANVA)
- Tes Pengenalan Pengaruh Singkat Orang Jepang dan Kaukasia (JACBART)
- Tes Situasional Pemahaman Emosional (STEU)
- Tes Situasional Manajemen Emosi (STEM).

## Model campuran

Model Daniel Goleman menekankan kecerdasan emosional (EI) sebagai seperangkat kompetensi dan keterampilan yang komprehensif yang meningkatkan kinerja kepemimpinan dalam pengaturan praktis. Modelnya mengidentifikasi lima konstruk EI utama:

1. **Kesadaran diri:**  
Kemampuan untuk mengenali emosi, kekuatan, kelemahan, motivasi, nilai, dan tujuan diri sendiri, serta memahami dampaknya terhadap orang lain, menggunakan emosi untuk mengambil keputusan.
2. **Pengaturan diri:**  
Kemampuan untuk mengelola atau mengarahkan emosi dan impuls yang mengganggu dan beradaptasi dengan situasi yang berubah.
3. **Keterampilan sosial:**  
Kemampuan untuk mengelola hubungan secara efektif dan bekerja sama dengan baik dengan orang lain.
4. **Empati:**  
Memahami dan mempertimbangkan emosi orang lain, terutama ketika membuat keputusan.
5. **Motivasi:**  
Kesadaran akan apa yang mendorong dan memotivasi diri sendiri.

Model Goleman menggabungkan seperangkat kompetensi emosional dalam setiap konstruk EI. Kompetensi-kompetensi ini merupakan keterampilan yang dipelajari yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Goleman menyatakan bahwa setiap orang terlahir dengan tingkat kecerdasan emosional yang alamiah, yang mempengaruhi kapasitas mereka untuk memperoleh kompetensi emosional.

Karya awal Goleman menghadapi kritik karena menyatakan bahwa EI adalah suatu bentuk kecerdasan atau kemampuan kognitif. Eysenck berpendapat bahwa penggambaran Goleman tentang EI mencakup asumsi-asumsi yang tidak berdasar tentang kecerdasan dan bertentangan dengan penelitian yang sudah ada tentang jenis-jenis kecerdasan. Demikian pula, Locke berpendapat bahwa EI adalah salah tafsir dari konsep kecerdasan. Dia mengusulkan pandangan alternatif, menyarankan agar EI tidak dianggap sebagai jenis kecerdasan yang terpisah, melainkan penerapan kecerdasan kognitif pada domain emosi. Ia merekomendasikan agar EI diklasifikasikan ulang dan disebut sebagai sebuah keterampilan.

### **Pengukuran**

“Dua alat pengukuran didasarkan pada model Goleman:

1. Emotional Competence Inventory (ECI), dikembangkan pada tahun 1999, dan versi terbarunya, Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), dirilis pada tahun 2007, bersama dengan University Edition (ESCI-U). Alat-alat ini, yang diciptakan oleh Goleman dan Boyatzis, menawarkan penilaian perilaku kompetensi emosional dan sosial.
2. Penilaian Kecerdasan Emosional, diperkenalkan pada tahun 2001, yang tersedia dalam bentuk laporan diri dan penilaian umpan balik 360 derajat.”

### **Model sifat**

Konstantinos V. Petrides memperkenalkan perbedaan konseptual antara model kecerdasan emosional (EI) berbasis kemampuan dan berbasis sifat, dengan fokus pada pengembangan model sifat melalui berbagai publikasi selama bertahun-tahun. Trait EI mengacu pada penilaian diri seseorang terhadap kemampuan emosionalnya, yang digambarkan oleh Petrides sebagai kumpulan persepsi diri emosional yang berada di dalam struktur kepribadian yang lebih luas. Konsep ini mencakup kecenderungan perilaku dan kemampuan emosional yang dirasakan sendiri, dan dinilai

dengan menggunakan ukuran laporan diri. Tidak seperti model berbasis kemampuan, yang bertujuan untuk mengukur kemampuan aktual namun terbukti sulit untuk diukur secara ilmiah, trait EI diperiksa dalam konteks kepribadian. Istilah alternatif untuk konstruk ini adalah efikasi diri emosional.

Model EI berbasis sifat adalah kerangka kerja yang luas dan termasuk dalam model campuran Goleman. Dengan mengkonseptualisasikan EI sebagai sebuah sifat kepribadian, model ini menciptakan sebuah konstruk yang berada di luar klasifikasi kemampuan kognitif manusia, yang membuat teori dan pengukurannya berbeda dari model-model EI lainnya.

### **Pengukuran**

Banyak alat laporan diri yang tersedia untuk mengukur EI, seperti EQ-i, Tes Kecerdasan Emosional Universitas Swinburne (SUEIT), dan model EI Schutte. Model-model ini terbatas untuk menilai kecerdasan emosional dan tidak mengevaluasi kecerdasan, kemampuan, atau keterampilan. Ukuran EI yang paling banyak digunakan dan dipelajari adalah EQ-i 2.0. Awalnya disebut BarOn EQ-i, ini adalah alat ukur EI laporan diri pertama yang diperkenalkan dan merupakan satu-satunya alat ukur yang mendahului buku laris Goleman.

Model Petrides diukur menggunakan Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue), yang menampilkan 15 subskala yang dikategorikan menjadi empat faktor utama: kesejahteraan, pengendalian diri, emosionalitas, dan kemampuan bersosialisasi. Sebuah studi tahun 2007 menegaskan bahwa TEIQue memiliki sifat psikometrik yang andal dan terdistribusi normal. Para peneliti menemukan bahwa skor TEIQue tidak terkait dengan matriks penalaran non-verbal Raven, sehingga mendukung gagasan EI sebagai ciri kepribadian. Selain itu, skor TEIQue berkorelasi positif dengan ciri-ciri seperti ekstrasversi, kemampuan bersosialisasi, keterbukaan, dan kesadaran, sekaligus menunjukkan korelasi negatif dengan alexithymia dan neuroticism. Beberapa studi genetik kuantitatif pada model sifat EI telah mengidentifikasi pengaruh genetik dan heritabilitas yang signifikan untuk semua skor sifat EI. Dua

penelitian yang secara langsung membandingkan beberapa tes EI menghasilkan hasil yang kuat untuk TEIQue.

### **Korelasi**

Sebuah tinjauan pada tahun 2008 yang diterbitkan dalam Annual Review of Psychology menemukan bahwa kecerdasan emosional yang lebih tinggi secara positif terkait dengan berbagai hasil, termasuk hubungan sosial yang lebih kuat, kinerja akademik yang lebih baik, keterampilan negosiasi yang lebih baik, interaksi sosial yang positif di tempat kerja, persepsi yang baik dari orang lain, serta kesehatan dan kesejahteraan secara keseluruhan. Kajian ini juga mencatat bahwa EI berhubungan negatif dengan perilaku antisosial dan menyimpang pada anak-anak, serta perilaku yang tidak sehat. Namun, ketika IQ diperhitungkan, EI umumnya tidak menghasilkan skor yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa EI meningkatkan kesadaran diri, pengambilan keputusan, dan kemampuan aktualisasi diri. Perbedaan gender dalam EI juga telah dicatat, dengan wanita biasanya mendapat skor lebih tinggi daripada pria.

### **Penindasan**

Penindasan adalah interaksi sosial yang berbahaya di antara teman sebaya yang mungkin melibatkan agresi, pelecehan, atau kekerasan. Hal ini sering kali diulang dan dilakukan oleh individu yang memiliki kekuasaan atas korban. Semakin banyak penelitian yang menunjukkan adanya hubungan terbalik antara penindasan (baik sebagai pelaku maupun korban) dan kecerdasan emosional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam kasus-kasus cybervictimization. Mendidik individu tentang kecerdasan emosional telah disarankan sebagai strategi yang memungkinkan untuk mencegah dan mengatasi perundungan.

### **Kinerja pekerjaan**

Cote dan Miners mengusulkan model kompensasi antara kecerdasan emosional (EI) dan IQ, yang menunjukkan bahwa hubungan antara EI dan performa kerja menjadi lebih kuat seiring dengan menurunnya

kecerdasan kognitif. Ide ini awalnya diperkenalkan dalam kaitannya dengan kinerja akademis. Sebuah meta-analisis tahun 2015 tentang EI dan performa kerja menemukan korelasi sebesar  $r = .20$  untuk kemampuan EI dan performa kerja, dan  $r = .29$  untuk gabungan EI dan performa kerja, meskipun penelitian sebelumnya tentang hubungan ini menghasilkan hasil yang beragam. Sebuah meta-analisis sebelumnya pada tahun 2011 melaporkan bahwa ketiga model EI memiliki korelasi terkoreksi mulai dari 0,24 hingga 0,30 dengan kinerja pekerjaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa model EI campuran dan trait memberikan validitas tambahan yang paling tinggi di luar kemampuan kognitif dan Model Lima Faktor, dan ketiga model EI menunjukkan kepentingan relatif yang signifikan dalam memprediksi performa kerja ketika memperhitungkan Model Lima Faktor dan kecerdasan.

Sebuah studi tahun 2005 yang meneliti kemampuan prediksi EI untuk kinerja pekerjaan menemukan bahwa kecerdasan emosional yang lebih tinggi terkait dengan efektivitas kepemimpinan yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Sebuah studi tahun 2008 lebih lanjut mengindikasikan bahwa EI dapat secara sengaja dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan di tempat kerja. Kecerdasan emosional juga telah mendapatkan pengakuan di berbagai bidang seperti kepemimpinan bisnis, negosiasi komersial, dan penyelesaian sengketa. Program pelatihan profesional dan pengembangan profesional yang berkelanjutan telah mengintegrasikan konsep-konsep EI ke dalam kurikulum mereka. Pada tahun 2008, 147 perusahaan dan perusahaan konsultan di Amerika Serikat telah menerapkan program-program berbasis EI untuk pelatihan dan perekrutan karyawan.

Sebuah studi tahun 2006 mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional (EI) secara positif terkait dengan kinerja tim, hubungan rekan kerja yang kuat dan positif, dan kemampuan secara keseluruhan. Demikian pula, sebuah artikel tahun 2001 mencatat bahwa karyawan dengan EI yang tinggi meningkatkan kinerja di tempat kerja dengan menawarkan dukungan emosional dan sumber daya penting untuk sukses. Pada tahun 2010, Joseph dan Newman menemukan bahwa komponen persepsi dan

regulasi emosional dari EI berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pekerjaan, terutama dalam peran dengan tuntutan emosional yang tinggi. Selain itu, penelitian Moon dan Hur pada tahun 2011 menunjukkan bahwa hubungan antara EI dan performa kerja lebih kuat pada situasi yang ditandai dengan kelelahan emosional yang tinggi atau burnout.

Sebuah artikel tahun 2015 mengamati bahwa tidak ada hubungan signifikan antara kecerdasan emosional dan sikap-perilaku kerja, meskipun sebuah studi tahun 2006 menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki EI tinggi menunjukkan lebih banyak kepercayaan diri dalam peran mereka, yang memungkinkan mereka menghadapi tugas-tugas yang menuntut secara positif. Sebuah studi terpisah tahun 2006 menemukan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang kuat mendedikasikan lebih banyak waktu untuk menumbuhkan hubungan mereka dengan supervisor, menghasilkan hasil yang lebih baik dalam evaluasi kinerja dibandingkan dengan mereka yang memiliki EI lebih rendah.

Sebuah studi tahun 2011 telah meneliti kemungkinan adanya hubungan antara EI dan perilaku dan kesuksesan kewirausahaan. Sebuah studi tahun 2012 menunjukkan bahwa EI tidak selalu merupakan sifat positif yang universal, menemukan bahwa EI dan efektivitas kerja tim berkorelasi negatif dalam skenario tempat kerja tertentu. Para kritikus berpendapat bahwa popularitas studi EI disebabkan oleh iklan media, bukan temuan ilmiah yang objektif. FJ Landy berpendapat bahwa sementara diskusi komersial tentang kecerdasan emosional membuat klaim yang luas tentang nilai terapan EI, diskusi akademis tentang EI memperingatkan terhadap klaim yang luas tentang kekuatan prediktif EI. Landy mengutip data yang menjadi dasar klaim komersial disimpan dalam basis data yang tidak tersedia bagi peneliti independen untuk dianalisis ulang, direplikasi, atau diverifikasi. Goleman telah menyatakan bahwa "kecerdasan emosional adalah *sine qua non* kepemimpinan." Di sisi lain, Mayer (1999) memperingatkan bahwa gagasan "bahwa orang yang sangat cerdas secara emosional memiliki keuntungan yang tidak terbatas dalam hidup... tidak didukung oleh standar ilmiah yang wajar."

Sulit untuk membuat ukuran objektif kecerdasan emosional dan menunjukkan pengaruhnya pada kepemimpinan karena banyak skala adalah ukuran laporan diri. Dalam tinjauan konstruksi EI, ukuran kemampuan EI bernasib paling buruk ( $p = 0,04$ ); WLEIS (ukuran Wong-Law) melakukannya sedikit lebih baik ( $p = 0,08$ ); dan ukuran Bar-On sedikit lebih baik ( $p = 0,18$ ). Namun, validitas estimasi ini tidak termasuk efek IQ atau kepribadian lima besar, yang berkorelasi dengan ukuran EI dan kepemimpinan. Sebuah studi tahun 2010 yang menganalisis dampak EI pada kinerja pekerjaan dan kepemimpinan menemukan bahwa estimasi validitas meta-analitik untuk EI turun menjadi nol ketika sifat Lima Besar dan IQ dikendalikan. Sebuah meta-analisis terpisah tahun 2010 menunjukkan hasil yang sama untuk kemampuan EI, sementara menemukan bahwa ukuran EI yang dilaporkan sendiri dan sifat mempertahankan sejumlah validitas prediktif yang adil untuk kinerja pekerjaan setelah mengendalikan sifat Lima Besar dan IQ.

Namun, validitas prediktif yang lebih tinggi dari EI sifat dan ukuran EI campuran disebabkan oleh dimasukkannya konten yang terkait dengan konstruk motivasi berprestasi, efikasi diri, dan kinerja yang dinilai sendiri, selain IQ dan domain kepribadian neurotisme, ekstroversi, dan ketelitian. Sebuah meta-analisis tahun 2015 menemukan bahwa kemampuan prediktif EI campuran terhadap kinerja pekerjaan tidak ada ketika faktor-faktor ini dikendalikan.

Dalam tinjauan tahun 2009, John Antonakis dan penulis lain sepakat bahwa peneliti yang menguji hubungan antara EI dan kepemimpinan umumnya tidak melakukannya dengan menggunakan desain penelitian yang kuat, dan tidak ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa EI memprediksi hasil kepemimpinan ketika memperhitungkan kepribadian dan IQ. Sebuah meta-analisis tahun 2010 menemukan bahwa, jika menggunakan data yang bebas dari masalah sumber umum dan metode umum, ukuran EI hanya berkorelasi  $p = 0,11$  dengan ukuran kepemimpinan transformasional. Barling, Slater, dan Kelloway juga mendukung posisi ini pada kepemimpinan transformasional. Antonakis telah mengusulkan argumen "kutukan

emosi" alternatif, yang menegaskan bahwa pemimpin yang terlalu sensitif terhadap keadaan emosional mungkin mengalami kesulitan dalam membuat keputusan yang akan menghasilkan kerja emosional. .

Terdapat bukti bahwa tes kecerdasan emosional rentan terhadap bias keinginan sosial , yang mengakibatkan pengukuran tidak akurat, dengan beberapa penelitian menunjukkan orang dapat mendistorsi respons mereka pada kedua ukuran kecerdasan emosional yang dinilai sendiri dan dinilai oleh informan ketika diperintahkan untuk melakukannya.

Beberapa penelitian menemukan bahwa meskipun terdapat korelasi positif antara EI dan efektivitas kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan lebih bergantung pada faktor-faktor lain seperti aktivitas kepemimpinan dan keterampilan manajemen diri.

Adam Grant telah memperingatkan agar tidak menganggap EI sebagai kualitas moral yang diinginkan dalam konteks bisnis, dan menegaskan bahwa EI yang dikembangkan dengan baik juga dapat digunakan untuk tujuan jahat dan manipulatif.

### **Kesehatan**

Sebuah meta-analisis tahun 2007 dari 44 ukuran efek oleh Schutte *et al.* menemukan bahwa kecerdasan emosional dikaitkan dengan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Khususnya, sifat EI memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesehatan mental dan fisik. Hal ini direplikasi pada tahun 2010 oleh peneliti Alexandra Martins yang menemukan sifat EI adalah prediktor yang kuat untuk kesehatan setelah melakukan meta-analisis berdasarkan 105 ukuran efek dan 19.815 peserta. Meta-analisis ini juga menunjukkan bahwa lini penelitian ini mencapai kecukupan dan stabilitas yang cukup untuk menyimpulkan EI adalah prediktor positif untuk kesehatan. Sebuah studi sebelumnya oleh Mayer dan Salovey berpendapat bahwa EI yang tinggi dapat meningkatkan kesejahteraan seseorang karena perannya dalam meningkatkan hubungan.

### **Harga diri dan ketergantungan obat**

Sebuah studi tahun 2012 di India menguji silang kecerdasan emosional, harga diri, dan ketergantungan ganja. Dari sampel sebanyak 200 orang, 100 di antaranya adalah pecandu ganja dan 100 lainnya sehat secara emosional, kelompok pecandu mendapat skor sangat rendah pada EI jika dibandingkan dengan kelompok kontrol. Mereka juga menemukan bahwa kelompok pecandu juga mendapat skor rendah pada harga diri jika dibandingkan dengan kelompok kontrol.

Studi lain pada tahun 2010 meneliti apakah kadar EI yang rendah memiliki hubungan dengan tingkat kecanduan narkoba dan alkohol di Australia. Dalam penilaian terhadap 103 penghuni di pusat rehabilitasi narkoba, mereka memeriksa EI mereka bersama dengan faktor psikososial lainnya dalam interval perawatan selama satu bulan. Mereka menemukan bahwa skor EI peserta membaik seiring dengan berkurangnya tingkat kecanduan mereka sebagai bagian dari perawatan mereka.

### **Prestasi Akademik**

Sebuah meta-analisis tahun 2020 menunjukkan bahwa siswa dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi menunjukkan prestasi akademik yang lebih tinggi di sekolah. Ini adalah ringkasan dari lebih dari 1.246 efek dari 158 penelitian yang berbeda, dengan ukuran sampel 42.529. Siswa dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi memiliki skor yang lebih baik pada tes standar dan mencapai nilai yang lebih tinggi. Efeknya secara signifikan lebih besar untuk humaniora daripada untuk bidang studi sains/matematika, dan secara signifikan lebih besar untuk ukuran kecerdasan emosional model kemampuan daripada untuk skala penilaian kecerdasan emosional. Hubungan kecerdasan emosional dengan prestasi akademik yang lebih tinggi masih signifikan bahkan setelah mempertimbangkan efek kepribadian dan kecerdasan Lima Besar siswa.

### **Korelasi dengan kepribadian**

Interpretasi korelasi antara kuesioner EI dan kepribadian bervariasi, dengan pandangan EI sifat menafsirkan EI sebagai kumpulan sifat kepribadian. Para peneliti telah menyuarakan kekhawatiran tentang sejauh mana ukuran EI laporan diri berkorelasi dengan dimensi kepribadian yang mapan. Ukuran EI laporan diri dan ukuran kepribadian bertemu karena keduanya dimaksudkan untuk mengukur sifat kepribadian. Dua dimensi dari Lima Besar menonjol sebagai yang paling terkait dengan EI laporan diri: *neurotisme* dan

*ekstroversi*. Orang yang mendapat skor tinggi pada neurotisme cenderung mendapat skor rendah pada ukuran EI laporan diri.

Studi telah menguji efek multivariat kepribadian dan kecerdasan pada EI dan mencoba mengoreksi estimasi untuk kesalahan pengukuran. Satu studi menunjukkan bahwa kecerdasan umum, keramahan, serta gender dapat secara andal memprediksi ukuran kemampuan EI. Mereka memberikan korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0.81 dengan MSCEIT. Hasil ini telah direplikasi menggunakan inventaris yang berbeda, menemukan  $R$  ganda sebesar 0.76; kovariat yang signifikan adalah kecerdasan (beta standar = 0.39), keramahan (beta standar = 0.54), dan keterbukaan (beta standar = 0.46). Sebuah studi tentang Ukuran Kecerdasan Emosional Kemampuan menemukan hasil yang serupa (Multiple  $R$  = 0.69), dengan prediktor signifikan adalah kecerdasan (beta standar = .69) dan empati (beta standar = 0.26). Antonakis dan Dietz (2011) juga menunjukkan bagaimana memasukkan atau mengecualikan variabel kontrol penting secara fundamental dapat mengubah hasil.

Sebuah meta-analisis tahun 2011 menemukan bahwa ketiga model EI memiliki korelasi yang berbeda dengan kecerdasan dan ciri-ciri kepribadian. [4] Sebuah meta-analisis lanjutan pada tahun 2015 lebih lanjut memperkuat temuan-temuan ini, dan membahas kekhawatiran tentang "validitas konstruk yang dipertanyakan dari pengukuran EI campuran", dengan menyatakan bahwa "instrumen EI campuran menilai kombinasi kemampuan EI dan persepsi diri, selain kepribadian dan kemampuan kognitif." Sebuah meta-analisis tahun 2017 terhadap 142 sumber data menemukan tumpang tindih yang sangat besar antara faktor

umum kepribadian dan EI sifat. Tumpang tindih itu begitu besar sehingga mereka menyimpulkan bahwa "Temuan-temuan itu menunjukkan bahwa faktor umum kepribadian sangat mirip, bahkan mungkin sinonim, dengan EI sifat. Namun, tumpang tindih antara faktor umum kepribadian dan EI kemampuan lebih moderat, dengan korelasi sekitar 0,28.

Pada tahun 2021, dua makalah tinjauan meneliti hubungan antara kecerdasan emosional dan triad gelap dari ciri-ciri kepribadian, dan menemukan bahwa kecerdasan emosional menunjukkan asosiasi negatif dengan ketiga domain triad gelap kepribadian. Sebuah meta-analisis pada tahun 2021 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan keterikatan aman pada orang dewasa, namun berkorelasi negatif dengan gaya keterikatan tidak aman seperti keterikatan cemas dan keterikatan menghindar.

