BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan di era global yang semakin ketat menyebabkan instansi dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, instansi juga dituntut mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup instansi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilihat dari kinerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Wulandari (2018) kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, untuk itu perusahaan melakukan banyak cara untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya mutasi yang diberlakukan pada pegawai.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kecerdasan emosional (Setyaningrum dkk, 2016). Menurut McShane dan Von Gilnow dalam Wibowo (2016) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berpikir, memahami alasan dengan emosi, dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dengan orang lain. Pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat mengatur emosi sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Pegawai yang dimutasi harus dapat beradaptasi di lingkungan kerja yang baru untuk menghindari adanya *culture shock* (Hasibuan, 2016). Menurut Edward Hall dalam Hayqal (2016) mendeskripsikan *culture shock* adalah gangguan ketika segala hal yang biasa dihadapi ketika di tempat asal menjadi sama sekali berbeda dengan hal-hal yang dihadapi di tempat yang baru dan asing.

PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan salah satu perusahaan milik negara atau bisa disebut dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki cabang tersebar di seluruh Indonesia. PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi sosial khususnya bidang kecelakaan lalu lintas darat, air maupun udara. PT. Jasa Raharja (Persero) memiliki pegawai yang merupakan sebuah aset penting sebagai roda penggerak perusahaan tersebut. Sehingga dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) rutin melakukan mutasi terhadap pegawainya salah satunya dilakukan oleh PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai yang di Mutasi

Periode Mutasi Pegawai (*tahun)				Total Jumlah Pegawai yang di Mutasi
2016	2017	2018	2019	
14 orang	7 orang	11 orang	7 orang	39 orang

(Sumber: Bid. SDM PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, 2021)

Berdasarkan tabel diatas, setiap tahunnya pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali melakukan mutasi pegawai, dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 total jumlah pegawai yang dimutasi yaitu 39 pegawai. Dari

39 pegawai tersebut dimutasi ke kantor cabang PT. Jasa Raharja (Persero) di seluruh Indonesia dan ke kantor perwakilan di masing-masing Kabupaten/Kota di Bali. Untuk mempermudah pengumpulan data dari seluruh pegawai tersebut, maka penulis menggunakan aplikasi *Google Formulir* dalam menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner.

Tabel 1.2

Karakteristik karyawan PT. Jasa Raharja (Persero)2021

Bagian	L	P	Masa Kerja
Kep. Cabang	1	0	3 tahun
Kep. Bag. Operasional	1	0	2 tahun
ARSIPARIS MUDA TK I	1	1	1 tahun
KASUBAG	2	3	4 tahun
PJ Samsat	12	6	2 tahun
PA