### **EI sebagai ukuran kesesuaian**

Tom Reed menjelaskan empat tahap kecerdasan emosional: kesadaran diri, kesadaran sosial, perawatan diri dan manajemen hubungan, sebagai bagian dari acara "*Mentoring at the Speed of Life*" NAVAIR

Salah satu kritik terhadap karya Mayer dan Salovey datang dari sebuah studi yang menyatakan bahwa EI, yang diukur dengan MSCEIT, mungkin hanya mengukur konformitas. Argumen ini berakar pada penggunaan penilaian berbasis konsensus oleh MSCEIT, dan pada fakta bahwa skor pada MSCEIT terdistribusi secara negatif (yang berarti bahwa skornya membedakan orang dengan EI rendah lebih baik daripada orang dengan EI tinggi).

### **EI sebagai bentuk pengetahuan**

Kritik lain menyatakan bahwa berbeda dengan tes kemampuan kognitif, MSCEIT "menguji pengetahuan tentang emosi namun tidak selalu menguji kemampuan untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pengetahuan yang dinilai". Jika seseorang mengetahui bagaimana mereka harus bersikap dalam situasi yang sarat emosi, hal ini tidak serta

merta berarti bahwa mereka benar-benar dapat melakukan perilaku yang dilaporkan.

11

### 3. ***Spiritual Quotient (SQ)***

Spiritual Quotient (SQ), atau kecerdasan spiritual, mengacu pada kapasitas yang berhubungan dengan perasaan dan emosi religius dan estetis. Setiap individu memiliki potensi untuk memaksimalkan kecerdasan spiritual mereka. Indikator kecerdasan spiritual yang tinggi meliputi kemampuan beradaptasi, kesadaran yang tinggi, kemampuan untuk mengatasi rasa sakit, kualitas hidup yang baik, keengganan untuk menyebabkan kerugian atau kerusakan, dan kecenderungan untuk mencari jawaban yang bersifat religius atau berakar pada nilai-nilai fundamental.

11

### 4. ***Adversity Quotient (AQ)***

Adversity Quotient, sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Paul G. Stoltz, mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghadapi tantangan dan kesulitan dengan ketekunan, tekad yang kuat, dan ketaatan pada prinsip dan tujuan mereka. Orang dengan kecerdasan adversitas yang tinggi mampu memecahkan masalah, mengatasi rintangan, dan meningkatkan pendekatan dan pola pikir mereka ketika menghadapi kesulitan.

### 5. ***Creativity Quotient (CQ)***

Kecerdasan Kreativitas (Creativity Quotient) mengacu pada kapasitas mental dan keterampilan seseorang dalam menciptakan sesuatu yang unik, inovatif, berbeda, estetis, efisien, tepat sasaran, dan tepat guna. Seseorang dengan kecerdasan kreativitas yang tinggi menunjukkan kemampuan berpikir yang fleksibel.

11

### 6. ***Emotional Spiritual Quotient (ESQ)***

Emotional Spiritual Quotient (ESQ) adalah integrasi dari kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ), dengan penekanan yang lebih besar pada aspek emosional dan spiritual. ESQ mencerminkan kemampuan penalaran setiap individu. Namun, kecerdasan ini dapat terhambat oleh berbagai faktor, seperti keyakinan bahwa kesuksesan semata-mata ditentukan oleh kecerdasan intelektual. Selain itu, ada bentuk-bentuk kecerdasan lain, termasuk kecerdasan

emosional dan spiritual, yang berkontribusi terhadap kesuksesan secara keseluruhan.

### 3. **Emotional Intelligence (EI)**

Kecerdasan Emosional, juga dikenal sebagai Emotional Quotient (EQ), adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, dengan tujuan untuk meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Seseorang dengan kecerdasan emosional yang kuat dapat mengatur emosinya ketika marah dan peka terhadap perasaan orang lain.

Kecerdasan Emosional sangat penting di tempat kerja karena membantu individu memahami, mengekspresikan, dan mengelola hubungan secara efektif, serta menangani pemecahan masalah dalam situasi yang penuh tekanan.

Dalam buku yang ditulis oleh Daniel Goleman berjudul *“Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”* ada 5 indikator kecerdasan emosional, yaitu :

#### 1. **Self-awareness (Kesadaran Diri)**

- Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri.
- Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan seseorang.
- Kemampuan untuk menafsirkan respons emosional terhadap situasi tertentu.

#### 2. **Self-regulation (Pengaturan Diri)**

- Kemampuan untuk mengatur dan mengelola emosi.
- Menahan perilaku impulsif.
- Beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### 3. **Internal Motivation (Motivasi Internal)**

- Dorongan internal untuk mencapai tujuan.
- Tekad untuk bekerja dengan tekun dan tetap fokus bahkan ketika menghadapi tantangan.
- Keinginan yang kuat untuk mencapai tingkat kesuksesan yang tinggi.

#### 4. **Empathy (Empati)**

- Kapasitas untuk memahami emosi dan perspektif orang lain.
- Penuh perhatian dan responsif terhadap perasaan orang lain.
- Keterampilan dalam menafsirkan situasi sosial secara akurat.

#### 5. Social skills (Ketrampilan Sosial)

- Kemampuan untuk terlibat dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.
- Kemampuan untuk membangun hubungan yang sehat dan produktif.
- Kemahiran dalam bernegosiasi dan menyelesaikan konflik.

Goleman mengemukakan bahwa kecerdasan emosional, seperti yang diuraikan dalam lima domain, dapat sangat mempengaruhi kesuksesan seseorang baik secara pribadi maupun profesional, bahkan berpotensi melampaui pentingnya kecerdasan intelektual (IQ). Kecerdasan emosional sangat penting bagi semua karyawan untuk membantu mencapai visi dan misi perusahaan secara efektif.

### 3. Motivasi

Motivasi, atau dorongan, mengacu pada proses yang menggambarkan intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam mengejar tujuan. Definisi ini menekankan pada tiga komponen utama: intensitas, arah, dan kegigihan.

Berdasarkan hierarki kebutuhan Abraham Maslow, Teori X dan Teori Y Douglas McGregor, dan teori motivasi kontemporer, motivasi didefinisikan sebagai “alasan” di balik tindakan seseorang. Seseorang dianggap sangat termotivasi ketika mereka memiliki alasan yang kuat untuk mencapai tujuan mereka melalui upaya mereka saat ini. Pemahaman ini berbeda dengan interpretasi umum di masyarakat, di mana motivasi sering disamakan dengan “antusiasme”. Misalnya, ketika orang tua berkata, “Saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi,” itu bisa berarti mereka ingin anak mereka memiliki semangat yang kuat untuk belajar. Dengan demikian, penting untuk menyadari bahwa istilah “motivasi” dapat digunakan secara berbeda, dengan beberapa orang menyebutnya sebagai alasan atau dorongan dan yang lainnya menyamakannya dengan antusiasme.

Dalam hal <sup>1</sup> hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas mengacu pada seberapa keras seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi saja tidak menjamin kinerja yang memuaskan kecuali jika upaya tersebut selaras dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sementara itu, elemen terakhir, ketekunan, mengukur seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

### **Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin “movere,” yang berarti bergerak. Weiner (1990) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan internal yang mengaktifkan seseorang untuk mengambil tindakan, mendorong mereka untuk mengejar tujuan tertentu, dan mempertahankan minat mereka dalam kegiatan tertentu. Menurut Uno (2007), motivasi dapat dideskripsikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang terdapat dalam diri individu yang ditandai dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, aspirasi dan cita-cita, pengakuan, dan penghargaan. Imron (1966) lebih lanjut menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata bahasa Inggris “motivation” yang mengacu pada dorongan atau alasan untuk terlibat dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan berbagai definisi ahli yang telah disebutkan, <sup>1</sup> dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah alasan yang mendasari yang mendorong seseorang untuk memulai, menyelesaikan, atau menghentikan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

### **Sejarah Teori Motivasi**

Tahun 1950-an menandai era penting dalam evolusi konsep motivasi. <sup>4</sup> Selama periode ini, teori-teori seperti Teori Hirarki Kebutuhan, Teori X dan Teori Y, dan Teori Dua Faktor muncul. Teori-teori dasar ini terkenal karena meletakkan dasar bagi teori-teori modern yang terus digunakan oleh para manajer eksekutif di seluruh dunia untuk <sup>2</sup> menjelaskan motivasi karyawan.



Teori Kebutuhan Maslow  
sumber: <http://lecture.bdyzone.com/>

### Hierarki Teori Kebutuhan Maslow

#### Teori hierarki kebutuhan

Salah satu teori motivasi yang paling terkenal adalah Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow. Maslow mengusulkan bahwa setiap manusia memiliki hierarki lima kebutuhan: fisiologis (seperti rasa lapar, haus, kebutuhan seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (keinginan untuk perlindungan dari bahaya fisik dan emosional), sosial (kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan), harga diri (terdiri dari faktor pengakuan dan penghormatan baik dari dalam maupun dari luar diri), dan aktualisasi diri (pengejaran pertumbuhan pribadi, mencapai potensi diri, dan pemenuhan diri).

Maslow mengkategorikan kelima kebutuhan tersebut ke dalam sebuah hierarki. Dia mengklasifikasikan kebutuhan fisiologis dan keamanan sebagai kebutuhan tingkat bawah, sementara kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dianggap sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara tingkat-tingkat ini terletak pada cara pemenuhannya: kebutuhan tingkat bawah sebagian besar dipuaskan melalui faktor eksternal, sedangkan kebutuhan tingkat atas terutama dipuaskan secara internal.

Teori kebutuhan Maslow telah diakui secara luas oleh para manajer eksekutif karena daya tarik intuitifnya. Namun, penelitian belum memberikan dukungan substansial terhadap teori ini, dan Maslow sendiri tidak memberikan bukti empiris. Selain itu, beberapa penelitian yang dilakukan untuk memvalidasi teori ini belum menemukan dukungan yang kuat.

### Teori X dan teori Y

Douglas McGregor mengembangkan Teori X dan Teori Y setelah meneliti bagaimana para manajer berinteraksi dengan karyawan. Dia menyimpulkan bahwa pandangan manajer tentang sifat manusia dipengaruhi oleh seperangkat asumsi tertentu, yang pada gilirannya membentuk bagaimana mereka berperilaku terhadap karyawan mereka.

Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X.

- Karyawan secara alamiah tidak menyukai pekerjaan dan akan berusaha menghindarinya sebisa mungkin.
- Karena ketidaksukaan terhadap pekerjaan ini, mereka perlu dipaksa, dikontrol, atau diancam dengan hukuman untuk memastikan pencapaian tujuan.
- Asumsi ketiga adalah karyawan cenderung menghindari tanggung jawab dan lebih menyukai instruksi yang jelas.
- Beberapa karyawan memprioritaskan keamanan kerja di atas faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan menunjukkan ambisi yang minimal.

Berbeda dengan persepsi negatif tentang sifat manusia yang disajikan dalam Teori X, Teori Y menawarkan empat asumsi positif.<sup>[2]</sup>

- Karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan, sama seperti beristirahat atau bermain.
- Karyawan mampu mengendalikan diri dan mengatur emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Karyawan terbuka untuk belajar, menerima, mencari, dan mengambil tanggung jawab.

- Karyawan dapat membuat keputusan inovatif yang didistribusikan ke seluruh organisasi, tidak terbatas pada mereka yang berada di posisi manajemen.

### Teori motivasi kontemporer

David McClelland, pendiri Teori Kebutuhan, berkontribusi pada pengembangan Teori Motivasi Kontemporer. Teori-teori ini bukanlah teori yang baru dikembangkan, melainkan mencerminkan perspektif terkini dalam memahami dan menjelaskan motivasi karyawan. Beberapa Teori Motivasi Kontemporer yang utama meliputi:

#### Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya.<sup>[5]</sup> Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:<sup>[5]</sup>

- Kebutuhan berprestasi: keinginan untuk unggul, memenuhi standar yang tinggi, dan mencapai kesuksesan.
- Kebutuhan kekuasaan: kebutuhan untuk memengaruhi orang lain agar bertindak dengan cara yang tidak mereka inginkan.
- Kebutuhan afiliasi: keinginan untuk membangun hubungan interpersonal yang bersahabat dan dekat.

#### Teori evaluasi kognitif

Teori evaluasi kognitif menunjukkan bahwa menawarkan imbalan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik memuaskan dapat menurunkan motivasi secara keseluruhan.<sup>[6]</sup> Teori evaluasi kognitif telah diteliti secara ekstensif dan ada banyak studi yang mendukung.

#### Teori penentuan tujuan

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa niat untuk mencapai tujuan berfungsi sebagai sumber motivasi kerja yang signifikan. Dengan kata lain, tujuan memberikan arahan kepada karyawan tentang tugas apa yang harus diselesaikan dan seberapa besar upaya yang harus dilakukan.

#### Teori penguatan

Teori penguatan menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh konsekuensinya, dengan mengabaikan kondisi internal individu dan hanya berfokus pada hasil yang dihasilkan dari tindakan mereka.

#### **Teori Keadilan**

Teori keadilan menjelaskan bahwa individu menilai input dan hasil kerja mereka dibandingkan dengan orang lain dan mengambil tindakan untuk mengatasi ketidaksetaraan yang dirasakan.

#### **Teori harapan**

Teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu dipengaruhi oleh keyakinan bahwa tindakan tersebut akan mengarah pada hasil tertentu dan seberapa menarik hasil tersebut bagi mereka.

1

### Area motivasi manusia

Empat area utama yang mendorong motivasi manusia meliputi makanan, cinta, seks, dan pencapaian. Tujuan yang menginspirasi motivasi ditentukan oleh individu itu sendiri, baik melalui motivasi intrinsik (keinginan untuk terlibat dalam suatu kegiatan atau mencapai sesuatu yang murni untuk kenikmatan atau kepuasan yang dibawanya) atau motivasi ekstrinsik, yang berasal dari pengaruh imbalan eksternal. Selain itu, elemen-elemen lain yang berkontribusi, seperti faktor internal yang berasal dari dalam diri individu, juga berperan. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa 52,9% siswa termotivasi untuk belajar bahasa Arab karena mereka menemukan nilai dan kepuasan dalam proses pembelajaran.

1

### Variabel-Variabel Motivasi

Kerlinger, N. Fred, dan Elazar J. Pedhazur (1987) menjelaskan bahwa variabel-variabel motivasi meliputi: (1) motif untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan (Motif); (2) harapan yang berkaitan dengan lingkungan kerja (ekspektasi); dan (3) kebutuhan akan imbalan (insentif). Hal ini sejalan dengan pandangan Atkinson (sebagaimana dikutip oleh William G. Scott, 1962: 83), yang menggambarkan motivasi sebagai kombinasi fungsi yang melibatkan motif, harapan, dan insentif. Atkinson mengkonseptualisasikan kekuatan motivasi melalui sebuah persamaan:  $\text{motivasi} = f(\text{motif} + \text{harapan} + \text{insentif})$ .

86

Dengan demikian, berdasarkan pendapat para ahli yang telah disebutkan sebelumnya, Cut Zurnali (2004) berpendapat bahwa motivasi karyawan dibentuk oleh motif, harapan, dan insentif yang diinginkan. Variabel-variabel motivasi ini sering digunakan dalam berbagai penelitian dalam bidang manajemen, administrasi, dan psikologi. Berikut ini akan diberikan penjelasan mengenai masing-masing variabel motivasi tersebut.

## Motif

Cut Zurnali (2004) menjelaskan bahwa motif merupakan elemen-elemen yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Motif membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: Kebutuhan apa yang ingin dipenuhi oleh seseorang? Apa yang mendorong mereka untuk terlibat dalam suatu tugas atau aktivitas tertentu? Hal ini menunjukkan bahwa setiap orang memiliki kebutuhan internal (inner needs) yang menciptakan dorongan, tekanan, atau motivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Keinginan spesifik yang mereka alami akan memengaruhi tindakan yang mereka pilih untuk dilakukan.

Lebih lanjut Cut Zurnali mengutip pendapat Fremout E. Kast dan James E. Rosenzweig (1970) yang mendefinisikan *motive* sebagai:

*a motive what prompts a person to act in a certain way or at least develop propensity for specific behavior. The urge to action can be triggered off by an external stimulus, or it can be internally generated in individual thought processes.*

Oleh karena itu, motif adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mengambil tindakan atau, paling tidak, menciptakan kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku atau tindakan tertentu

William G. Scott (1962: 82) menggambarkan motif sebagai kebutuhan yang belum terpenuhi yang mendorong individu untuk mengejar tujuan tertentu. Menurut Scott, Motives are unmet needs that drive an individual to work toward achieving relevant goals. Dari penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa motif adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang bertujuan untuk memuaskan keinginannya yang belum terpenuhi. Selain itu, seperti yang telah dibahas sebelumnya, Maslow mengategorikan kebutuhan manusia ke dalam sebuah hirarki yang meliputi kebutuhan fisik, keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, penghargaan atau prestise, dan aktualisasi diri.

## Harapan

Mengacu pada perspektif Victor Vroom, Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa ekspektasi mewakili kekuatan kecenderungan individu untuk berkinerja baik, yang bergantung pada keyakinan bahwa upaya mereka akan menghasilkan penghargaan, dukungan, dan lingkungan atau hasil yang menguntungkan. R.L. Kahn dan N.C. Morce (1951:264) secara singkat mendeskripsikan Expectation refers to the likelihood that a particular action will lead to achieving the desired goal. Dengan demikian, ekspektasi mengacu pada kemungkinan bahwa suatu tindakan akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Arthur Levingson, seperti yang disebutkan dalam buku Vilfredo Pareto (1953: 178), menjelaskan:

*An individual's actions are influenced by two main sources of role expectations: the formal requirements set by the company, as outlined in the job description, and the informal expectations that create behavioral demands. These informal forces shape the social situation and help define the individual's role within it.*

Dengan mensintesis pandangan berbagai ahli, Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa perilaku individu dapat dipengaruhi oleh dua sumber utama: ekspektasi yang berhubungan dengan peran, yang mencakup tuntutan formal dari tempat kerja yang diuraikan dalam tanggung jawab pekerjaan, dan tuntutan informal dari kelompok-kelompok di lingkungan kerja. Selain itu, William G. Scott (1962: 105) menyoroti bahwa kelompok-kelompok ini cenderung berinteraksi dan saling mempengaruhi ekspektasi satu sama lain. Akibatnya, kelompok karyawan itu sendiri dapat membentuk ekspektasi yang harus dipenuhi. Gary Dessler (1983: 66) lebih lanjut menjelaskan bahwa memiliki keyakinan atau ekspektasi untuk sukses dapat memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Vroom, yang mengembangkan teori ekspektasi, mengidentifikasi tiga konsep kunci: (1) Valence, atau intensitas keinginan seseorang; (2) Instrumentality, atau sarana untuk mencapai tujuan; dan (3) Expectancy, atau keyakinan akan kemampuan seseorang untuk mewujudkan keinginan tersebut (Gary Dessler, 1983:66).

### **Insentif**

Mengenai insentif, Cut Zurnali mengutip pandangan Robert Dubin (1988) yang menjelaskan bahwa insentif pada dasarnya adalah rangsangan. Secara khusus, Dubin menggambarkan insentif sebagai bujukan yang tertanam dalam

kegiatan yang sedang berlangsung untuk menjaga agar kegiatan tersebut tetap terfokus pada satu tujuan tertentu dan bukan pada tujuan yang lain. Pada intinya, insentif bertindak sebagai rangsangan yang memulai dan mempertahankan kegiatan, memastikan mereka tetap selaras menuju tujuan yang lebih diinginkan. Morris S. Viteles (1973:76) mendefinisikan insentif sebagai kondisi yang mengaktifkan dorongan internal seseorang atau sebagai strategi yang diterapkan dengan tujuan untuk mempengaruhi atau memodifikasi sikap dan perilaku. Viteles lebih lanjut menguraikan bahwa *Incentives are situations that activate dynamic forces within an individual or are managed conditions designed with the intent of influencing or changing people's behavior.*

7 Menurut Cut Zurnali, pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Joseph Tiffin (1985: 267) mengatakan bahwa pemberian insentif sangat diperlukan terutama apabila karyawan tidak banyak mengetahui tentang hal apa yang akan dilakukannya. Berikut secara lengkap diuraikan pendapat Tiffin: *ordinary speaking, people will not learn very much about anything unless they are motivated to do so, that is, unless they are supplied with an adequate incentive.* Maknanya bahwa seseorang tidak banyak mengetahui tentang sesuatu hal, apabila mereka tidak didorong untuk melakukan pekerjaan yang demikian itu, yaitu apabila mereka tidak dibekali dengan insentif secara cukup.

81 Menurut Cut Zurnali, insentif digambarkan sebagai perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong mereka berkontribusi dalam membangun, memelihara, dan memperkuat sikap atau perilaku mereka, menyelaraskannya dengan tujuan perusahaan. Joseph Tiffin (1985:267) menyatakan *Generally, people do not learn much about something unless they are motivated, meaning they need to be provided with sufficient incentives to do so,* yang berarti mereka perlu diberikan insentif yang memadai untuk terlibat dalam pembelajaran atau tindakan.

## Teori motivasi Herzberg

Dua faktor utama yang mendorong orang untuk mencari kepuasan dan menghindari ketidakpuasan: faktor ekstrinsik (hygiene) dan faktor intrinsik (motivator). Faktor ekstrinsik membantu orang menghilangkan ketidakpuasan, sementara faktor intrinsik (motivator) menginspirasi mereka untuk berusaha mendapatkan kepuasan. Menurut teori motivasi Herzberg, ada tiga elemen kunci dalam memotivasi bawahan:

1. Faktor-faktor yang memotivasi karyawan dengan menantang mereka untuk mencapai tujuan, bertanggung jawab, dan mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka.
2. Elemen-elemen yang dapat mengecewakan karyawan, seperti tunjangan atau gimik dalam pekerjaan, seperti posisi, istirahat, hak, gaji, dan tunjangan-yang, jika tidak diberikan, akan menyebabkan ketidakpuasan.
3. Karyawan itu sendiri, yang mungkin menjadi frustrasi dan peka terhadap lingkungannya jika kesempatan untuk berprestasi dibatasi, sehingga membuat mereka mencari-cari kekurangan atau masalah.

Namun perihal emotional intelligence mulai populer di masyarakat luas sejak tahun 1995 yaitu semenjak Goleman menerbitkan bukunya yang berjudul *Emotional Intelligence*.

Pada permulaan tahun 1980 Salovey di Yale dan Meyer di New Hampshire mengadakan penelitian dalam bidang intelligence. Dalam penelitian ini mereka berusaha mendefinisikan dan mengukur ranah yang disebut "*intelligence social*" di mana EI itu termasuk di dalamnya. Selanjutnya mereka lebih memusatkan perhatian mereka pada penelitian aspek EI. Salovey dan Meyer (1980 dalam Salan, 1982) mendefinisikan Emotional Intelligence (EI) sebagai:

*"The ability to monitor one's own and others' feeling and emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one's thinking and action."*

100  
EI adalah kemampuan memonitor perasaan sendiri dan perasaan orang lain, menilai perasaan-perasaan tersebut dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan seseorang.

Pada tahun 1980, psikolog Amerika Bar-On menyusun suatu instrumen yang disebut *Emotional Quotient*, atau EQ. Dengan pendekatan teoritik yang eklektis dan multi faktor, dia mendefinisikan EI secara operasional dan mengklasifikasikannya. Menurut Bar-On definisi EI adalah:

*"...an array of capabilities, competencies, and skills which influence one's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures and directly affect overall psychological well-being."*

*Emotional intelligence* ini diyakini dapat menentukan keberhasilan seorang karyawan, untuk meningkatkan motivasi kerja, prestasi kerja, membangun kesuksesan karir, serta memberikan kepuasan dalam kehidupan sosial. Oleh sebab itu, kecerdasan emosional mendapat perhatian yang sangat intensif sejak tahun 1995, karena EI dapat dikembangkan dan dilatih. Dikenal beberapa program untuk meningkatkan EI diantaranya *Self Science*, *Conflict Resolution*, *Social Competence Promotion* dan lainnya. Program ini sudah terbukti dapat meningkatkan EI seseorang dan dengan demikian motivasi kerja dan prestasinya pun dapat ditingkatkan (Goleman, 2003).

50  
Winardi (1983) memberikan pengertian motivasi kerja sebagai keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu dalam pekerjaan (Robbin, 1998).  
48  
Selanjutnya menurut Morgan (1986), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan mendorong dan menarik yang mengakibatkan terpeliharanya perilaku yang terarah pada suatu tujuan tertentu. Pintrich dan Schunk (1996), mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana dengan kehadirannya, aktivitas yang mengarah pada tujuan dikuatkan dan berlangsung terus.  
48  
133  
Motivasi kerja pada individu sangat penting karena motivasi tersebut akan mempengaruhi perilaku seseorang, ia akan memperlihatkan minat, perhatian dan keinginan untuk melakukan suatu kegiatan secara terarah.

Motivasi kerja merupakan faktor inti dalam usaha melahirkan suatu kemajuan serta karya-karya kreatif dalam suatu kelompok kerja. Melahirkan

motivasi kerja bukanlah masalah yang sederhana dalam usaha mewujudkan suatu idealisme meningkatkan produktivitas serta profesionalisme kerja. Motivasi kerja sangat penting untuk dipahami karena melalui motivasi manusia terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan. Banyak jenis motivasi yang melatar belakangi seseorang melakukan pekerjaan. Hal ini harus diketahui oleh para manager yang dalam mencapai tujuannya selalu memerlukan bantuan orang lain.

Perilaku kerja tertentu dalam perusahaan akan berubah menjadi prakarsa dan perhatian dalam usaha yang berkaitan dengan tugas dan hasil usaha tersebut yang diharapkan memberikan hasil yang berganda. Hal tersebut di atas tidak terlepas dari tema tentang pengaruh motivasi kerja yang didalamnya termasuk variasi dalam bentuk-bentuk kebutuhan, harapan, perhatian, dan minat untuk pencapaian sampai tahap tertentu yang mampu meningkatkan motivasi dan menghasilkan peningkatan kinerja.

## 2

### TEORI SEPUTAR MOTIVASI KERJA DAN TINGKAT KECERDASAN

#### A. PRESTASI KERJA

Di dunia kerja, aktivitas kerja merupakan aktivitas yang mendasar. Pekerjaan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana individu mengerahkan usaha untuk mencapai perubahan perilaku secara keseluruhan, berdasarkan pengalaman pribadinya dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Keberhasilan kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa baik tujuan kerja tercapai dan bagaimana karyawan mengalami proses kerja. Keberhasilan ini dapat disebut sebagai prestasi kerja.

##### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja dievaluasi oleh atasan berdasarkan proses dan hasil kerja karyawan. Penilaian ini bertujuan untuk menentukan seberapa baik proses dan hasil kerja sesuai dengan tujuan instruksional yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan aspek teknis dan perilaku (Winkel, 1987). Proses kerja bersifat disengaja, dan keberhasilan diukur dari kualitas kerja yang ditunjukkan oleh karyawan selama proses berlangsung. Keluaran yang dihasilkan dari pekerjaan ini harus dimonitor dan dievaluasi oleh karyawan. Menurut Gagne (seperti dikutip dalam Winkel, 1987), hasil kerja mencerminkan kemampuan internal (capability) individu yang menjadi bagian dari atribut pribadinya, yang memungkinkannya untuk melakukan tugas-tugas yang bermuara pada prestasi (performance). Gagne mengidentifikasi lima kategori hasil kerja: keterampilan intelektual, strategi kognitif, informasi verbal, keterampilan motorik, dan sikap. Kategori-kategori ini dibagi lagi menjadi tiga domain utama: kognitif, sensorik-psikomotorik, dan afektif (Winkel, 1987).

a. Melalui bidang bekerja kognitif, seseorang memperoleh:

- 1) *Verbal Information*: pengetahuan yang dimiliki pekerja dapat diungkapkan dalam bentuk bahasa, lisan, dan tulisan.
- 2) *Intellectual skill*: kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan hidup dan dirinya sendiri dalam bentuk suatu representasi, khususnya konsep dan berbagai simbol (huruf, angka, kata, gambar). Kemampuan ini terbagi lagi atas empat subkemampuan yang diurut secara hirarkis, yaitu: *Multiple Discrimination*, *Concept*, *Rule*, dan *Higher – order rule*.

134

3) *Cognitive strategy*: kemampuan menyalurkan dan mengarahkan aktivitas kognitif, khususnya bila sedang bekerja dan berfikir.

- b. Melalui bidang bekerja sensorik-psikomotorik, pekerja memperoleh keterampilan yang melibatkan otot, urat dan persendian tubuhnya serta alat-alat indera.
- c. Melalui bidang bekerja dinamik-afektif, pekerja memperoleh berbagai sikap dan perasaan yang ikut menentukan tindakan yang diambil. Perasaan senang seorang pekerja dalam bekerja di kantor merupakan salah satu komponen dalam memberikan semangat dan energi psikis untuk berusaha semaksimal mungkin dalam proses bekerja di kantor (Winkel, 1987).

Menurut De Block (1932, sebagaimana dikutip dalam Winkel, 1987), sifat pekerjaan afektif melibatkan pemahaman nilai suatu objek melalui perasaan, di mana objek tersebut dapat merujuk pada orang, benda, atau peristiwa. Melalui perasaan mereka, para pekerja menilai apakah suatu objek memiliki nilai bagi mereka. Ketika sebuah objek diakui sebagai sesuatu yang berharga, maka akan memunculkan rasa senang; sebaliknya, jika objek tersebut dianggap tidak memiliki nilai, maka akan menimbulkan rasa tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini merupakan reaksi afektif yang umum. Perasaan senang mencakup emosi yang lebih spesifik seperti kepuasan, kenyamanan, simpati, cinta, kekaguman, dan ketenangan. Perasaan tidak menyenangkan dapat mencakup emosi spesifik seperti ketidakpuasan, kegelisahan, kekecewaan, ketakutan, kemarahan, kebencian, dan kebencian, di antaranya. Emosi yang kuat dapat membuat individu kehilangan kendali atas ekspresi dan penilaian rasional mereka. Mengingat perasaan-perasaan ini, pendidikan bagi pekerja sangatlah penting. Mereka perlu belajar untuk menerima emosi mereka sebagai aspek positif dari kepribadian mereka dan mengekspresikan perasaan-perasaan ini dengan cara yang lebih beragam, sehingga memperluas jangkauan emosional mereka. Selain itu, pekerja juga harus belajar mengekspresikan perasaan mereka dengan cara yang masuk akal dan dapat diterima secara sosial.

Fungsi penilaian dalam proses bekerja dan hasil bekerja seorang pekerja, menurut Suyabrata (1987), dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu dasar psikologis, didaktis, dan administratif:

- a. Dasar psikologis

Hal ini berkaitan dengan kebutuhan psikologis untuk memahami hasil dari usaha seseorang. Dalam konteks pendidikan, individu sering kali mencari bimbingan dari individu yang lebih berpengalaman untuk membantu membentuk sikap dan perilaku mereka dalam situasi tertentu. Dengan adanya pendapat ahli mengenai proses dan hasil pendidikan mereka, mereka merasa memiliki kerangka kerja untuk memandu mereka menuju tujuan yang diinginkan atau yang diperlukan. Selain itu, mereka juga perlu menyadari posisi mereka di antara teman-teman sebayanya. Dari perspektif pendidikan, orang tua, yang memegang tanggung jawab utama untuk pendidikan anak-anak mereka, harus menilai seberapa efektif upaya mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan pendidikan.

b. Dasar didaktis

Dari segi pekerja, ia diharapkan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya, sehingga pengetahuan itu dapat ia gunakan untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Dipandang dari ahlinya, pengetahuan tentang hasil kerja seseorang yang memberikan informasi tentang seberapa jauh ia telah berhasil, serta dalam hal mana ia gagal. Di samping itu, penilaian juga berfungsi sebagai berikut:

- 1) Membantu para ahli dalam menilai readiness pekerja terhadap suatu pekerjaan tertentu.
- 2) Memberikan pengarahan kepada seorang pekerja.
- 3) Membantu para ahli dalam memperbaiki pekerjaan dalam suatu pekerjaan.
- 4) Membantu para ahli dalam mengetahui bakat serta kecenderungan pekerja.
- 5) Membantu para ahli dalam memberi pembinaan.

c. Dasar administratif

Dengan adanya penilaian yang berwujud rapor dapat dimanfaatkan untuk memenuhi berbagai kebutuhan administratif sebagai berikut:

- 1) Memberikan data untuk dapat menentukan seorang pekerja akan ditempatkan dimana.
- 2) Memberikan inisiatif mengenai segala usaha yang dilakukan oleh pekerja.
- 3) Merupakan ikhtisar tentang kemajuan seorang pekerja kepada atasan dan pekerja itu sendiri.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Motivasi kerja yang dicapai seseorang merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang mempengaruhinya baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar diri individu. Menurut Winkel (1986), faktor-faktor itu adalah sebagai berikut:

### a. Faktor-faktor dari pihak pekerja

#### 1) Faktor-faktor dari pihak pekerja:

Kecerdasan secara signifikan berdampak pada tingkat kinerja yang dapat dicapai karyawan, terutama dalam tugas-tugas yang menuntut upaya kognitif yang besar, seperti matematika dan bahasa. Meskipun kecerdasan memainkan peran penting, penting untuk menyadari bahwa faktor-faktor lain juga berkontribusi terhadap kinerja. Kemampuan kerja berbeda dengan kecerdasan yang disebutkan sebelumnya; kemampuan kerja mengacu pada kemampuan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Kemampuan kerja yang lebih tinggi meningkatkan kemungkinan untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar di tempat kerja.

Kemampuan bekerja merupakan kombinasi dari berbagai hal yaitu:

- a) Tingkat kecerdasan: Ini adalah faktor penentu yang paling signifikan.
- b) Bakat khusus: Keberhasilan dalam bidang atau jenis pekerjaan tertentu mungkin memerlukan bakat khusus yang disesuaikan dengan bidang tersebut.
- c) Tingkat pengetahuan: Ini termasuk pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun pengalaman belajar informal.
- d) Keterampilan bahasa: Hal ini mencakup kemampuan untuk memahami ide-ide utama dari bacaan dan mengekspresikan pengetahuan dan pemahaman secara efektif dalam bentuk tulisan.
- e) Organisasi kognitif: Hal ini mengacu pada seberapa baik informasi yang dipelajari dapat diorganisir dalam pikiran dan disimpan secara sistematis dalam memori.

#### 2) Motivasi kerja

Motivasi kerja terbagi atas dua bentuk yaitu:

- a) Motivasi ekstrinsik: aktivitas bekerja dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas bekerja.

- b) **Motivasi intrinsik:** aktivitas bekerja dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan yang secara mutlak berkaitan dengan aktivitas bekerja.

Menurut Goleman (2003), motivasi merupakan salah satu unsur EI memiliki daya penggerak yang besar dalam proses bekerja. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi biasanya cukup ulet dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan situasi-situasi yang kurang menyenangkan.

43

### 3) Perasaan - sikap - minat

- a) **Perasaan:** aktivitas psikis dimana subyek menghargai nilai-nilai dari suatu obyek, baik berupa orang, benda atau peristiwa. Perasaan senang dan tidak senang merupakan suatu reaksi dalam alam perasaan yang bersifat mendasar, karena mengungkapkan suatu penilaian terhadap suatu obyek dan merupakan sumber energi untuk berbuat sesuatu, yaitu mendekati apa yang disenangi dan menjauhi atau menghilangkan apa yang tidak disenangi. Perasaan merupakan faktor psikis yang non-intelektual yang besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Melalui perasaan karyawan mengadakan penilaian yang sangat personal terhadap pekerjaan yang sedang mereka kerjakan. Penilaian yang positif (rasa senang, rasa puas, rasa betah) akan memberikan semangat yang tinggi (rasa cemas, rasa takut, rasa marah, rasa kecewa). Pada akhirnya akan memainkan peranan sebagai aspek afektif dalam kegiatan bekerja, yang mempengaruhi sikap dan minat dalam melaksanakan pekerjaan. Perasaan senang yang diperkuat oleh sikap positif akan menimbulkan minat kerja. Perasaan tidak senang menghambat pekerjaan karena tidak melahirkan sikap yang positif dan tidak menunjang minat bekerja.
- b) **Sikap:** kecenderungan dalam subyek untuk menerima atau menolak suatu obyek berdasarkan penilaian terhadap obyek itu sebagai yang berharga atau tidak berharga.
- c) **Minat:** kecenderungan yang menetap dalam subyek untuk merasa tertarik dan merasa senang berkecimpung dalam bidang tertentu.
- 4) **Keadaan sosio-ekonomis dan keadaan sosio-kultural**  
Keadaan sosio-ekonomis meliputi pada kemampuan finansial karyawan dan perlengkapan material yang dimiliki karyawan. Keadaan sosio-kultural menunjuk pada lingkungan budaya di mana karyawan bergerak setiap hari.

Keadaan ini meliputi antara lain kemampuan berbahasa dengan baik, corak pergaulan antara bawahan dan atasan.

5) Keadaan fisik dan keadaan psikis

Keadaan fisik menunjuk pada tahap pertumbuhan, kesehatan jasmani, keadaan alat indera dan lain sebagainya. Keadaan psikis menunjuk pada stabilitas mental, misalnya ketenangan batin, kekuatan pikiran dan lain sebagainya. Proses bekerja adalah proses yang sifatnya kompleks dan memerlukan judul bukan saja terbatas pada segi kognitif, tetapi juga dari segi emosi. Tanpa antisipasi motivasi akan sesuatu hal yang baru, tanpa penghargaan emosional akan kepuasan dan rasa senang dalam mengerjakan sesuatu yang baru, karyawan tidak dapat digerakkan untuk bekerja. Dengan antisipasi emosi yang dialami karyawan, tujuan karyawan dapat dicapai lebih manusiawi lebih wajar dan lebih efektif (Goleman, 2003).

**b. Faktor-faktor dari pihak atasan**

- 1) Sifat kepemimpinan, misalnya sabar, ulet, jujur, terbuka, ringan, dan lain-lain.
- 2) Sikap atasan terhadap karyawan misalnya rela membantu, suka humor, menghargai sikap terbuka kepada semua karyawan, serta selalu bersikap netral, tidak memihak bawahan atau lain-lain sebagainya.
- 3) Keterampilan didaktis atasan, kejelasan dalam menerangkan dan memberikan tugas, variasi dalam penggunaan metode, penyesuaian diri dengan keadaan kantor, komentar yang membangun dan lain sebagainya.
- 4) Gaya memimpin, menunjuk pada corak interaksi antara atasan dan bawahan, gaya memimpin tertentu menciptakan suasana khas di dalam kantor. Misalnya gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya Laissez-faire.

**c. Kantor sebagai sistem sosial**

Sistem sosial yang dimaksud dalam hal ini adalah susunan posisi orang dalam lingkungan kantor, di mana masing-masing posisi membawa peranan tertentu yang akan mewarnai interaksi sosial antar orang yang menempati posisi tersebut. Status sosial yang tinggi membawa prestise yang tinggi, demikian sebaliknya. Karyawan yang show off dalam hal berpakaian dan

perhiasan. Masalah "status sosial" perlu diperhatikan dalam interaksi sosial antara atasan dan bawahan di kantor.

#### **d. Kantor sebagai institusi**

Sebagai institusi, kantor yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang berfungsi mengatur seluruh kegiatan kantor, supaya tujuan perusahaan tersebut tercapai. Tugas seorang pemimpin adalah:

- 1) Menegakkan disiplin kantor yang menunjang kegiatan bekerja. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan yang jelas dan tegas.
- 2) Menyediakan fasilitas bekerja yang memadai.
- 3) Mengatur hubungan antar karyawan.

#### **e. Faktor-faktor situasional**

Keadaan tertentu yang tidak menjadi tanggung jawab pemimpin dengan karyawan tetapi berkaitan erat dengan corak kehidupan masyarakat yang berada di lingkungan alam. Keadaan itu tidak dirasakan pula oleh pemimpin dengan karyawan yang sedang bekerja disebabkan sebagai "situasi" yang menyenangkan atau sebaliknya. Dengan demikian terciptalah kondisi psikologis yang menghambat suasana bekerja dengan sebaik-baiknya.

- 1) Keadaan politik-ekonomis yang labil dan berubah-ubah membuat pemimpin dan karyawan gelisah dan cemas sehingga timbul kondisi psikis yang tidak menguntungkan.
- 2) Keadaan waktu yang mencakup jumlah hari dan jumlah jam setiap hari yang tersedia untuk bekerja.
- 3) Keadaan tempat meliputi lokasi di mana kegiatan bekerja berlangsung.
- 4) Keadaan musim-iklim juga kerap menciptakan kondisi fisik yang kurang menguntungkan.

### **3. Alat Ukur Prestasi Kerja**

Proses bekerja yang dialami oleh karyawan menghasilkan perubahan dalam bidang kognitif, bidang sensorik-psikomotorik dan bidang dinamik-afektif karyawan. Adanya perubahan itu tampak dalam prestasi kerja yang dihasilkan karyawan melalui kegiatan penilaian yang diberikan pemimpin dengan menggunakan alat penilaian. Alat penilaian itu biasanya merupakan

suatu hal yang disusun oleh pemimpin itu sendiri atau disusun oleh sebuah tim (Winkle, 1986).

Tes hasil bekerja dapat dibedakan atas beberapa jenis. Berdasarkan penyusunannya dapat dibedakan atas dua jenis sebagai berikut:

- a. Tes buatan pemimpin yaitu tes yang disusun sendiri. Tes buatan pemimpin ini dimaksudkan untuk mengukur hingga dimana penguasaan karyawan terhadap pekerjaannya.
- b. Tes yang disusun oleh tim yaitu tes yang sudah dikaji berulang-ulang dan juga telah diklasifikasikan sesuai dengan tingkat jabatan. Tes ini biasanya telah dianalisis secara statistik dan diuji secara empiris oleh para ahli, karena itu dianggap sebagai syarat sah untuk digunakan secara umum. Tes ini bertujuan untuk mengukur kemampuan karyawan dan disesuaikan untuk mengetahui kelemahan atau kelebihan karyawan tersebut.

Berdasarkan metodenya tes hasil bekerja juga dapat dibedakan atas dua macam yaitu tes lisan dan tulisan, kedua macam tes ini termasuk tes yang verbal. Tes ini banyak digunakan dalam tes hasil bekerja di ranah kognitif, seperti pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisa dan evaluasi. Dalam tes lisan biasanya digunakan pertanyaan terbuka dengan jawaban singkat dan jawaban panjang. Dalam tes tertulis digunakan pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup, tetapi biasanya tes tertulis dibagi atas dua bentuk, yaitu:

- a. Tes karangan atau esai, menggunakan pertanyaan terbuka dengan ragam isian (completion); pertanyaan singkat; pertanyaan panjang. Data yang dihasilkan dari bersifat kualitatif atau kuantitatif. Kebaikan tes esai di antaranya ialah relatif mudah mengkonstruksinya. Kita dapat mengevaluasi karyawan mengenai kreativitasnya, kemampuan analisa dan karyawan tidak menebak-nebak. Kelemahan tes esai ini diantaranya sukar sekali dinilai dengan tepat dan memerlukan waktu, sehingga mengoreksinya perlu waktu yang lama. Tes esai ini disebut juga tes subyektif.
- b. Tes obyektif, dengan menggunakan pertanyaan tertutup; biasanya menggunakan ragam betul-salah, menjodohkan dan pilihan ganda. Data yang dihasilkan bersifat kuantitatif. Kebaikan tes obyektif di antaranya adalah cara penilaian dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan obyektif.

Kelemahannya adalah mengkonstruksinya sangat sulit, membutuhkan waktu yang lama dan ada kecenderungan karyawan berfikir secara pasif.

Hasil tes dinyatakan dalam suatu penilaian yang bermacam bentuknya. Di Indonesia umumnya menggunakan angka dari 0 sampai dengan 100. Subyek dikatakan memiliki motivasi kerja tergolong tinggi bila memperoleh nilai di atas 75, tergolong rendah bila memperoleh nilai di bawah 55.

## B. INTELLIGENCE

Dalam lingkungan kerja, kantor dituntut membantu karyawan mencapai prestasi sesuai dengan kemampuan masing-masing. Banyak kemampuan yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, diantaranya intelligence. Intelligence memainkan peran penting dalam mempengaruhi prestasi kerja yang dapat dicapai karyawan.

### 1. Pengertian Intelligence

Definisi tentang intelligence telah banyak dikemukakan oleh para ahli, namun belum ada kesesuaian pendapat di antara mereka. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas, berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi yang dirumuskan para ahli.

Binet (1911, dalam Salan, 1982), seorang tokoh utama perintis pengukuran intelligence mendefinisikan bahwa intelligence terdiri atas tiga komponen, yaitu: (a) kemampuan untuk mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan, (b) kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilaksanakan, dan (c) kemampuan untuk mengkritik diri sendiri atau melakukan autocriticism.

Terman (1916) mendefinisikan intelligence sebagai suatu kemampuan seseorang untuk berfikir secara abstrak. Thorndike (1913), seorang tokoh psikologi fungsionalisme mengatakan bahwa intelligence adalah kemampuan dalam menghubungkan respon tertentu dengan stimulasi tertentu.

Stoddard (1941 dalam Utami, 1979) menyebut intelligence sebagai bentuk kemampuan untuk memahami suatu masalah yang bervariasi. (a) mengandung kesukaran, (b) kompleks, yaitu mengandung bermacam jenis tugas yang harus dapat diatasi dengan baik, (c) abstrak, yaitu mengandung simbol-simbol yang memerlukan analisis dan interpretasi, (d) ekonomis, yaitu dapat diselesaikan dengan menggunakan proses mental yang sederhana, (e) diarahkan pada

suatu tujuan, yaitu mengikuti suatu arah atau target yang jelas, (f) mempunyai nilai sosial, yaitu cara dan hasil pemecahan masalah dapat diterima oleh adat dan norma sosial, dan (g) bersifat orisinal, yaitu pada fisik yang memaksimalkan kreativitas untuk menciptakan sesuatu hal yang baru.

Wechsler (1958 dalam Lawanati, 1999), pencipta skala-skala inteligen Wechsler yang sangat populer, mendefinisikan intelligence sebagai kapasitas seseorang untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional, dan berhubungan secara efektif dengan lingkungan yang dihadapinya.

Walters dan Gardner (1986 dalam Ayres, 1996) mendefinisikan intelligence sebagai serangkaian kemampuan untuk mengkombinasikan individu menandai masalah, baik secara verbal maupun abstrak untuk dihubungkan.

Dalam memahami hakikat intelligence, Maloney dan Ward (1976 dalam Achir, 1988) mengemukakan empat pendekatan umum, yaitu: pendekatan teori belajar, pendekatan neurobiologis, pendekatan teori psikomotori dan pendekatan teori perkembangan. Keempat cara pendekatan tersebut tidak terpisahkan secara eksklusif, akan tetapi saling tumpang-tindih sampai taraf tertentu. Dua pendekatan pertama dipandang dari perspektif teoritis, sedangkan dua pendekatan terakhir lebih dipandang dari segi praktis dan lebih banyak dipelajari serta diteliti.

Pendekatan teori belajar berpendapat bahwa masalah hakikat intelligence terletak pada pemahaman mengenai hukum dan prinsip umum yang dipergunakan oleh individu untuk memperoleh bentuk perilaku baru. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini para ahli lebih memusatkan perhatian pada perilaku yang tampak atau kualitas hasil bekerja yang terjadi dan bukan pada pengertian yang mendasar dari intelligence itu sendiri.

Pendekatan neurobiologis beranggapan bahwa intelligence memiliki dasar anatomis dan biologis. Oleh karena itu, dalam berbagai riset selalu dipentingkan untuk melihat korelasi intelligence pada aspek anatomik, elektrokimia atau fisiologi. Pendekatan ini tampak pada teori intelligence yang dikemukakan oleh Cattell (1963) dan Hebb (1972).

Pendekatan psikometris beranggapan bahwa intelligence merupakan suatu konstruk (construct) atau sifat dari psikologis yang berbeda kadarnya bagi setiap orang. Dalam pendekatan ini terdapat dua arah studi, yaitu pertama yang bersifat praktis dan lebih menekankan pada pemecahan masalah dan kedua adalah yang lebih menekankan pada konsep dan penyusunan teori.

Pendekatan studi psikometris ini melahirkan berbagai pengukuran intelligence yang menjadi alat standar yang umum digunakan.

Pendekatan teori perkembangan, mempersatukan studi intelligence pada masalah perkembangan dengan secara kualitatif dalam kaitannya dengan adanya perubahan. Studi ini kemudian memantulkan bahwa terdapat perbedaan kualitatif dalam cara berpikir.

## 2. Teori – Teori Intelligence

Teori intelligence secara umum dapat digolongkan dalam tiga golongan. Penggolongan pertama berorientasi pada faktor tunggal, yang kedua pada dua faktor dan yang ketiga pada faktor majemuk. Berikut ini akan disajikan beberapa teori intelligence tidak berdasarkan penggolongan melainkan berdasarkan nama tokohnya masing-masing.

Menurut Goleman (2003), intelligence bersifat monogenis, yaitu berkembang dari satu faktor umum. Intelligence merupakan inti tunggal dari karakteristik yang terus berkembang sejalan dengan proses kematangan seseorang. Jadi untuk melihat apakah seseorang cukup intelligence atau tidak, dapat diamati dari tingkat perkembangan individu berdasarkan kemampuan tindakannya dalam komponen oral, adaptasi, dan kritik.

Pandangan Spearman (1927 dalam Lanawati, 1999) mengenai intelligence dikenal dalam teorinya mengenai kemampuan mental dan faktor. Dari hasil analisis korelasi yang dilakukan, terdapat dua sepasang-tak, tes, memperlihatkan adanya interkorelasi positif diantara berbagai tes tersebut. Hal ini terjadi karena masing-masing tes tersebut memerlukan suatu faktor umum yang sama, yang disebut faktor 'g', demikian juga mengukur komponen tertentu yang spesifik yang disebut faktor 's'.

Thorndike (1913) dalam teorinya menyatakan bahwa intelligence terdiri dari beberapa kemampuan spesifik yang dipertalikan dalam wadah perilaku intelligence. Ia berpendapat bahwa intelligence terdiri atas tiga kemampuan yaitu kemampuan abstrak, kemampuan mekanik (sensory-motor), dan kemampuan sosial. Ia percaya bahwa intelligence bukanlah satu barangnya, akan tetapi merupakan hasil dari interaksi antara susunan saraf dan pengaruh (reinforcement) dari lingkungan seorang.

Thurstone (1938) berdasarkan hasil analisis faktor yang ia lakukan, menemukan bahwa kemampuan mental dapat dikelompokkan ke dalam enam

faktor (verbal, number, spatial, word fluency, memory, dan reasoning) dan bahwa intelligence dapat diukur dengan melihat sampel perilaku seseorang dalam keenam bidang tersebut. Kemudian mereka menemukan pula bahwa ada satu faktor umum lain yang lebih rendah tingkatannya yang berupa suatu faktor-g tingkat dua. Faktor-g inilah yang menjadi dasar bagi semua faktor lain.

Vernon (1950 dalam Utami, 1979) mengemukakan model hirarkis dalam menjelaskan teori intelligence, ia menempatkan satu faktor umum dipuncak hirarki, kemudian diikuti oleh faktor yang disebut kemampuan verbal-educational dan practical-mechanical yang termasuk kelompok mayor. Masing-masing kelompok mayor terbagi lagi menjadi kelompok minor. Dan kelompok minor terbagi lagi menjadi bermacam faktor spesifik pada tingkat hirarki yang paling rendah.

### C. EMOTIONAL INTELLIGENCE (EI)

Proses bekerja di kantor adalah proses yang sifatnya kompleks dan menyeluruh. Keberhasilan bekerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Selain faktor eksternal, terdapat juga dua faktor lain yang terletak secara internal dalam diri karyawan yaitu rational intelligence (IQ) dan emotional intelligence (EI).

Dalam proses bekerja karyawan, kedua intelligence ini sangat diperlukan. IQ tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa partisipasi EI. Karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik tanpa antisipasi perasaan dan emosional akan pekerjaannya. Namun biasanya kedua intelligence itu saling melengkapi. Keseimbangan antara IQ dan EI merupakan kunci keberhasilan bekerja di kantor (Goleman, 2003). Pekerjaan di kantor bukan hanya memerlukan kemampuan rational intelligence karyawan saja, melainkan juga perlu mengembangkan emotional intelligence karyawan.

#### 1. Pengertian Emotional Intelligence (EI)

Menurut Goleman (2003), Emotional Intelligence (EI) adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan intelligence (to manage our emotional life with intelligence), menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (the appropriateness of emotion and its expression) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Menurut Salovey dan Mayer (1980 dalam Wegner, 1993) EI adalah kemampuan memonitor perasaan dan emosi sendiri dan orang lain. Memilah emosi-emosi yang muncul, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan seseorang.

Selanjutnya Achir (1988), menyatakan bahwa EI adalah kemampuan seseorang untuk menguasai situasi yang penuh tantangan yang biasanya dapat menimbulkan ketegangan dan kecemasan. Bila seseorang memiliki kecerdasan pada dimensi kehidupan emosional, maka ia mampu secara berhasil guna mengendalikan reaksi atas perilakunya, begitu rupa hingga tidak terpengaruh oleh kegagalan.

Dalam Oxford English Dictionary (Goleman, 2003) emosi didefinisikan sebagai, "...any agitation or disturbance of mind, feeling, passion; any vehement or excited mental state." Setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu; setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap.

Menurut Goleman (2003), emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan kecenderungan untuk bertindak. Emosi adalah keadaan perasaan yang banyak berpengaruh pada perilaku. Biasanya emosi memperlihatkan reaksi terhadap rangsang dari luar dan dari dalam diri individu. Emosi berkaitan dengan perubahan fisiologis dan berbagai pikiran. Jadi emosi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia (Prawitasari, 1995). Emosi penting dalam kehidupan manusia. Karena emosi dapat merupakan motivator perilaku dalam arti meningkatkan, tapi juga dapat mengurangi perilaku interpersonal dalam kehidupan. Dengan emosi yang dinyatakan dan dialami, kehidupan manusia menjadi lebih kaya dan lebih bermakna. Dengan bergembira, nakal segala sesuatu yang dikerjakan akan lebih menyenangkan dan kesejahteraan pribadi menjadi kecil. Cinta dan rasa sayang adalah sebagian dari emosi yang keadaannya dan intensitasnya akan menambah rasa keberartian diri seseorang.

Emosi akan senantiasa bereaksi berkembang mengikuti stimulus-stimulus yang masuk dari dunia luar dan dunia diri. Banyak gangguan psiko-fisiologis timbul akibat stress yang mengakibatkan emosi yang tidak diatur atau dikelola dengan baik (Markman, 1992).

Achir (1988) mengemukakan bahwa keberhasilan hidup banyak tergantung pada keseimbangan alam emosi yang nantinya akan mempengaruhi cara-cara kita bereaksi terhadap dunia luar. Untuk

memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang emosi, berikut ini akan diuraikan beberapa pandangan tentang emosi:

## 2. Teori-Teori Emosi

Emosi adalah pengalaman yang kompleks, dan tidak ada definisi tunggal yang disetujui oleh semua ahli. Setiap ahli menawarkan perspektif yang unik tentang apa yang dimaksud dengan emosi. Menurut McConnell (1992), biasanya ada tiga perspektif tentang emosi: pandangan biologis, pandangan intra-psikis, dan pandangan sosial atau perilaku.

### a. Pandangan Biologis tentang Emosi

Dari perspektif ini, emosi dianggap sebagai respons fisiologis yang melibatkan jalur saraf tertentu. Teori biologis biasanya menafsirkan emosi sebagai mekanisme naluriah atau mekanisme bertahan hidup. Karena reaksi fisiologis terjadi secara refleks, maka emosi berada di luar kendali sadar (McConnell, 1992). Dua komponen sistem saraf berperan dalam respons emosional, yaitu:

#### 1) Sistem Limbik

Sistem limbik adalah satu kelompok sirkuit yang saling berkaitan satu sama lain, yang terletak jauh di dalam inti otak berperan sebagai pengatur, baik terhadap emosi maupun terhadap motivasi. Meskipun cara kerja sistem limbik ini belum dapat diketahui, sudah dapat dipastikan bahwa semua informasi indera akan lewat struktur ini dalam perjalanannya menuju cortex. Sebaliknya, cortex akan mengirim pesan, juga melalui sistem limbik ini. Salah satu struktur limbik adalah hipotalamus, yang bertanggung jawab untuk mengaktifkan sistem saraf simpatetik ketika makhluk menghadapi bahaya. Pusat limbik lainnya, seperti amigdala juga sangat berperan dalam munculnya suatu emosi. Menurut Sylvester (1995), amigdala adalah struktur utama sistem limbik dalam proses emosi. Tugasnya yang utama adalah menyaring dan menerjemahkan masukan informasi sensori yang berhubungan dengan kelangsungan hidup dan kebutuhan emosional kita untuk kemudian membantu mengerucutkan respon yang selaras.

*"...the amygdala is the principal limbic system structure in emotional processing. Its principal task is to filter and interpret sophisticated and*

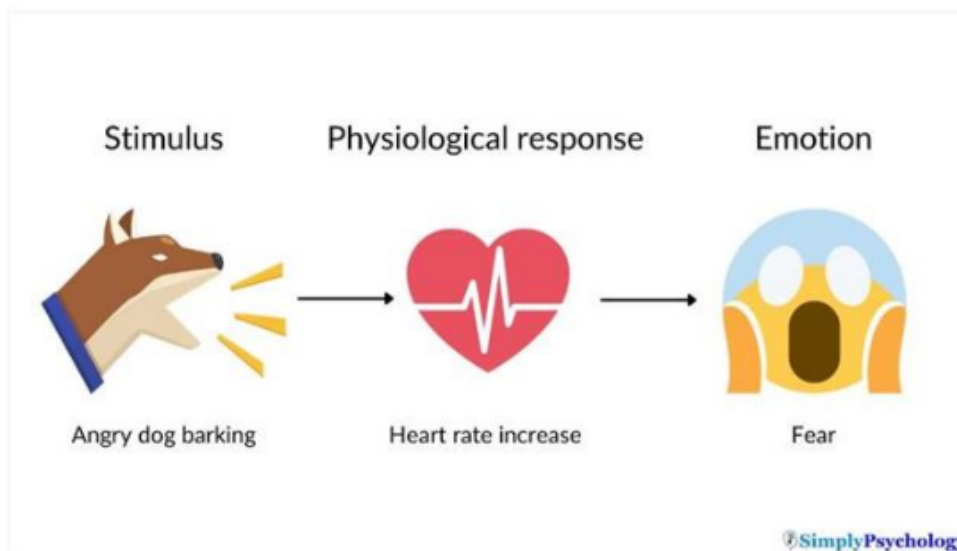
*subtle sensory information in the context of our survival and emotional needs, and then send the information to the cortex for final evaluation."*

## 2) Sistem Saraf Otonom

Ketika muncul emosi dengan intensitas yang tinggi, orang biasanya merasakan ada perubahan fisiologis yang terjadi. Misalnya jantung berdenyut lebih cepat, nadi cepat, otot tegang, gemetar dan gejala lainnya. Respons ini dikenal dengan nama reaksi otonomik, karena dikendalikan oleh sistem saraf otonomik (SSO). SSO ini berisi saraf yang berpangkal pada sumsum tulang belakang dan otak, juga mengarah pada otot-otot halus dari organ dalam tubuh seperti kelenjar, jantung, dan pembuluh darah. Kedua cabang dari SSO, yang disebut sebagai sistem simpatetik dan sistem parasimpatetik, mempertahankan kondisi dalam tubuh seoptimal mungkin. Sistem parasimpatetik cenderung lebih aktif ketika individu berada dalam keadaan tenang, misalnya ketika tidur, mencerna makanan, sembuh dari sakit. Sedangkan sistem simpatetik secara umum menjadi aktif bila individu berada dalam keadaan darurat (biasanya bila keadaan emosi meningkat), di mana akan mengarahkan impuls untuk mengadakan reaksi. Sistem simpatetik ini juga akan merangsang beberapa kegiatan, termasuk: memperbanyak aliran darah ke dalam jantung ke dalam susunan saraf pusat dan juga otot-otot skeletal, melepaskan cadangan energi yang disimpan dalam hati untuk memberikan tenaga pada otot, mempercepat denyut jantung untuk membuka lebih banyak jalan untuk mempermudah gerakan parasimpatis sehingga oksigen yang masuk ke dalam tubuh menjadi lebih banyak, masuk ke dalam darah dan menjadi semacam bahan bakar bagi tubuh. Di dalam keadaan yang membahayakan, sistem simpatetik juga ambil peranan dengan mengaktifkan kelenjar adrenal. Kelenjar ini terletak di atas ginjal individu. Bila individu mengalami keadaan yang emosional, kelenjar adrenal akan melepaskan hormon adrenalin dan noradrenalin. Kedua bahan kimia ini bertindak sebagai pembawa pesan dan merangsang bagian tubuh lainnya. Selama tubuh berada dalam keadaan tetap waspada dan aktif, kedua hormon ini tetap dikeluarkan. Berikut ini akan disajikan beberapa teori emosi menurut pandangan biologis bagian sistem saraf otonom.

### a) Teori Emosi James-Lange

James dan Lange (1884), berpendapat bahwa pengalaman emosi merupakan suatu respon terhadap perubahan fisiologis yang terjadi di sistem saraf otonom dan kelenjar. Menurut pandangan ini, seseorang mengalami jantung berdebar lebih keras dan berdiri bulu romanya terlebih dahulu, baru kemudian ia mengalami perasaan takut, dan bukan sebaliknya, orang merasa takut karena kemudian jantungnya berdebar lebih keras. Menurut LeDoux (1996), teori James ini salah, karena kerusakan cortex tidak mempengaruhi respon emosional. Namun demikian, tingkah laku binatang yang cortex-nya sudah dianggap mengalami gangguan. Makhluk ini mudah menjadi marah oleh peristiwa kecil. Tampaknya mereka kurang dapat mengatur kemarahan mereka yang diarahkan oleh bagian cortex. Jadi menurut LeDoux (1996) respon emosional tidak dimunculkan oleh cortex tetapi dikendalikan atau diatur oleh cortex



**Gambar 1 Teori Emosi Menurut James-Lange**

### 3 b) Teori Emosi Cannon - Bard

Cannon dan Bard (1927, sebagaimana dikutip dalam Atkinson, 1991) menyatakan bahwa talamus, yang terletak di inti pusat otak, memainkan peran kunci dalam emosi. Ketika dihadapkan pada rangsangan yang merangsang emosi, talamus mengirimkan impuls secara bersamaan ke korteks, yang menghasilkan pengalaman emosional, dan ke hipotalamus, yang memicu

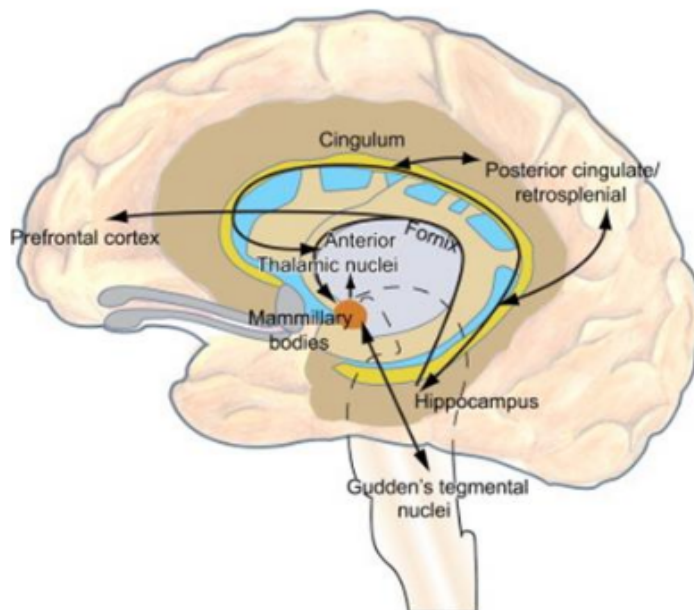
respons fisiologis. Menurut teori ini, perubahan fisiologis dan pengalaman emosional terjadi secara bersamaan.



**Gambar 2 Teori Emosional Menurut Cannon- Bard**

c) Teori Emosi Papez

Menurut Papez (1937), ketika rangsangan sampai di talamus, impuls dikirim melalui dua jalur, yaitu jalur ke korteks untuk mengaktifkan memori tentang rangsangan itu dan jalur ke hipotalamus mengendalikan respons fisiologis. Jalur hipotalamus ini selanjutnya terjadi secara serentak: hubungan dari hipotalamus ke anterior talamus dan cingulate cortex. Pengalaman emosi muncul ketika cingulate cortex mengintegrasikan tanda yang dikirim dari korteks dan hipotalamus dan memberi kesempatan pada korteks untuk mengendalikan respons emosi.



**Gambar 3. Model Circuit Papez**

### 3) Ranah Emotional Intelligence Utama Menurut Goleman

Goleman (2003), memperluas dan mengembangkan definisi Gardner tentang EI menjadi ranah utama yaitu: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial.

#### a) Kesadaran diri

Kesadaran diri mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami emosi yang mereka alami. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi jenis, intensitas, dan durasi dari emosi tersebut, serta memahami penyebabnya. Individu yang memonitor emosi mereka dengan cermat akan lebih baik dalam mengelola kehidupan mereka, karena mereka tidak hanya menyadari perasaan mereka, tetapi juga pikiran dan tindakan mereka. Mengenali intensitas emosi memberikan wawasan tentang seberapa dalam seseorang terpengaruh oleh suatu peristiwa. Intensitas emosi yang kuat sering kali mendorong individu untuk bereaksi. Namun, ketika intensitas emosi rendah, hal ini hanya berdampak kecil pada individu. Menyadari durasi emosi dan memahami bahwa emosi merupakan pengalaman sementara dapat membantu individu membuat keputusan yang lebih bijak dan mengekspresikan emosi secara lebih harmonis. Kesadaran ini memungkinkan mereka untuk menyadari bahwa emosi tidak terpaku pada satu situasi dan akan berubah seiring berjalannya waktu (Atwater, 1983). Menurut Deaux

(1993), kesadaran diri dikembangkan melalui interaksi sosial, dimana individu memperoleh kesadaran akan dirinya sendiri dengan cara berinteraksi dengan orang lain. Kesadaran diri ini mempengaruhi perilaku sosial, seperti bagaimana individu memandang orang lain, berkomunikasi, dan membentuk sikap. Tanpa kesadaran diri, sulit bagi individu untuk memahami orang lain atau interaksi sosial. Kesadaran diri merupakan komponen penting dari kecerdasan emosional (EI).

#### b) Pengendalian Diri

Pengendalian diri adalah kemampuan untuk mengelola emosi dan mengekspresikannya dengan cara yang seimbang dan harmonis. Individu yang dapat mengendalikan emosinya tidak berkuat pada perasaan negatif; mereka dapat pulih dengan cepat dari kemunduran dan kegagalan hidup. Tujuan dari pengaturan emosi adalah untuk mencapai keseimbangan dan harmoni dalam ekspresi emosi, bukan penekanan atau kehilangan kendali. Setiap emosi memiliki nilai dan makna. Emosi yang tidak terkendali, berlebihan, dan terus menerus dapat menjadi patologis. Demikian pula, emosi yang terlalu ditekan dapat menyebabkan perilaku yang meledak-ledak, memperburuk masalah yang ada (Atwater, 1983: 88). Atwater (1983) menyatakan bahwa ekspresi verbal memainkan peran penting dalam mengelola emosi. Dengan mengekspresikan emosi dengan cara yang sehat, individu mendapatkan kejelasan tentang perasaan mereka dan lebih siap untuk mengendalikannya. Menurut Rosenthal (1974, sebagaimana dikutip dalam Pintrich, 1996), perempuan pada umumnya lebih mahir dalam mengekspresikan emosi dan memahami emosi orang lain. Hal ini disebabkan oleh peran tradisional, seperti menjadi ibu, yang membutuhkan penafsiran isyarat emosional dari ekspresi tubuh. Selain itu, karena perempuan sering memendam perasaan mereka, mereka telah mengembangkan keterampilan dalam menafsirkan bentuk-bentuk komunikasi yang halus untuk menavigasi tantangan hidup.

#### c) Motivasi Diri

Motivasi diri adalah kemampuan untuk bertahan dan terus menerus mencari berbagai cara untuk mencapai tujuan. Individu dengan kemampuan ini dicirikan dengan kepercayaan diri yang tinggi, optimisme dalam menghadapi tantangan, dan fleksibilitas serta keterampilan untuk menemukan solusi alternatif atau menyesuaikan tujuan mereka jika perlu. Mereka juga

mahir dalam memecah tugas-tugas besar dan sulit menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola. Orang-orang dengan keterampilan ini umumnya lebih produktif dan efektif dalam usaha mereka (Goleman, 2003).

#### d) Empati

Empati adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi orang lain dengan menafsirkan isyarat non-verbal, seperti nada suara, gerak tubuh, dan ekspresi wajah. Kemampuan ini terkait dengan kesadaran emosional. Individu dengan empati yang kuat lebih mahir dalam menangkap isyarat sosial yang halus. Menurut Goleman, emosi jarang dikomunikasikan melalui kata-kata, tetapi lebih sering disampaikan melalui isyarat-isyarat non verbal. Kata-kata adalah media pemikiran rasional, sedangkan isyarat non-verbal adalah media emosi. Komunikasi yang efektif tidak hanya bergantung pada isi dari apa yang dikatakan, tetapi juga pada cara penyampaiannya. Rosenthal (1974, sebagaimana dikutip dalam Pintrich, 1996), seorang psikolog dari Harvard, mengembangkan tes Profile of Nonverbal Sensitivity (PONS) untuk mengukur empati. Dalam penelitiannya yang melibatkan tujuh ribu partisipan dari Amerika Serikat dan 18 negara lainnya, ia menemukan bahwa individu yang dapat menginterpretasikan emosi orang lain secara akurat melalui isyarat non verbal cenderung lebih mudah menyesuaikan diri secara emosional, populer, mudah bergaul, dan sensitif. Wanita secara umum menunjukkan empati yang lebih besar daripada pria. Namun, Rosenthal juga tidak menemukan korelasi yang signifikan antara skor empati, IQ, dan prestasi akademik. Dalam studinya terhadap 1.011 anak, mereka yang unggul dalam membaca emosi orang lain memiliki prestasi akademis yang baik, tetapi IQ mereka tidak selalu lebih tinggi daripada anak-anak yang kurang mahir dalam menafsirkan emosi (Goleman, 2003).

#### e) Keterampilan Sosial

Keterampilan sosial mengacu pada kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain, memahami dan menafsirkan reaksi dan emosi mereka, memimpin dan mengorganisir secara efektif, dan menangani masalah yang muncul dalam berbagai interaksi manusia (Goleman, 2003). Menurut Hatch dan Gardner (1990, sebagaimana dikutip dalam Goleman, 2003), keterampilan sosial terdiri dari empat komponen:

- Mengatur kelompok melibatkan kemampuan untuk memandu dan mengoordinasikan upaya untuk mempengaruhi orang lain secara efektif.
- Mencari solusi mengacu pada keterampilan mencegah dan menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi.
- Membangun hubungan pribadi adalah kemampuan untuk berinteraksi dengan baik dengan orang lain, memahami dan merespons emosi mereka dengan tepat.
- Menganalisis sosial adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan memahami perasaan, motif, dan keprihatinan orang lain.

#### 4) Ranah Emotional Intelligence Menurut Salovey

Menurut Salovey (1990), apa yang dijelaskan oleh George (1941) tentang personal intelligence mempunyai arti yang sama dengan emotional intelligence.

*“George (1941) describes some sort of feel one’s emotion is based not only on to accept one’s feeling life—one’s range of affects or emotions (life capacity instants) to effect discriminations among these feelings and, eventually, to label them, to enmesh them in symbolic codes, to draw upon them as a means of understanding and guiding one’s behavior.”*

Salovey (1990) menunjukkan bahwa individu berbeda dalam kemampuan mendinamisasi emosi sendiri dari perasaan orang lain, mengelola emosi itu, dan menggunakan informasi yang diperoleh dari emosi itu untuk memotivasi perilaku sosial yang adaptif. Kemampuan ini berhubungan dengan penggunaan emosi dalam memotivasi, merencanakan, dan berhasil dalam kehidupan. Salovey dan Mayer (1980 dalam Salan 1982) mengorganisasi kemampuan ini dalam suatu framework yang disebut Domain of Emotional Intelligence. Selanjutnya diuraikan pula bahwa EI dapat dibagi dalam tiga ranah utama yaitu:

- a) Pemahaman emosi secara tepat dan pengungkapan emosi secara selaras (pada diri sendiri dan pada orang lain).
- b) Pengelolaan emosi yang sesuai (pada diri sendiri dan pada orang lain).

- c) Kemampuan menggunakan emosi untuk perencanaan, beradaptasi, dan memotivasi perilaku.
- d) Trait Meta-Mood Scale (TMMS) adalah suatu alat ukur yang disusun oleh Salovey dkk. untuk mengukur perbedaan kecenderungan individu memberi perhatian pada emosi, memahami, dan mengelola emosi-emosi itu.

### 5) Ranah Emotional Intelligence Menurut Bar-On

Menurut Bar-On (1997), EI adalah rangkaian kemampuan, kompetensi, dan keterampilan yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan dan secara langsung mempengaruhi seluruh kesejahteraan psikologis individu. Kemampuan tersebut adalah:

a) Emotional Self-Awareness

Emotional Self-Awareness adalah kemampuan individu mengenali perasaan dan emosi diri, memilih perasaan-perasaan tersebut, mengetahui apa yang dirasakan, juga mengetahui apa penyebab munculnya perasaan itu.

b) Sikap asertif

Sikap asertif adalah kemampuan individu untuk mengekspresikan perasaan, keyakinan, dan pikiran serta mempertahankan hak dengan sikap yang tidak destruktif. Sikap asertif ini mencakup tiga komponen dasar:

- Kemampuan mengungkapkan perasaan (misalnya kemampuan mengungkapkan marah, kehangatan, dan perasaan kasih sayang) secara selaras
- Kemampuan mengungkapkan keyakinan dan pikiran secara terbuka (mampu memberikan pandangan, ketidaksejuannya, pendapat, dan perjanjian tertentu walaupun secara emosional sulit dilakukan dan bahkan harus mengorbankan sesuatu demi hal itu).
- Kemampuan mempertahankan hak pribadi (tidak mengizinkan orang lain mengganggu dan merugikan anda). Orang asertif tidak terlalu mengekang diri atau malu. Mereka mampu mengeluarkan perasaan mereka secara langsung, tanpa harus menjadi agresif atau kasar.

c) Self-Regard

Self-Regard kemampuan individu menghormati dan menerima diri sendiri sebagai mana adanya, baik dari segi positif maupun dari segi negatifnya, demikian juga keterbatasan seseorang. Konsep ini berkaitan dengan rasa aman, inner-strength, rasa percaya diri, dan perasaan puas (self-efficacy) terhadap kemampuan diri.

d) Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri adalah kemampuan individu merealisasikan potensi seseorang melalui proses yang dinamis dan berlangsung terus menerus, berusaha mencapai perkembangan kemampuan, keterampilan dan bakat seseorang secara maksimum.

e) Kemandirian

Kemandirian adalah kemampuan individu mengarahkan diri dan mengendalikan diri dalam pikiran dan perilaku seseorang dan bebas dari pengaruh emosi negatif. Mereka percaya diri dalam merencanakan dan membuat keputusan penting. Mereka tidak tergantung pada orang lain. Kemampuan mandiri ini terletak pada taraf kepercayaan diri dan kebutuhan memenuhi harapan dan kewajibannya.

f) Empati

Empati adalah kemampuan individu untuk menyadari, untuk mengerti dan menghargai perasaan orang lain, menjadi sensitif terhadap apa, bagaimana, dan mengapa orang lain merasakan.

g) Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal adalah keterampilan individu yang melibatkan kemampuan membangun dan mempertahankan hubungan dengan orang lain yang saling memuaskan, yang ditandai dengan oleh intimasi, saling memahami, dan memberi kasih sayang. Keterampilan ini pada umumnya melibatkan sensitivitas terhadap orang lain, kecenderungan untuk menumbuhkan hubungan dan merasasa puas dengan hubungan itu.

h) Tanggung jawab sosial

Tanggung jawab sosial adalah kemampuan individu berperan sebagai seorang anggota yang dapat bekerja sama, memberikan sumbangan yang konstruktif dalam suatu kelompok sosial. Komponen ini berhubungan dengan kemampuan melakukan sesuatu untuk atau dengan orang lain, menerima orang lain, bertindak berdasarkan kesadaran diri dan

menjunjung tinggi peraturan sosial. Orang ini mempunyai sensitivitas interpersonal dan mampu menggunakan kemampuan mereka untuk kepentingan kelompoknya, tidak hanya untuk diri sendiri.

i) Pemecahan masalah

Pemecahan masalah adalah kemampuan individu mengidentifikasi dan membatasi masalah juga menemukan dan mengimplementasikan solusi yang efektif secara potensial. Kemampuan ini melibatkan proses yang mencakup:

- Sikap sensitif terhadap suatu masalah, adanya rasa percaya diri dan adanya motivasi untuk menghadapi masalah secara efektif.
- Mendefinisikan dan memformulasikan masalah se jelas mungkin (misalnya mengumpulkan informasi yang relevan).
- Memunculkan sebanyak mungkin solusi (misalnya brainstorming).
- Membuat keputusan untuk mengimplementasikan salah satu dari solusi yang telah ditentukan.

j) Fleksibilitas

Fleksibilitas adalah kemampuan individu menyesuaikan emosi seseorang, pikiran dan tindakan untuk mengubah situasi dan kondisi. Penyesuaian dalam situasi yang tidak dikenal, tidak dapat diprediksi dan dinamis. Orang yang fleksibel pada umumnya cerdas, sinergistik, mampu mengadakan perubahan dan tidak kaku. Orang ini dapat mengubah pikiran ketika kejadian menunjukkan bahwa mereka salah. Pada umumnya mereka terbuka dan toleran terhadap gagasan, orientasi, cara dan praktek yang berbeda.

k) Toleransi terhadap stres

Toleransi terhadap stres adalah kemampuan individu bertahan dalam situasi yang sulit dalam dengan stres, dapat mengatasi stres itu secara efektif.

Kemampuan ini berdasarkan:

- Kemampuan memilih tindakan untuk mengatasi stres, misalnya mampu mengatasi dengan metode yang efektif dan sesuai, mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- Kecenderungan optimis terhadap pengalaman baru dan perubahan secara umum dan terhadap kemampuan seseorang mengatasi

masalah khusus secara berhasil, misalnya kepercayaan atas kemampuan seseorang dalam menghadapi dan menangani situasi yang sulit.

- Suatu perasaan bahwa seseorang dapat mengendalikan atau mempengaruhi.
- Situasi yang penuh stres, misalnya, tetap tenang dan mampu mengendalikan. Kemampuan ini berkaitan dengan kemampuan untuk relaks, sabar, dan tenang dalam menghadapi kesulitan, tanpa mengalami krisis dan masalah, atau perasaan tak berdaya dan tak berpengharapan.

l) **Pengendalian impuls**

Pengendalian impuls adalah kemampuan individu menahan atau menunda impuls, dorongan atau godaan untuk bertindak. Adanya masalah dalam mengendalikan impuls merupakan manifestasi rendahnya toleransi terhadap frustrasi, impulsif, pengendalian diri dan perilaku yang tidak dapat diprediksi.

m) **Kebahagiaan**

Kebahagiaan adalah kemampuan individu merasa puas terhadap kehidupan diri sendiri, memiliki kebahagiaan bersama sesamanya dan merasa bahagia. Kemampuan ini melibatkan keterampilan menikmati elemen-elemen aspek kehidupan seseorang yang berharga sehingga merasa sejahtera dan damai saat waktu bekerja maupun dalam waktu senggang, mereka mampu menikmati kebahagiaan. Kebahagiaan yang berlebihan dengan perasaan gembira dan berenergi.

#### **D. MOTIVASI KERJA**

Motivasi kerja adalah suatu konstruksi dan proses interaksi antara harapan dan kenyataan masa yang akan datang baik dalam waktu jangka pendek, sedang maupun jangka menengah (Asnawi, 2002). Selanjutnya dinyatakan bahwa untuk memperoleh gambaran motivasi kerja, berikut ini ada 3 substansi besar yang perlu kita kenali yaitu:

1. **Dasar-Dasar Motivasi Kerja**

Berbagai hal yang dapat dianggap merupakan dasar dari timbulnya motivasi kerja adalah antara lain: Sikap terhadap pekerjaan (attitude

toward work), sifat versus lingkungan terhadap motivasi kerja (the trait versus environment approach to work motivation). Pendekatan manajemen dengan motivasi kerja (managerial approach to work motivation).

102

## 2. Teori Motivasi Kerja

Secara harafiah, istilah motivasi berasal dari kata latin *movere*, yang berarti bergerak yang menunjukkan suatu proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif, sehingga untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif (Luthans, 2005) Merihot (dalam Marliani, 2015) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras. Selain itu Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dilakukan individu yang berupaya mencapai tujuan, mencakup tiga elemen penting yaitu intensitas, arah, dan kegigihan. Pembahasan tentang motivasi kerja ini dapat dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu yang berdasarkan pada kebutuhan, kesadaran, dan pemberian dukungan. Dalam teori kebutuhan termasuk di dalamnya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory). Maslow menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi untuk pertumbuhan dan keberhasilan hidupnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dimulai dari kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan keamanan, hingga kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

Kondalkar (2007) mengatakan bahwa motivasi merupakan semangat atau gairah dari dalam yang disebabkan oleh kebutuhan atau keinginan sehingga mendorong seseorang menggerakkan seluruh energi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, hal senanda juga dikemukakan oleh Scot (dalam Kondalkar, 2007) bahwa motivasi sebagai suatu proses yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan.

Sementara definisi kerja adalah suatu bentuk aktivitas tegas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan, aktivitas kerja melibatkan tinjauan konsep kerja dari sudut pemberdayaan sumber daya manusia.

Menurut Rivai (dalam Marliani, 2015) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu sedangkan Munandar (2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke pencapaian tujuan tertentu.

### 3. Isu Lain Dalam Motivasi Kerja

Ada dua isu penting yang berkaitan dengan motivasi kerja yaitu:

#### a. Pengaruh Kelompok

Hal ini merupakan hal yang paling utama untuk mengenal pengaruh kelompok adalah mempelajari konsep norma kelompok. Norma kelompok sebagai standar tindakan yang dilakukan oleh anggota kelompok. Perilaku masing-masing kelompok dibandingkan dan di evaluasi dengan standar pengukuran yang telah ditetapkan.

#### b. Penghargaan Dari Dalam Berkaitan Dengan Kualitas Hidup Kerja

Kualitas hidup kerja adalah suatu aktivitas yang penghargaannya muncul dari dalam, yaitu sebagai akibat dari kualitas aktivitasnya sendiri dan dalam hal ini tidak memerlukan penghargaan dari luar untuk mempertahankan kepentingannya.

Motivasi kerja pada hakekatnya dapat dijelaskan bahwa manusia sebagai makhluk hidup memiliki potensi dan energi tersebut perlu dipelihara bahkan ditingkatkan untuk mempertahankan hidupnya untuk tubuh dan aktivitas-aktivitasnya. Karena kebutuhan akan energi itulah maka manusia selalu berusaha mengadakan dan meningkatkan sejumlah energi dalam tubuhnya. Oleh karena itu dalam dunia kerja hampir dapat dipastikan antara manusia satu dengan manusia yang lain saling menumbuhkan motivasi, terutama bagi pemimpin selalu ingin memotivasi karyawannya dan itu memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan para karyawannya.

Secara ilmiah rasanya sulit untuk mengukur motivasi ini secara langsung, namun hal ini dapat diselaraskan dengan pengukuran melalui proses mekanisme yang spesifik. Dan respons yaitu berupa lama subjek memberi respon terhadap stimulus yang ditimbulkan. Respon yang berwarna bahwa tidak ada satupun teori yang secara komprehensif dan memiliki relevansi yang kontinu dan sustainable dalam hal motivasi ini dapat dijadikan alat ukur ilmiah

yang pasti. Yang dapat dijadikan obyektivitas dalam pengukuran motivasi kerja adalah di tempat yang dalam melihat ciri-ciri perilaku yang bertujuan yang termotivasi.

## E. TEORI KEBUTUHAN

Psikolog Abraham Maslow mengembangkan teori motivasi manusia berdasarkan konsep hierarki kebutuhan. Hirarki Maslow terdiri dari lima tingkatan, yang disusun dari kebutuhan dasar tingkat rendah (biogenik) hingga kebutuhan tingkat tinggi (psikogenik). Menurut teori ini, individu harus terlebih dahulu memenuhi kebutuhan tingkat bawah sebelum mengejar kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan yang tidak terpenuhi pada tingkat terendah mendorong perilaku seseorang. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi secara memadai, individu menjadi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. Ketika setiap tingkat terpenuhi, tingkat berikutnya menjadi sumber motivasi utama, dan terus berlanjut hingga ke atas hirarki.

**KEBUTUHAN FISIOLOGIS**, seperti yang dijelaskan oleh Maslow, mewakili tingkat kebutuhan manusia yang paling mendasar. Kebutuhan esensial ini sangat penting untuk mempertahankan kehidupan biologis dan mencakup makanan, air, udara, tempat tinggal, pakaian, seks, dan kebutuhan biogenik dasar lainnya.

**SAFETY NEEDS** atau Kebutuhan Keselamatan. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan, keinginan akan keselamatan dan keamanan menjadi pendorong utama perilaku. Kebutuhan ini tidak hanya mencakup perlindungan fisik tetapi juga rasa keteraturan, stabilitas, rutinitas, keakraban, dan kendali atas kehidupan dan lingkungan seseorang. Contohnya adalah kepedulian terhadap kesehatan dan akses ke layanan kesehatan. Masyarakat juga memenuhi kebutuhan rasa aman melalui rekening tabungan, asuransi, pendidikan, dan pelatihan kejuruan.

**SOCIAL NEEDS** atau kebutuhan sosial. Tingkat ketiga dalam hierarki Maslow mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan cinta, kasih sayang, rasa memiliki, dan penerimaan.

**EGOISTIC NEEDS** atau kebutuhan ego. Setelah kebutuhan sosial sebagian besar terpenuhi, tingkat keempat dari hierarki Maslow mulai berlaku. Tingkat ini mencakup kebutuhan egoistik, yaitu:

1. **Kebutuhan ego yang diarahkan ke dalam mengacu pada keinginan individu untuk penerimaan diri, harga diri, kesuksesan, kemandirian, dan pemenuhan pribadi.**
2. **Kebutuhan ego yang diarahkan ke luar melibatkan keinginan untuk mendapatkan gengsi, reputasi, status, dan pengakuan dari orang lain.**

**SELF-ACTUALIZATION NEEDS** atau **kebutuhan aktualisasi diri**. Menurut Maslow, begitu individu telah memenuhi kebutuhan ego mereka secara memadai, mereka maju ke tingkat kelima: aktualisasi diri. Aktualisasi diri mengacu pada keinginan untuk mewujudkan potensi penuh seseorang dan menjadi segala sesuatu yang mampu dilakukannya. Sebagai contoh, seorang seniman dapat mengekspresikan kreativitas mereka di atas kanvas, atau seorang ilmuwan peneliti dapat bekerja untuk menemukan obat baru untuk menyembuhkan kanker.

Kebutuhan merupakan dasar fundamental bagi motivasi, karena motivasi secara alami berkembang sebagai respons terhadap tingkat kebutuhan seseorang. Menurut Maslow (1943, sebagaimana dikutip dalam Senoadi, 1984), setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan esensial yang berusaha dipenuhi. Maslow menyusun kebutuhan-kebutuhan tersebut secara hirarkis, mulai dari kebutuhan yang paling dasar untuk pertumbuhan psikologis hingga kebutuhan untuk aktualisasi diri. Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa semakin banyak kebutuhan yang belum terpenuhi, semakin signifikan kebutuhan tersebut sebagai faktor pendorong.

Maslow menyusun teori Motivasi-Kebutuhannya secara bertahap, dengan menyatakan bahwa kebutuhan yang paling kuat atau dominan adalah kebutuhan yang berada di tingkat paling bawah. Dia percaya bahwa kebutuhan tingkat yang lebih tinggi hanya dapat dipenuhi jika kebutuhan tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Oleh karena itu, sulit untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi jika kebutuhan yang lebih mendasar masih belum terpenuhi.



**Gambar 4. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Kelima tingkatan kebutuhan seperti gambar di atas yang dapat menumbuhkan motivasi pada interpersonal, menurut Maslow adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini sangat mendasar dan menjadi semakin signifikan ketika semakin rendah standar kehidupan ekonomi seseorang. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang menopang kehidupan, seperti sandang, pangan, dan papan. Ketika kebutuhan ini muncul, mereka menjadi faktor dominan yang mempengaruhi dan memandu perilaku manusia.

2. Kebutuhan Akan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman berada di peringkat yang lebih tinggi dan dianggap lebih penting daripada kebutuhan fisiologis. Oleh karena itu, perilaku kita yang termotivasi sering kali berfokus pada upaya untuk mempertahankan rasa aman dan nyaman.

3. Kebutuhan Sosial

Tingkat kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial, yang mencakup keinginan untuk mendapatkan cinta dan kasih sayang dari orang lain. Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial dan tidak dapat hidup dalam keterasingan; oleh karena itu, ada keinginan alamiah untuk diterima oleh orang

lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok, baik di lingkungan sekolah, lingkungan kerja, atau komunitas yang lebih luas. Pada dasarnya, manusia memiliki kebutuhan mendasar untuk menjadi bagian dari suatu kelompok.

*a. Sense of Belonging*

Kebutuhan untuk merasa diterima oleh orang lain merupakan hal yang mendasar sebagai makhluk sosial. Setiap individu yang sehat secara mental menginginkan hubungan dengan kelompoknya dan tidak ingin hidup terisolasi. Secara alamiah, manusia ingin merasa diterima, dihargai, dan dihormati sebagai anggota yang tidak terpisahkan dari masyarakat atau kelompok mana pun.

*b. Sense of Achievement*

Kebutuhan ini sering kali mendorong keinginan untuk berhasil dan menghindari kegagalan. Setiap orang memiliki kecenderungan yang melekat untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menghadapi tantangan secara langsung, terlepas dari besarnya tanggung jawab tersebut. Setiap rintangan yang dihadapi dan dianggap sebagai kemunduran dipandang sebagai peluang untuk mendorong lebih keras dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

*c. Sense of Participation*

Kebutuhan ini melibatkan keinginan untuk berperan aktif. Meningkatkan partisipasi aktif dalam perusahaan dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti:

- Menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek.
- Melibatkan semua anggota dalam proses perumusan kebijakan.
- Menggunakan pendekatan demokratis dalam pengambilan keputusan.
- Memastikan proses implementasi memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas.
- Mendelegasikan wewenang untuk mendorong ide dan inisiatif baru.
- Membina lingkungan di mana kesalahan tidak digunakan sebagai hukuman.
- Memperhatikan kesejahteraan bawahan/karyawan.
- Membangun rasa percaya diri di antara anggota tim.

- <sup>75</sup> Memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengambil keputusan yang mereka anggap sesuai dengan tugas yang diberikan.

#### <sup>86</sup> 4. **Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan ini mengacu pada keinginan untuk memiliki harga diri yang positif dan tinggi, yang dapat dikategorikan ke dalam kebutuhan harga diri dan kebutuhan akan pengakuan dari orang lain. Kebutuhan harga diri mendorong seseorang untuk mengejar tujuan, mencari kekuatan, membangun kepercayaan diri, dan mencapai kemandirian dan kebebasan. Kebutuhan penghargaan dari orang lain mencerminkan keinginan yang kuat untuk merasa dihargai dan dihormati oleh orang lain.

#### 5. **Kebutuhan akan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan ini merupakan tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow: keinginan untuk mewujudkan potensi diri sepenuhnya. Pada tahap ini, individu didorong oleh faktor-faktor yang berbeda dibandingkan dengan empat tingkat sebelumnya. Pemimpin atau manajer yang ingin memotivasi karyawannya secara efektif harus memahami tingkat kebutuhan mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap perilaku mereka.

Apabila kebutuhan aktualisasi diri dalam suatu perusahaan tidak atau belum terpenuhi maka akan timbul macam-macam tuntutan dan ketegangan yang banyak menimbulkan frustrasi. Akibat dari frustrasi tersebut dapat muncul sikap perilaku antara lain:

- a. Agresif: sikap permusuhan terhadap orang lain.
- b. Rasionalisasi: menyalahkan orang lain dengan alasan tidak jelas.
- c. Regresi: tindakan kekanak-kanakan.
- d. Fiksasi: pengulangan pola laku yang terus menerus walaupun tak mencapai hasil apapun.
- e. Resignasi: pasrah atas kondisi dirinya.

#### **F. EMOTIONAL INTELLIGENCE DAN MOTIVASI KERJA**

Motivasi kerja mengacu pada dorongan atau keinginan internal yang memulai dan mengarahkan suatu tindakan. Semakin besar motivasi kerja, semakin tinggi intensitas perilaku tersebut. Keberhasilan karyawan di tempat

kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun IQ umumnya diakui sebagai prediktor utama kesuksesan di tempat kerja, elemen lain seperti motivasi, kepribadian, dan lainnya juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja. Karyawan dengan IQ tinggi umumnya diharapkan lebih mudah memahami materi pekerjaan, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Sejumlah penelitian telah menyelidiki hubungan antara IQ dan motivasi kerja, dan sering kali memberikan hasil yang signifikan. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara IQ dan motivasi kerja, di mana tingkat IQ yang lebih tinggi dikaitkan dengan motivasi yang lebih tinggi pada karyawan.

Menurut Goleman (2003), kesuksesan karyawan di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh IQ tetapi juga oleh kecerdasan emosional (EI), yang menekankan keseimbangan di antara keduanya. EI mengacu pada kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi secara efektif, mengekspresikannya secara harmonis melalui kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. Karyawan dengan EI yang tinggi lebih baik dalam memahami emosi mereka sendiri, mengekspresikan dan menyalurkannya dengan bijaksana, dan menjaga keseimbangan emosi. Mereka lebih termotivasi, tangguh dalam menghadapi frustrasi, mahir dalam menyelesaikan konflik, dan menunjukkan keterampilan komunikasi yang efektif. Karyawan yang sukses adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap tantangan pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap emosi orang lain, memahami dan merespons dinamika sosial di sekitar mereka.

Goleman menjelaskan bahwa EI dikembangkan melalui interaksi yang harmonis antara korteks dan amigdala, yang menyelaraskan pikiran dan emosi. Ketika interaksi ini efektif, EI akan meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kecerdasan secara keseluruhan. EI sangat penting untuk mengatasi tantangan dan hambatan internal dan eksternal yang secara langsung dapat berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian ekstensif mengenai hubungan antara EI dan motivasi kerja telah dilakukan di Amerika, dan mengungkapkan bahwa karyawan dengan EI yang tinggi pada umumnya menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Namun, penelitian serupa masih jarang dilakukan di Indonesia, karena EI merupakan bidang studi yang relatif baru di negara ini.

## HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI KERJA

### A. KARYAWAN PINTAR VS KARYAWAN RAJIN

Di lingkungan kerja kantor, adalah hal yang umum untuk menemukan karyawan yang kinerja pekerjaannya tidak sesuai dengan tingkat kecerdasan mereka. Beberapa karyawan dengan tingkat kecerdasan tinggi mungkin memiliki performa kerja yang relatif rendah, sementara karyawan dengan tingkat kecerdasan yang lebih rendah dapat mencapai performa yang relatif tinggi. Kinerja karyawan, baik tinggi maupun rendah, tidak hanya ditentukan oleh IQ. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk praktik manajemen dan faktor eksternal, serta faktor internal seperti motivasi kerja, kepribadian, sikap, dan emosi.

Menurut Goleman (2003), untuk mencapai motivasi kerja yang optimal di tempat kerja, tidak hanya dibutuhkan kecerdasan rasional (IQ), tetapi juga kecerdasan emosional (EI). EI sangat penting untuk mengatasi tantangan dan hambatan yang berasal dari dalam dan luar diri karyawan, yang secara langsung berdampak pada kesejahteraan psikologis mereka. Meningkatkan EI dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan performa kerja.

Penelitian mengenai hubungan antara IQ dan performa kerja telah banyak dilakukan di Indonesia, dengan hasil yang secara umum signifikan, meskipun ada juga yang tidak signifikan. Goleman mencatat bahwa penelitian yang meneliti hubungan antara EI dan motivasi kerja telah dilakukan di Amerika Serikat, dengan hasil yang cukup signifikan.

### B. SURVEY TERKAIT MOTIVASI KERJA KARYAWAN DALAM KAITANNYA DENGAN TINGKAT KECERDASAN EMOSIONAL

Survei dilakukan terhadap karyawan di sebuah bank di Jakarta, dengan jumlah sampel sebanyak 250 orang yang dipilih secara acak. Pengambilan sampel dilakukan berdasarkan kemudahan, artinya sampel dipilih berdasarkan kemudahan akses dan kesesuaian dengan kriteria populasi, yang meliputi:

1. Dalam keadaan fisik dan mental yang sehat.
2. Masa kerja minimal 3 tahun.
3. Berlatar pendidikan minimal S1.

4. Karyawan yang berada pada job category dengan tingkat depresi yang tinggi.

152

Gambaran sampel secara umum dapat dilihat seperti data pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Pengelompokan Sampel Berdasarkan Gender, Pendidikan, dan Job Category**

JOB CATEGORY	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN
Creative Treasury HRD	Laki-Laki	Perempuan
Creative	80	54,8%
Treasury	40	58,8%
HRD	39	61,9%
Total	159	63,6%

Dari data pada Tabel 1, terlihat bahwa jumlah responden pria lebih dominan dibandingkan dengan responden wanita. Sampel pria terdiri dari 159 orang atau 63,6%, sedangkan sampel wanita sebanyak 91 orang atau 36,4%. Dari sisi latar belakang pendidikan, 90% sampel atau 225 orang memiliki gelar sarjana, diikuti oleh 8,8% dengan gelar master dan 1,2% dengan gelar doktor. Hal ini mengindikasikan bahwa seiring dengan meningkatnya tingkat pendidikan, jumlah responden yang berpendidikan lebih tinggi dari sarjana semakin berkurang. Berdasarkan kategori pekerjaan, kelompok terbesar berasal dari bagian kredit dan pemasaran, yang terdiri dari 136 orang atau 54,5%, diikuti oleh bagian treasury sebanyak 67 orang atau 26,8%, dan bagian HRD sebanyak 47 orang atau 18,8% dari total sampel.

Tingginya jumlah sampel dari departemen kredit disebabkan oleh perannya sebagai garda terdepan dalam bisnis perbankan, sehingga menghasilkan populasi yang relatif besar di area ini, diikuti oleh departemen treasury dan HRD.

### 1. Instrumen Survey

Untuk menjawab asumsi awal ini, Emotional Intelligence Inventory (EII) digunakan sebagai instrumen survei, yang berasal dari data sekunder yang ada. Kerangka kerja EI untuk survei ini didasarkan pada teori yang dikemukakan

oleh Goleman (2003). Pada awalnya, EI terdiri dari 153 item, dengan 62 item yang bersumber dari Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I) (Bar-On, 1997) dan 27 item dari Trait Meta-Mood Scale (TMMS) yang dikembangkan oleh Salovey dan rekan-rekannya (Salovey, 1980). Instrumen ini diuji oleh Rudy Saloan, yang hanya menggunakan dua faktor/sub-konstruk: pengendalian diri (SC) dan keterampilan sosial (SS). Pengendalian diri mencakup kemampuan karyawan untuk mengelola emosi, mentoleransi stres, mengendalikan impuls, dan memahami emosi (mood repair). Keterampilan sosial melibatkan kemampuan karyawan untuk membangun hubungan interpersonal, menunjukkan tanggung jawab sosial, dan menunjukkan kompetensi sosial.

Seluruh 250 responden survei dievaluasi berdasarkan dua faktor/sub-konstruk Kecerdasan Emosional: pengendalian diri, yang merepresentasikan sifat-sifat pribadi, dan keterampilan sosial, yang merefleksikan interaksi interpersonal dengan komunitas dan lingkungan yang lebih luas. Motivasi kerja diukur dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam sebuah kuesioner.

Berikut adalah beberapa contoh pernyataan untuk motivasi kerja sebagai faktor dependen dimensi pengendalian diri, serta dimensi keterampilan sosial sebagai faktor independen.

#### **Contoh Pernyataan Motivasi Kerja**

- Melihat gaya dan kemampuan pimpinan saya maka saya termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik.
- Hasil pekerjaan saya dihargai dengan baik oleh pimpinan saya.
- Penilaian pimpinan perusahaan kepada karyawan dilakukan se-obyektif mungkin tanpa adanya unsur like and dislike.

#### **Contoh Pernyataan Pengendalian Diri**

- Dalam pergaulan sehari-hari dengan teman sejawat, saya adalah orang yang mudah tersinggung dan cepat marah.
- Untuk memperoleh sesuatu yang saya inginkan maka saya sulit untuk mengendalikan diri.
- Saya sering merasa dorongan kuat dan sulit dikendalikan.
- Bila saya marah, sangat sulit bagi saya untuk melupakan dan memaafkan.

- Dalam mengambil keputusan, saya selalu memegang teguh keputusan tersebut tanpa berpikir panjang.

#### **Contoh Pernyataan Keterampilan Sosial**

- Saya selalu memandang bahwa saya orang yang pandai bergaul.
- Saya sulit bergaul dengan orang yang tidak saya kenal.
- Saya mudah sekali untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi baru.
- Komunikasi hubungan antara saya dengan atasan saya dapat terjalin dengan baik
- Saya tidak kesulitan mencari nasabah baru yang belum saya kenal

Ketiga faktor yang disebutkan di atas awalnya terdiri dari 46 item, yang didistribusikan sebagai berikut: 12 item untuk motivasi kerja, 20 item untuk pengendalian diri, dan 14 item untuk keterampilan sosial. Namun, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan program ITEMAN, 20 aitem harus dieliminasi, sehingga menyisakan 26 aitem yang dianggap layak dan efektif. Ke-26 aitem ini kemudian digunakan untuk menjawab hipotesis awal yang akan dijelaskan lebih lanjut.

Motivasi kerja mencakup aspek-aspek seperti motivasi diri, insentif (termasuk gaji dan tunjangan), peraturan perusahaan, pencapaian target kerja, dan sistem penghargaan dan hukuman. Tanggapan-tanggapan tersebut dikumpulkan dari 250 sampel, yang mewakili seluruh populasi survei.

#### **1. Karakteristik Psikometrik Secara Umum**

Tujuan dari analisis item ini adalah untuk mengevaluasi setiap item dalam kuesioner, dengan kriteria bahwa setiap item dengan nilai korelasi skala di bawah 0,4 akan dipilih atau dihilangkan. Sebagai hasil dari analisis item, 20 item dipilih atau dihilangkan dari kuesioner. Butir-butir pertanyaan yang dihilangkan meliputi:

#### **Tabel 2. Item yang dihilangkan**

## MOTIVASI KERJA

No.	Butir Soal
9	Dengan melihat tipe dan gaya atasan saya maka loyalitas saya terhadap perusahaan semakin tinggi.
10	Melihat ketidakmampuan atasan saya dalam bekerja dan memimpin, maka terkadang saya memanfaatkan kesempatan tersebut untuk kepentingan dan keuntungan pribadi saya.
11	Dengan melihat tipe, gaya, dan kemampuan atasan saya, maka saya termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik.
12	Perusahaan di tempat saya bekerja, menyediakan fasilitas yang memadai untuk menunjang operasional kerja saya.

## PENGENDALIAN DIRI

No.	Butir Soal
13	Dalam pergaulan sehari-hari dengan teman sejawat, saya adalah orang yang mudah tersinggung dan cepat menjadi marah.
14	Di perusahaan saya bekerja, atasan saya adalah seorang pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang baik tentang tugas dan tanggung jawab.
16	Untuk memperoleh sesuatu yang saya inginkan maka saya sulit untuk menunda keinginan tersebut.

No.	Butir Soal
17	Saya sering merasakan dorongan kuat dan sulit dikendalikan.
18	Saya sering mengambil keputusan tanpa berpikir panjang.
19	Bila saya marah, sulit bagi saya untuk menjadi tenang kembali.
20	Jabatan saya saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya serta upah yang saya terima.
25	Saya dapat mendengarkan musik dan menonton televisi pada saat jam kerja sepanjang tidak mengganggu para pekerja lainnya.
26	Tanggung jawab dan beban pekerjaan saya sudah sesuai dengan gaji yang saya harapkan.
27	Saya akan tetap mencari pekerjaan baru di perusahaan lain untuk mendapatkan gaji yang lebih baik.

## KETERAMPILAN SOSIAL

No.	Butir Soal
34	Di perusahaan, komunikasi antara saya dengan atasan saya dapat berjalan dengan baik.
35	"The right man on the right place" merupakan syarat pada perusahaan saya bekerja untuk menempatkan karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu.
36	Mudah bagi saya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi baru.
43	Saya sulit bergaul dengan orang yang tidak saya kenal.
45	Saya sering melaksanakan pekerjaan yang bukan tanggung jawab saya.
46	Komunikasi dan hubungan antara saya dengan atasan dapat terjalin dengan baik.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program TEMAN yang berupa skala statistik dapat digambarkan seperti table di bawah ini:

**Tabel 3. Skala Statistik Pengolahan Data dengan Menggunakan Program ITEMAN**

SCALE	MOTIVASI KERJA	PENGENDALIAN DIRI	KETERAMPILAN SOSIAL
N of Items	8	10	10
N of Examinees	250	250	250
Mean	3.596	4.316	3.254
Variance	0.642	0.510	0.629
Std. Deviasi	0.655	0.714	0.793
Skew	-0.178	-0.188	-0.567
Kurtosis	-0.003	0.026	-0.193
Minimum	2.000	2.300	1.200
Maximum	5.000	5.000	5.000
Median	3.500	4.500	3.600
Alpha	0.83	0.76	0.92
Mean Item-Tot.	0.395	0.352	0.607
Mean Biserial	N/A	↓	N/A

Scale Intercorrelation:

	1	2	3
1	1.000	0.353	0.498
2	0.353	1.000	0.538
3	0.498	0.538	1.000

45 **Keterangan:**

- 1) Motivasi Kerja
- 2) Pengendalian Diri
- 3) Keterampilan Sosial

Dari 26 item butir soal yang di analisis dan dari 250 peserta tes/sampel, terlihat bahwa nilai minimum dan median tertinggi pada dimensi motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa item/butir soal pada kelompok ini cukup mudah. Kurtosis pada sub faktor keterampilan sosial lebih besar, mengindikasikan puncak distribusi skor lebih tinggi dan karena skew-nya negatif maka sebagian besar distribusi skor peserta tes/sampel berada pada bagian atas.

Untuk melihat homogenitas subtes, dapat dilihat dari angka koefisien alpha. Angka koefisien alpha pada subtes ini cukup tinggi yaitu 0,85, hal ini

menunjukkan bahwa sub faktor ini cukup homogen. Mean Item Total dari ketiga sub faktor relatif besar 0,5-0,7, hal ini menunjukkan bahwa daya pembeda dari semua soal dalam skala mampu membedakan hubungan antara item dengan tingkat kesulitannya.

Intercorrelation antara ketiga sub faktor terlihat bahwa hubungan yang terjadi antara keterampilan sosial terhadap motivasi kerja, mempunyai korelasi yang terbesar dan hal ini dapat dilihat dari scale intercorrelation sebesar 0,498. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor yang lebih dominan mempengaruhi motivasi kerja adalah keterampilan sosial, sedangkan korelasi antara pengendalian diri terhadap motivasi kerja sebesar 0,259.

12  
**2. Analisis Reliabilitas Butir Soal Dengan Program SPSS**

33 Untuk menguji reliabilitas item/butir soal dalam survey, penulis menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solution) yaitu suatu program untuk mengolah data statistik. Surabaya (2000), menyatakan bahwa uji reliabilitas menunjukkan bahwa sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hal ini menunjukkan keajegan/konsistensi skor yang didapatkan oleh subjek yang diukur dengan alat sama pada kondisi yang berbeda.

Dari 46 item/butir soal yang digunakan dalam survey terdapat 20 item yang tidak valid sehingga ke 20 item tersebut dihapus/dikeluarkan karena memiliki nilai rendah dan ke 26 item lainnya yang valid dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

<i>Item</i>	<i>Number of Cases</i>	<i>of</i>	<i>Number of Item</i>	<i>Reliability Coefficients</i>
45 Motivasi Kerja	250		8	0,8555
Pengendalian Diri	250		10	0,7472
Keterampilan Sosial	250		8	0,7555

Suatu alat ukur dikatakan reliabel bila berada pada kisaran 0 sampai 1, semakin mendekati angka 1 maka alat ukur tersebut semakin reliabel dan sebaliknya bila mendekati 0 maka alat ukur tersebut semakin rendah tingkat reliabilitasnya. Dalam survey ini masing-masing nilai alpha motivasi kerja, pengendalian diri, keterampilan sosial sebesar 0.8555, 0.7472, 0.7555 yang berarti alat ukur yang di analisis adalah cukup reliabel.

### 3. Uji Model Statistik Dengan Program LISREL

Dalam mengeksplorasi hasil analisis data dengan menggunakan program LISREL dibagi dalam 3 kelompok faktor besar yaitu:

#### a. Structural Equation Modeling

Goodness of Fit Statistics

No.	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	296
2	Normal Theory Fit Function Chi-Square	1433.63 (P = 0.00)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.061
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.90
5	Goodness of Fit Index (GFI)	0.81

Untuk menguji model statistik, penulis menggunakan Structural Equation Modeling dengan program LISREL. Structural Equation Modeling merupakan metode analisis model statistik pada instrumen. Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dan dimensi serta membentuk suatu model statistik yang fit dengan data. Hasil analisis menunjukkan bahwa model statistik yang digunakan dalam survey ini fit dengan data yang diperoleh.

"Dari hasil analisis data seperti pada tabel, di atas terlihat bahwa model yang digunakan tidak fit dimana  $\chi^2$  ( $0.00 \leq 0.05$ ) dan GFI ( $0.69 \leq 0.90$ ). Tidak fitnya model statistik dalam survey ini disebabkan data yang digunakan adalah data sekunder yang berjumlah 250 sampel yang terdiri dari 46 item. Setelah diuji reliabilitas ke 46 item ini terdapat 20 item yang tidak reliabel sehingga hanya 26 item yang di analisis dengan menggunakan structural equation model. Karena tidak fit terhadap data maka analisis alternatif perlu dilakukan, yaitu analisis regresi.

**b. Regression Analysis**

Untuk melihat hubungan dari ke dua faktor Emotional Intelligence terhadap motivasi kerja, penulis juga menggunakan program LISREL untuk menguji hubungan tersebut.

Hasil regression analysis terlihat seperti pada tabel di bawah ini:

	$\chi^2$	DF	P	RMSEA	GFI	KS	MK	PD	R <sup>2</sup>
0.00	1.00	0.000	0.00	1.00	0.95	0.74	7.92		

*Maximum Likelihood  
Structural Equations*

$$MK = 0.095*PD + 0.46*KS, \text{ Errorvar} = 0.74$$

(0.059) (0.059) (0.067)

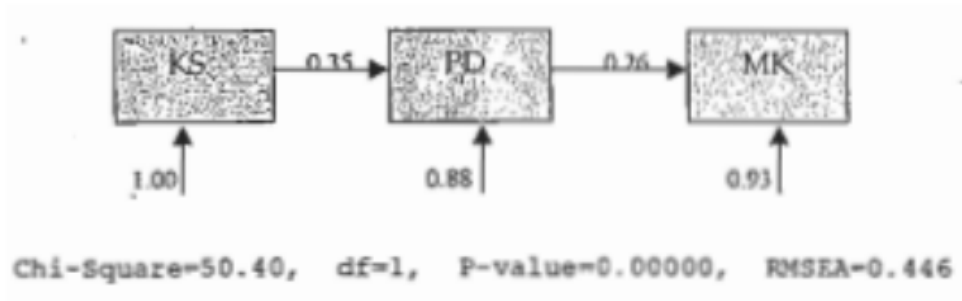
1.62 7.92 11.11

R = 0.26

Dari hasil di atas tergambar bahwa nilai t dari keterampilan sosial sebesar 7.92 terhadap motivasi kerja yang berarti faktor keterampilan sosial berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi nilai t pada faktor pengendalian diri terhadap motivasi kerja sebesar 1.62 yang berarti pengaruh faktor pengendalian diri terhadap motivasi kerja tidak signifikan. Koefisien determinasi persamaan regresi terlihat relatif kecil yaitu 0.26. Hasil ini juga kurang memuaskan, oleh karena itu analisis lain perlu dipertimbangkan. Dalam hal ini analisis yang diterapkan adalah analisis 'path'."

**c. Path Analysis**

Model Path 1 adalah seperti dibawah ini:

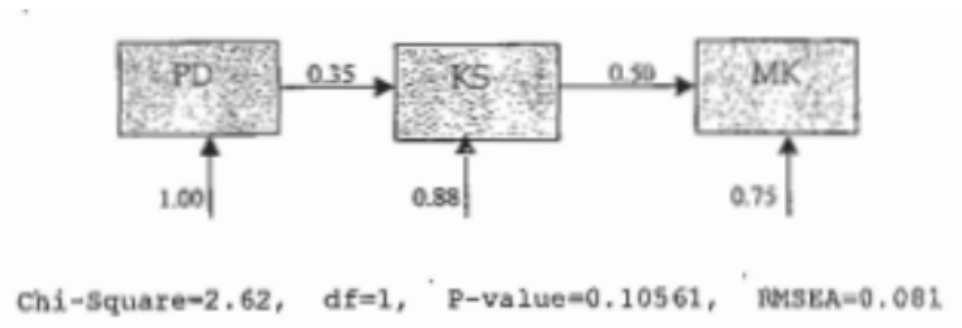


**Goodness of Fit Statistics Path 1:**

No.	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	1
2	Normal Theory Fit Function Chi-Square	50.40 (P = 0.00)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.45
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.47
5	Goodness of Fit Index (GFI)	0.88

Gambar di atas menunjukkan bahwa keterampilan sosial mempengaruhi pengendalian diri dan secara simultan pengendalian diri mempengaruhi motivasi kerja. Dari indikator-indikator seperti di atas dapat disimpulkan bahwa model Path 1 tidak fit, di mana pada indikator  $\chi^2$  memiliki nilai  $0.00 \leq 0.05$  dan  $GFI \geq 0.85$ , hal ini menunjukkan bahwa kontribusi faktor keterampilan sosial terhadap faktor pengendalian diri tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Karena tidak fit, maka peneliti melanjutkan pada Path Analysis Model Path 2.

**Model Path 2 adalah seperti di bawah ini:**



*Goodness of Fit Statistics Path 2*

No.	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	1
2	Normal Theory Fit Function Chi-Square	2.62 (P = 0.11)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.081
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.98
5	Goodness of Fit Index (GFI)	0.99

Gambar di atas menunjukkan bahwa faktor pengendalian diri mempengaruhi faktor keterampilan sosial dan secara simultan faktor keterampilan sosial mempengaruhi motivasi kerja. Dari indikator-indikator seperti di atas dapat disimpulkan bahwa model Path 2 sudah fit.

Dengan studi sesuai analisis model Path 2, dapat terlihat dari  $p$  ( $0.11 \geq 0.05$ ) dan GFI ( $0.99 \geq 0.90$ ) hal ini menunjukkan bahwa model ini sudah fit, yang berarti kontribusi faktor pengendalian diri terhadap faktor keterampilan sosial sudah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Model Path 2 ini ternyata yang paling cocok untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam survey ini.

**A. STRATEGI KESATU: KEPEMIMPINAN VISIONER**

Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan dinamis, seorang CEO harus memiliki kepemimpinan visioner yang kuat untuk mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan jangka panjang. Salah satu komponen paling penting dari kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk mengkomunikasikan visi yang jelas kepada seluruh anggota tim. Visi adalah gambaran jangka panjang dari arah dan tujuan perusahaan. Visi ini harus lebih dari sekadar ambisi pribadi CEO; ia harus menjadi kompas yang memandu seluruh organisasi. Visi yang jelas tidak hanya memberikan gambaran tentang masa depan, tetapi juga harus dapat diartikulasikan dengan cara yang inspiratif, sehingga setiap karyawan merasakan hubungan emosional dengan tujuan tersebut. Dengan komunikasi yang efektif, seorang CEO mampu menumbuhkan pemahaman dan antusiasme di kalangan karyawan mengenai arah perusahaan, mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan tersebut. Visi yang jelas harus dapat dijelaskan dengan cara yang mudah dipahami dan diserap oleh setiap lapisan karyawan, mulai dari manajer hingga staf di lini depan.

Selain itu, seorang CEO yang visioner juga harus mampu menghubungkan visi dengan motivasi karyawan. Visi yang menginspirasi akan terasa lebih relevan bagi karyawan jika mereka bisa melihat bagaimana peran mereka masing-masing dalam mewujudkannya. Hal ini berarti CEO tidak hanya berhenti pada penyampaian visi secara retorik, tetapi juga harus mampu menjelaskan dengan konkret bagaimana kontribusi karyawan dalam setiap divisi atau departemen berperan dalam mencapai visi besar perusahaan. Dengan kata lain, visi yang sukses adalah visi yang diterjemahkan ke dalam tindakan sehari-hari, di mana setiap karyawan merasa memiliki tanggung jawab dan dampak langsung terhadap keberhasilan perusahaan. Melalui pendekatan ini, CEO mendorong keterlibatan karyawan yang lebih mendalam, di mana mereka merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Ini secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik

karyawan, yang akhirnya berpengaruh pada peningkatan performa dan produktivitas kerja.

Dengan kepemimpinan visioner yang baik, CEO tidak hanya mampu membawa perusahaan ke arah yang benar, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efektif. Strategi kepemimpinan ini menjadi dasar kuat bagi CEO untuk menumbuhkan budaya kerja yang penuh semangat, loyalitas, dan dedikasi di seluruh tingkatan organisasi.

## **B. STRATEGI KEDUA: PEMBERDAYAAN DAN KEPERCAYAAN**

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu strategi penting dalam kepemimpinan modern yang efektif, dan memberikan kepercayaan kepada karyawan adalah langkah utama dalam mencapai pemberdayaan tersebut. Memberikan kepercayaan kepada karyawan berarti CEO tidak hanya mendelegasikan tugas secara formal, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Delegasi tugas yang efektif adalah kunci untuk membangun kepercayaan ini, di mana CEO menunjukkan bahwa mereka percaya pada kemampuan dan kompetensi setiap karyawan untuk menyelesaikan tugasnya tanpa perlu pengawasan ketat. Dalam praktiknya, CEO harus mampu menentukan tugas-tugas yang sesuai dengan keahlian dan potensi masing-masing karyawan, serta memberikan kebebasan yang cukup bagi mereka untuk menjalankan tugas-tugas tersebut dengan pendekatan kreatif mereka sendiri. Kepercayaan ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab pada karyawan, mendorong mereka untuk lebih proaktif, serta mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah yang muncul. Akibatnya, karyawan merasa diberdayakan dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Lebih dari sekadar memberikan tanggung jawab, CEO juga harus berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan berinovasi tanpa takut gagal. Lingkungan kerja yang mendukung adalah elemen kunci dalam mendorong kreativitas dan inovasi. CEO yang sukses akan menciptakan suasana kerja yang terbuka, di mana komunikasi berjalan dengan lancar dan semua anggota tim merasa didengarkan. Selain itu, CEO harus mendorong

budaya kolaboratif, di mana gagasan yang berbeda dihargai, dan kerja sama antardivisi atau tim dianggap sebagai hal yang penting. Melalui lingkungan yang positif ini, karyawan akan merasa lebih bebas untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam bekerja, mencoba hal-hal yang berbeda, dan mengambil risiko yang terukur. Inovasi sering kali lahir dari kebebasan untuk bereksperimen, dan CEO yang bijaksana memahami bahwa inovasi adalah hasil dari proses trial and error yang terus-menerus.

Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan, CEO juga membangun rasa kepemilikan di kalangan tim. Karyawan yang merasa dipercaya dan diberdayakan cenderung lebih bersemangat, lebih loyal, dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Mereka juga lebih siap untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tantangan dan meraih peluang baru, yang secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi perusahaan. Pemberdayaan ini bukan hanya tentang memberikan tanggung jawab tambahan, tetapi juga tentang mempercayai proses yang dilakukan oleh karyawan dan memberikan mereka ruang untuk berkembang. Dalam jangka panjang, hal ini akan menciptakan tim yang lebih mandiri, termotivasi, dan berprestasi, serta mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

### **C. STRATEGI KETIGA: KOMUNIKASI YANG TERBUKA DAN TRANSPARAN**

Komunikasi adalah fondasi utama dalam hubungan antara CEO dan karyawan, dan membangun komunikasi dua arah yang efektif adalah kunci untuk menciptakan saling pengertian dan kepercayaan di lingkungan kerja. Komunikasi yang terbuka memungkinkan CEO tidak hanya menyampaikan informasi atau keputusan kepada karyawan, tetapi juga mendengarkan masukan, ide, dan kekhawatiran yang datang dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Melalui pendekatan komunikasi dua arah ini, karyawan merasa dihargai karena suara mereka didengar, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan. CEO yang terbuka terhadap umpan balik dari karyawan juga menciptakan suasana kolaboratif, di mana keputusan tidak diambil secara sepihak, melainkan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif. Selain itu, komunikasi dua arah membantu meminimalkan kesalahpahaman yang dapat mengganggu produktivitas dan menghambat kerja sama tim. Ketika karyawan merasa

nyaman untuk menyuarakan pendapat mereka, suasana kerja yang lebih inklusif dan terbuka tercipta, yang mendorong kerja sama dan rasa memiliki di antara semua pihak.

Lebih jauh lagi, transparansi dalam keputusan adalah komponen krusial dari komunikasi yang terbuka. CEO yang transparan dalam mengambil keputusan bisnis menunjukkan kepada karyawan bahwa tidak ada hal yang disembunyikan, dan setiap langkah yang diambil telah melalui proses yang jelas dan dipertimbangkan dengan matang. Ketika CEO secara terbuka menjelaskan alasan di balik setiap keputusan, mulai dari keputusan besar seperti restrukturisasi perusahaan hingga keputusan kecil yang menyangkut operasional sehari-hari, karyawan menjadi lebih memahami arah perusahaan dan tujuan di balik setiap langkah. Transparansi ini membantu karyawan merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan mengurangi rasa ketidakpastian yang sering muncul ketika keputusan diambil secara tertutup. Kepercayaan karyawan kepada CEO juga meningkat, karena mereka tahu bahwa informasi penting tidak ditahan atau dimanipulasi. Hal ini menciptakan iklim kerja yang lebih sehat dan meminimalisir politik kantor yang biasanya timbul dari ketidakjelasan atau ketidaktransparanan dalam komunikasi.

Selain mempengaruhi rasa kepercayaan, transparansi dalam keputusan juga memiliki dampak langsung pada motivasi karyawan. Ketika karyawan memahami alasan di balik keputusan bisnis, terutama dalam situasi yang sulit seperti pemotongan anggaran atau perubahan strategi, mereka lebih mungkin menerima dan mendukung keputusan tersebut. CEO yang transparan juga mampu menciptakan rasa tanggung jawab bersama di antara karyawan, karena keputusan bisnis yang dibuat dirasakan sebagai bagian dari upaya kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang termotivasi karena mereka merasa dilibatkan dalam perjalanan perusahaan akan lebih proaktif, bekerja dengan lebih giat, dan lebih terfokus pada hasil yang positif. Transparansi dalam keputusan juga membangun hubungan yang lebih kuat antara CEO dan karyawan, karena keterbukaan mendorong rasa saling menghargai dan menghormati di antara kedua belah pihak.

Secara keseluruhan, komunikasi yang terbuka dan transparan adalah fondasi dari lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan membangun komunikasi dua arah dan transparan dalam setiap pengambilan

keputusan, CEO tidak hanya mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang didasarkan pada kepercayaan dan saling pengertian. Ini adalah strategi penting yang membantu CEO mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dengan dukungan penuh dari seluruh tim.

#### **D. STRATEGI KEEMPAT: PENGHARGAAN DAN PENGAKUAN**

Pengakuan terhadap prestasi karyawan merupakan salah satu cara paling efektif untuk memotivasi mereka agar terus memberikan performa terbaik. Ketika prestasi dan kontribusi karyawan diakui secara terbuka oleh CEO atau manajemen, hal ini bukan hanya memberi rasa bangga, tetapi juga membangun rasa penghargaan yang mendalam pada diri karyawan. Pengakuan bisa datang dalam berbagai bentuk, mulai dari ucapan terima kasih di depan rekan kerja, sertifikat penghargaan, hingga promosi atau bonus. Penghargaan seperti ini memberikan dorongan psikologis yang sangat kuat karena karyawan merasa usahanya dihargai, tidak diabaikan, dan dianggap penting oleh perusahaan. Dalam jangka panjang, pengakuan ini menumbuhkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, karena mereka merasa bahwa kontribusinya berdampak positif dan diapresiasi oleh pemimpin.

Selain itu, pengakuan atas prestasi juga berfungsi sebagai alat motivasi yang luar biasa. Ketika karyawan melihat bahwa usaha keras mereka dihargai, mereka akan terdorong untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan kinerja mereka. Penghargaan yang diberikan dengan tepat juga menciptakan lingkungan yang kompetitif secara sehat di mana karyawan berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik. Dengan demikian, pengakuan prestasi bukan hanya bermanfaat bagi individu yang bersangkutan, tetapi juga dapat menular ke seluruh tim, mendorong mereka untuk terus mencapai tujuan yang lebih tinggi. CEO harus memastikan bahwa pengakuan diberikan secara konsisten dan tidak hanya terbatas pada momen besar, tetapi juga pada pencapaian kecil yang secara kumulatif mendukung kesuksesan perusahaan.

Selain pengakuan prestasi, perusahaan harus menerapkan sistem reward yang adil sebagai bagian dari strategi motivasi. Sistem reward yang adil adalah sistem yang didasarkan pada kinerja objektif dan transparan, di mana setiap karyawan mendapatkan penghargaan yang setimpal dengan kontribusi mereka

terhadap perusahaan. Penerapan sistem ini penting karena memberikan kejelasan dan kepastian bagi karyawan tentang bagaimana mereka bisa mendapatkan imbalan atas kerja keras mereka. Sistem yang baik akan menghindari munculnya rasa ketidakadilan di antara karyawan, yang dapat menyebabkan demotivasi atau bahkan konflik internal. Dalam hal ini, CEO harus memastikan bahwa setiap insentif yang diberikan didasarkan pada kriteria yang jelas, terukur, dan dapat dipahami oleh semua pihak.

Sistem reward yang adil juga harus mencakup berbagai bentuk insentif, baik finansial maupun non-finansial. Misalnya, selain memberikan bonus atau kenaikan gaji berdasarkan kinerja, perusahaan juga bisa memberikan insentif berupa kesempatan pelatihan, pengembangan karir, atau fleksibilitas dalam bekerja. Fleksibilitas seperti cuti tambahan, jam kerja yang lebih fleksibel, atau kesempatan untuk mengikuti proyek-proyek khusus dapat menjadi bentuk penghargaan yang sama berharganya dengan insentif finansial. CEO harus berperan aktif dalam menciptakan keseimbangan antara penghargaan material dan non-material, sehingga setiap karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai secara menyeluruh.

Dengan sistem reward yang adil, perusahaan tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan imbalan yang sesuai akan memiliki rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan retensi mereka. Dengan demikian, penerapan sistem reward yang baik tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang, karena karyawan yang termotivasi akan selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

#### **E. STRATEGI KELIMA: PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN**

Pengembangan karir dan pelatihan adalah faktor kunci yang memengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan dalam jangka panjang. Salah satu peran utama CEO adalah menjadi fasilitator dalam menyediakan peluang pengembangan yang mendukung pertumbuhan karir dan peningkatan keterampilan karyawan. Peluang pengembangan yang dimaksud bisa mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan teknis, pengembangan soft skills, hingga program-program kepemimpinan. CEO yang visioner memahami bahwa

karyawan yang terus belajar akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan, dan dengan memberikan akses kepada pelatihan-pelatihan yang relevan, perusahaan bisa mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan dinamis. Investasi dalam pengembangan karyawan ini bukan hanya memperkuat performa individu, tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.

Lebih dari sekadar pelatihan, menyediakan peluang pengembangan karir juga berarti menciptakan jalur karir yang jelas bagi karyawan. CEO harus memastikan bahwa setiap karyawan memahami potensi pertumbuhan mereka di dalam perusahaan dan diberikan kesempatan untuk meningkatkan posisi mereka berdasarkan kinerja dan keterampilan yang telah dikembangkan. Dengan menyusun program pengembangan karir yang terstruktur, perusahaan tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil, tangguh, dan siap untuk mengambil peran lebih besar dalam mencapai visi perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki masa depan yang cerah dalam organisasi cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

Selain menyediakan peluang pengembangan formal, CEO juga berperan penting dalam mentorship dan coaching sebagai bagian dari strategi pengembangan karyawan. Mentorship dan coaching adalah proses di mana CEO atau pemimpin senior memberikan bimbingan dan arahan langsung kepada karyawan, membantu mereka mengatasi hambatan profesional dan membangun keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir. Proses ini tidak hanya tentang memberikan nasihat teknis atau taktis, tetapi juga tentang membangun kepercayaan dan hubungan personal yang mendukung perkembangan pribadi karyawan. Melalui mentorship, CEO dapat mentransfer pengalaman, nilai-nilai, dan pengetahuan yang mereka miliki, memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana cara berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

Mentorship dan coaching juga memberikan manfaat besar dalam hal peningkatan kepercayaan diri karyawan. CEO yang terlibat dalam pengembangan karyawan melalui proses ini mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu karyawan melihat peluang pertumbuhan yang

mungkin belum mereka sadari sebelumnya. Dengan bimbingan yang tepat, karyawan akan merasa didukung secara personal dan profesional, yang berujung pada peningkatan motivasi dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. CEO yang menerapkan mentorship dan coaching sebagai bagian dari budaya perusahaan juga membangun lingkungan yang kolaboratif dan empatik, di mana karyawan merasa lebih nyaman untuk berbicara tentang tantangan dan ambisi karir mereka.

Lebih jauh lagi, peran CEO dalam mentorship dan coaching tidak hanya terbatas pada interaksi personal, tetapi juga dalam membangun sistem mentorship yang lebih luas di seluruh perusahaan. Dengan mendorong budaya mentoring, di mana karyawan senior membimbing junior, CEO menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan. Proses ini juga membantu menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif dan suportif, di mana setiap individu merasa didukung dalam perjalanan karir mereka. Dalam jangka panjang, strategi mentorship dan coaching ini akan melahirkan pemimpin-pemimpin baru yang mampu membawa perusahaan ke level lebih tinggi, serta memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki talenta terbaik yang siap menghadapi tantangan masa depan.

132

#### **F. STRATEGI KEENAM: MENCIPTAKAN BUDAYA KERJA YANG POSITIF**

Menciptakan budaya kerja yang positif adalah salah satu strategi paling penting bagi CEO dalam meningkatkan motivasi dan performa karyawan. Budaya kerja yang positif dapat membentuk lingkungan yang mendukung semangat, kreativitas, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Dalam hal ini, CEO memiliki peran vital sebagai pengarah dalam membangun suasana kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan didukung dalam mencapai tujuan pribadi maupun perusahaan. Budaya yang positif juga membantu mendorong loyalitas, mengurangi stres, serta meningkatkan rasa keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa nyaman dalam bekerja, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efektif.

Salah satu pilar dari budaya kerja yang positif adalah mengembangkan budaya kolaborasi. Kolaborasi yang baik mendorong komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kerja sama yang lebih efektif antar tim maupun individu. CEO

yang sukses memahami bahwa kolaborasi bukan hanya tentang bekerja bersama, tetapi juga tentang membangun sinergi di mana setiap anggota tim saling melengkapi, berbagi ide, dan berkontribusi secara maksimal untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dalam perusahaan yang mendorong kolaborasi, karyawan tidak merasa terisolasi dengan tugas masing-masing, tetapi sebaliknya, mereka dapat bekerja dalam tim dengan saling mendukung dan membantu. Ini menciptakan lingkungan yang penuh inovasi, di mana ide-ide baru lahir dari interaksi dan kerja sama yang dinamis antara berbagai departemen atau unit kerja. CEO dapat mendorong kolaborasi dengan menghapus hambatan birokrasi, mengadakan proyek-proyek lintas departemen, dan mengapresiasi keberhasilan tim, bukan hanya individu.

Di samping itu, budaya kolaborasi juga dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bagian dari tim yang solid, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal. Dalam tim yang kolaboratif, tantangan yang dihadapi oleh individu dapat diselesaikan lebih cepat melalui dukungan tim, dan hal ini membuat seluruh perusahaan bergerak lebih cepat dan efisien dalam mencapai tujuan. CEO yang berkomitmen untuk membangun budaya kolaborasi juga harus menjadi contoh dalam praktik kerja sama ini, dengan menunjukkan sikap terbuka, mendengarkan ide dari semua level karyawan, serta memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang relevan.

Selain kolaborasi, salah satu faktor penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif adalah menerapkan fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup. Di era modern ini, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi aspek yang sangat penting bagi kesejahteraan karyawan. CEO yang bijak memahami bahwa karyawan tidak dapat produktif secara optimal jika kesejahteraan mereka diabaikan. Oleh karena itu, menciptakan kebijakan kerja yang fleksibel menjadi langkah strategis untuk mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas bisa diwujudkan melalui berbagai bentuk, seperti jadwal kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh, atau bahkan cuti yang lebih fleksibel. Dengan memberikan fleksibilitas ini, CEO memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan beban kerja mereka dengan tanggung jawab pribadi, yang pada gilirannya membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain meningkatkan kesejahteraan karyawan, fleksibilitas juga berperan dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung lebih setia dan kurang berisiko untuk berpindah ke perusahaan lain. Selain itu, karyawan yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung lebih termotivasi dan energik dalam menjalankan tugas-tugas mereka, karena mereka tidak dibebani oleh tekanan pekerjaan yang berlebihan. CEO yang menerapkan kebijakan fleksibilitas juga menciptakan budaya yang lebih manusiawi, di mana karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki kehidupan di luar pekerjaan. Dengan demikian, kebijakan fleksibilitas ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

Menciptakan budaya kerja yang positif melalui kolaborasi dan keseimbangan kerja-hidup bukan hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, tetapi juga memperkuat fondasi perusahaan dalam jangka panjang. CEO yang berfokus pada pembangunan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan akan mendapatkan hasil yang signifikan, baik dalam bentuk peningkatan produktivitas maupun dalam menjaga retensi dan loyalitas tenaga kerja.

#### **G. STRATEGI KETUJUH: KEPEDULIAN TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kesejahteraan karyawan menjadi salah satu faktor krusial yang tidak boleh diabaikan oleh CEO. Kesejahteraan karyawan mencakup banyak aspek, mulai dari kesehatan fisik dan mental hingga kesejahteraan sosial dan emosional. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan dan pemimpinnya peduli terhadap kesejahteraan mereka akan lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu, CEO perlu menerapkan kebijakan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga memprioritaskan kesejahteraan para pekerjanya. Sebagai seorang pemimpin, CEO memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa harus mengorbankan kesehatan fisik maupun mental mereka.

Salah satu cara utama untuk menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan adalah dengan memperhatikan kesehatan fisik dan mental mereka. Kesehatan karyawan adalah pondasi penting yang menentukan kualitas pekerjaan dan produktivitas mereka. CEO harus berperan aktif dalam memastikan bahwa perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan yang memadai, seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, serta program kesehatan yang mendorong gaya hidup sehat di tempat kerja. Program seperti olahraga bersama, seminar kesehatan, dan akses ke fasilitas kesehatan dapat menjadi langkah konkret dalam mendukung kesehatan fisik karyawan. Lebih dari itu, perusahaan juga perlu memperhatikan kesehatan mental, terutama di masa kini ketika tekanan pekerjaan dan stres sering kali menjadi faktor yang menghambat kinerja. CEO dapat mendukung kesehatan mental dengan menyediakan konseling psikologis, waktu istirahat yang cukup, serta lingkungan kerja yang bebas dari tekanan berlebihan. Ketika kesehatan fisik dan mental karyawan diperhatikan, mereka akan merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

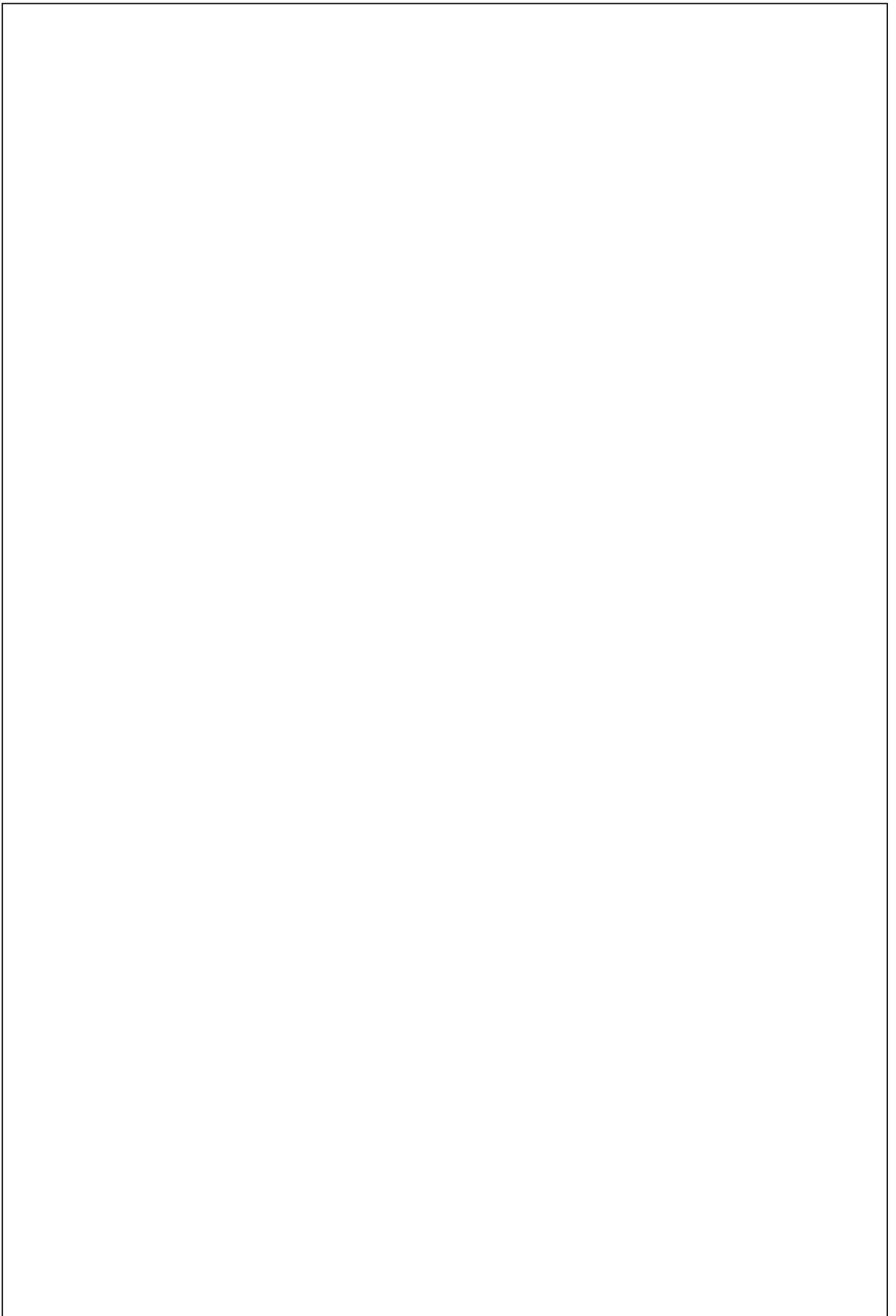
Tidak hanya itu, memberikan dukungan dalam situasi sulit juga merupakan bagian dari strategi kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan, seperti halnya manusia pada umumnya, tidak terlepas dari masalah pribadi atau tantangan dalam kehidupan mereka. Situasi sulit, baik itu berupa masalah kesehatan, kehilangan anggota keluarga, atau tekanan keuangan, dapat memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Dalam kondisi seperti ini, CEO perlu menunjukkan empati dan dukungan, baik secara moral maupun profesional. Dukungan moral bisa berupa komunikasi yang terbuka, di mana karyawan merasa bahwa mereka didengarkan dan dihargai sebagai individu yang menghadapi tantangan pribadi. Sementara dukungan profesional bisa diwujudkan melalui kebijakan yang fleksibel, seperti cuti tambahan atau penyesuaian beban kerja, untuk membantu karyawan mengatasi situasi sulit tanpa harus mengorbankan pekerjaan mereka.

Selain itu, CEO juga bisa berperan dalam menciptakan sistem pendukung internal yang kuat, di mana karyawan dapat saling membantu dalam menghadapi tantangan. Membangun budaya kerja yang saling peduli dan suportif akan membantu karyawan merasa bahwa mereka tidak sendirian ketika menghadapi masalah pribadi atau profesional. CEO bisa mendorong

program-program yang mempromosikan kerja sama dan solidaritas di antara karyawan, seperti program mentoring atau tim pendukung internal. Ketika karyawan merasa didukung, baik oleh CEO maupun rekan kerja mereka, mereka akan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan dan tetap termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Dalam situasi-situasi darurat atau krisis, dukungan CEO juga dapat membuat perbedaan besar bagi karyawan. Sebagai contoh, dalam masa-masa sulit seperti pandemi COVID-19 atau krisis ekonomi, CEO yang responsif dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian di tempat kerja. Kebijakan yang cepat dan bijaksana, seperti memberikan bantuan finansial, menyediakan program kesehatan darurat, atau bahkan menyesuaikan strategi bisnis untuk memastikan kelangsungan pekerjaan, menunjukkan bahwa CEO tidak hanya fokus pada keuntungan bisnis, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan setiap individu di perusahaan.

Secara keseluruhan, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan adalah salah satu strategi paling efektif dalam membangun hubungan yang kuat antara CEO dan karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung oleh perusahaan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan semangat yang tinggi, meningkatkan produktivitas, serta berkontribusi secara positif terhadap pertumbuhan perusahaan. CEO yang bijaksana akan selalu memprioritaskan kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari kesuksesan jangka panjang perusahaan.



# Yusuf Rombe (DUA JENIS KECERDASAN)

## ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

23%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://id.wikipedia.org">id.wikipedia.org</a> Internet Source	2%
2	<a href="https://wikimsms.top">wikimsms.top</a> Internet Source	1%
3	<a href="https://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
5	<a href="https://www.stieykpn.ac.id">www.stieykpn.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://ramadhan-ole.blogspot.com">ramadhan-ole.blogspot.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="https://publishing-widyagama.ac.id">publishing-widyagama.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="https://cnd.global.ac.id">cnd.global.ac.id</a> Internet Source	1%
10	<a href="https://www.mitrakerja.com">www.mitrakerja.com</a> Internet Source	<1%
11	<a href="https://www.detik.com">www.detik.com</a> Internet Source	<1%
12	<a href="https://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	<1%
13	<a href="https://borobudur-training.com">borobudur-training.com</a> Internet Source	<1%

---

14	<a href="http://www.orami.co.id">www.orami.co.id</a> Internet Source	<1 %
15	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1 %
16	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://www.sttiaa.ac.id">www.sttiaa.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://paul-arjanto.blogspot.com">paul-arjanto.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://www.fabelia.com">www.fabelia.com</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://hellosehat.com">hellosehat.com</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://repository.unj.ac.id">repository.unj.ac.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://rumahinspirasi.com">rumahinspirasi.com</a> Internet Source	<1 %

---

[desipurnamasariartikel.blogspot.com](http://desipurnamasariartikel.blogspot.com)

29	Internet Source	<1 %
30	<a href="http://eprints.uns.ac.id">eprints.uns.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://docplayer.net">docplayer.net</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://anjarrahmyati.blogspot.com">anjarrahmyati.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://blog.uad.ac.id">blog.uad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://specialmystery.blogspot.com">specialmystery.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://herddy.wordpress.com">herddy.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://kadirikoukeigerumiki.blogspot.com">kadirikoukeigerumiki.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="http://vennyislamita.wordpress.com">vennyislamita.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://wartawarga.gunadarma.ac.id">wartawarga.gunadarma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	<1 %
41	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1 %
42	<a href="http://anikzahroh.blogspot.com">anikzahroh.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
43	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
44	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a>	

Internet Source

<1 %

45

[repository.uki.ac.id](https://repository.uki.ac.id)

Internet Source

<1 %

46

[darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id](https://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id)

Internet Source

<1 %

47

[de.scribd.com](https://de.scribd.com)

Internet Source

<1 %

48

[journal.lppmunindra.ac.id](https://journal.lppmunindra.ac.id)

Internet Source

<1 %

49

Muhammad Zaky. "PERAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN RETENSI KARYAWAN",  
Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2020

Publication

<1 %

50

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

<1 %

51

[endyf.blogspot.com](https://endyf.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

52

[repository.uhn.ac.id](https://repository.uhn.ac.id)

Internet Source

<1 %

53

[id.123dok.com](https://id.123dok.com)

Internet Source

<1 %

54

[repository.radenintan.ac.id](https://repository.radenintan.ac.id)

Internet Source

<1 %

55

[sanssansiro.blogspot.com](https://sanssansiro.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

56

Submitted to Academic Library Consortium

Student Paper

<1 %

57

Submitted to Konsorsium Turnitin Relawan  
Jurnal Indonesia

Student Paper

<1 %

58	<a href="https://11036nurfazrina.blogspot.com">11036nurfazrina.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
59	Risyah Hardiyanto Hidayat. "Kompetensi Taruna dalam Melaksanakan Pembelajaran Online: Studi Kasus di Politeknik Ilmu Pemasarakatan", Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara, 2020 Publication	<1 %
60	Submitted to School of Business and Management ITB Student Paper	<1 %
61	<a href="https://bokunotugas.blogspot.com">bokunotugas.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
62	<a href="https://repository.upy.ac.id">repository.upy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
63	Tetty H Sitorus, Harlyn L Siagian. "Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2023 Publication	<1 %
64	Submitted to UM Surabaya Student Paper	<1 %
65	<a href="https://p2k.stekom.ac.id">p2k.stekom.ac.id</a> Internet Source	<1 %
66	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
67	<a href="https://dewitripujasari.blogspot.com">dewitripujasari.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
68	<a href="https://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
69	Submitted to IAIN Purwokerto Student Paper	<1 %

<1 %

70

[gu2n007.wordpress.com](https://gu2n007.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

71

[lib.ui.ac.id](https://lib.ui.ac.id)

Internet Source

<1 %

72

[pdfcoffee.com](https://pdfcoffee.com)

Internet Source

<1 %

73

Bakhrudin All Habsy, Dwita Febriani, Anggita Nawangwulan Posopati, Verda Fitria. "Peran Inteligensi dalam Proses Belajar Mengajar", TSAQOFAH, 2023

Publication

<1 %

74

[bagawanabiyasa.wordpress.com](https://bagawanabiyasa.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

75

[repository.ut.ac.id](https://repository.ut.ac.id)

Internet Source

<1 %

76

[digilib.ui.ac.id](https://digilib.ui.ac.id)

Internet Source

<1 %

77

[em-musyafa.blogspot.com](https://em-musyafa.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

78

[hrisef04.blogspot.com](https://hrisef04.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

79

Submitted to ioconsortium-2

Student Paper

<1 %

80

[jimmyraharjo.blogspot.com](https://jimmyraharjo.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

81

[moam.info](https://moam.info)

Internet Source

<1 %

82

[www.pustaka.ut.ac.id](https://www.pustaka.ut.ac.id)

Internet Source

<1 %

83	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	<1 %
84	Submitted to Universitas Samudra Student Paper	<1 %
85	core.ac.uk Internet Source	<1 %
86	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
87	perpustakaan.poltekkes-malang.ac.id Internet Source	<1 %
88	thepetshop4u.com Internet Source	<1 %
89	Anggi Tias Pratama. "HUBUNGAN INTELLIGENCE QUOTIENT (IQ) TERHADAP CAPAIAN PRESTASI BELAJAR BIOLOGI SMA KOTA MEDAN", Biosel: Biology Science and Education, 2015 Publication	<1 %
90	entreneurshiplearningcenter.blogspot.com Internet Source	<1 %
91	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
92	jurnal.umt.ac.id Internet Source	<1 %
93	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
94	Siti Khalijah Simanjuntak, Yusuf Hadijaya, Neliwati Neliwati. "Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru di sekolah menengah kejuruan swasta", Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia, 2024 Publication	<1 %

95	Submitted to Tarumanagara University Student Paper	<1 %
96	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1 %
97	<a href="http://imadeputrawan.wordpress.com">imadeputrawan.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://jurnal.iain-padangsidimpuan.ac.id">jurnal.iain-padangsidimpuan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
99	Submitted to Dominion High School Student Paper	<1 %
100	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1 %
101	<a href="http://repository.unri.ac.id">repository.unri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
102	<a href="http://southpacificvibez.blogspot.com">southpacificvibez.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
103	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
104	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
105	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
106	<a href="http://dosensosiologi.com">dosensosiologi.com</a> Internet Source	<1 %
107	<a href="http://fsn.home.blog">fsn.home.blog</a> Internet Source	<1 %
108	<a href="http://journal.uim.ac.id">journal.uim.ac.id</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="http://myinfoseruku.site123.me">myinfoseruku.site123.me</a> Internet Source	<1 %

[triguntoro30.blogspot.com](http://triguntoro30.blogspot.com)

110	Internet Source	<1 %
111	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
112	barizzaputri.blogspot.com Internet Source	<1 %
113	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
114	iismasitohku.blogspot.com Internet Source	<1 %
115	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
116	riset.unisma.ac.id Internet Source	<1 %
117	virgofirefly.blogspot.com Internet Source	<1 %
118	www.guesehat.com Internet Source	<1 %
119	www.jepakpendidikan.com Internet Source	<1 %
120	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
121	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
122	Yuning Eka Rahma Wati, Riyan Jaya Sumantri, Irwanto, Anggoro Dwi Cahyo. "Relationship of Emotional Intelligence to Basic Locomotor Movements in Early Children", Champions: Education Journal of Sport, Health, and Recreation, 2024 Publication	<1 %
123	apacontoh.com	

Internet Source

<1 %

124 [artikelpendidikan.id](http://artikelpendidikan.id)  
Internet Source

<1 %

125 [doktersehat.com](http://doktersehat.com)  
Internet Source

<1 %

126 [eprints.unmas.ac.id](http://eprints.unmas.ac.id)  
Internet Source

<1 %

127 [id.port-ludlow.info](http://id.port-ludlow.info)  
Internet Source

<1 %

128 [pemanasairsolar.blogspot.com](http://pemanasairsolar.blogspot.com)  
Internet Source

<1 %

129 [prezi.com](http://prezi.com)  
Internet Source

<1 %

130 [proposal2013.blogspot.com](http://proposal2013.blogspot.com)  
Internet Source

<1 %

131 [ulilababinstitute.com](http://ulilababinstitute.com)  
Internet Source

<1 %

132 [www.tatestreetart.com](http://www.tatestreetart.com)  
Internet Source

<1 %

133 [www.universitaspsikologi.com](http://www.universitaspsikologi.com)  
Internet Source

<1 %

134 Badriyah, Siti Laelatul. "Pengaruh Hasil Belajar MAHFUDZĀT dan Konsep Diri Terhadap Religiusitas Siswa (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Darul Amanah Sukorejo Kendal)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
Publication

<1 %

135 Bimmo Dwi Baskoro, Robby Simanjuntak, Jayadi Jayadi, Suherman Suherman. "Kepemimpinan Kewirausahaan,

<1 %

Pemberdayaan Psikologis, Keselamatan Psikologis, dan Kreativitas: Studi pada Karyawan Konstruksi di Jakarta", Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium, 2021

Publication

---

136	<a href="http://anzdoc.com">anzdoc.com</a> Internet Source	<1 %
137	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Internet Source	<1 %
138	<a href="http://e-journal.jurwidyakop3.com">e-journal.jurwidyakop3.com</a> Internet Source	<1 %
139	<a href="http://ejournal.undiksha.ac.id">ejournal.undiksha.ac.id</a> Internet Source	<1 %
140	<a href="http://etheses.uingusdur.ac.id">etheses.uingusdur.ac.id</a> Internet Source	<1 %
141	<a href="http://ocs.unud.ac.id">ocs.unud.ac.id</a> Internet Source	<1 %
142	<a href="http://repository.iainkudus.ac.id">repository.iainkudus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
143	<a href="http://repository.trisakti.ac.id">repository.trisakti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
144	<a href="http://repository.uksw.edu">repository.uksw.edu</a> Internet Source	<1 %
145	<a href="http://repository.untag-sby.ac.id">repository.untag-sby.ac.id</a> Internet Source	<1 %
146	Angger Kusumodewi, Nazifah Husainah, Cecep Haryoto. "PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, KEPRIBADIAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN", Perspektif, 2021 Publication	<1 %
147	Emanueli Lahagu, Palindungan Lahagu, Fatososa Hulu, Eliyunus Waruwu. "Analisis	<1 %

pengaruh faktor lingkungan terhadap perilaku organisasi pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024

Publication

---

148 Naza Nur Zalika, Epsilandri Septyarini, Mohammad Ahyar Syafwan Lysander. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) Jakarta Selatan", Efektor, 2024  
Publication

---

149 Submitted to Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung  
Student Paper

---

150 [digilibadmin.unismuh.ac.id](http://digilibadmin.unismuh.ac.id)  
Internet Source

---

151 [elqorni.wordpress.com](http://elqorni.wordpress.com)  
Internet Source

---

152 [eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id)  
Internet Source

---

153 [eprints.umpo.ac.id](http://eprints.umpo.ac.id)  
Internet Source

---

154 [eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)  
Internet Source

---

155 [fr.scribd.com](http://fr.scribd.com)  
Internet Source

---

156 [id.alegsa.com.ar](http://id.alegsa.com.ar)  
Internet Source

---

157 [issuu.com](http://issuu.com)  
Internet Source

---

158 [journal.uir.ac.id](http://journal.uir.ac.id)  
Internet Source

---

159	<a href="http://jurnalstkip-weetebula.ac.id">jurnalstkip-weetebula.ac.id</a> Internet Source	<1 %
160	<a href="http://leadershipsecret2016.wordpress.com">leadershipsecret2016.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
161	<a href="http://mediaindonesia.com">mediaindonesia.com</a> Internet Source	<1 %
162	<a href="http://mguntur.id">mguntur.id</a> Internet Source	<1 %
163	<a href="http://motivasiandanpengembangandiri.blogspot.com">motivasiandanpengembangandiri.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
164	<a href="http://nurlianamawaddah.blogspot.com">nurlianamawaddah.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
165	<a href="http://publikasiilmiah.ums.ac.id">publikasiilmiah.ums.ac.id</a> Internet Source	<1 %
166	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id">repo.uinsatu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
167	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	<1 %
168	<a href="http://retnok1202.blogspot.com">retnok1202.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
169	<a href="http://satucoret.blogspot.com">satucoret.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
170	<a href="http://sia.stiepancasetia.ac.id">sia.stiepancasetia.ac.id</a> Internet Source	<1 %
171	<a href="http://sterida.blogspot.com">sterida.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
172	<a href="http://www.buatbuku.com">www.buatbuku.com</a> Internet Source	<1 %
173	<a href="http://www.christianitytoday.com">www.christianitytoday.com</a> Internet Source	<1 %

---

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

174	Internet Source	<1 %
175	<a href="http://www.kompasiana.com">www.kompasiana.com</a> Internet Source	<1 %
176	<a href="http://www.koran-jakarta.com">www.koran-jakarta.com</a> Internet Source	<1 %
177	Sulis Tyaningsih, Kun Nurachadijat. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Suatu Organisasi", <i>Journal on Education</i> , 2023 Publication	<1 %
178	Achmad Fauzi, Dewa Putu Yohanes Agata L. Sandopart, Elina Anglaini, Putri Kardella Utami et al. "PENGARUH PERMINTAAN DAN PENAWARAN TERHADAP KEBUTUHAN POKOK DI PASAR", <i>Jurnal Ekonomi dan Manajemen</i> , 2023 Publication	<1 %
179	Mohammad Ikhsan Kurnia, Azzahra Khairunnisa. "Peran Work-Life Balance Dalam Meningkatkan Etos Kerja Profesional", <i>Jurnal Minfo Polgan</i> , 2024 Publication	<1 %
180	<a href="http://all-skripsi.blogspot.com">all-skripsi.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
181	<a href="http://bams239.blogspot.com">bams239.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
182	<a href="http://ebimbingandankonseling.wordpress.com">ebimbingandankonseling.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
183	<a href="http://mamikos.com">mamikos.com</a> Internet Source	<1 %
184	<a href="http://www.mdpi.com">www.mdpi.com</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On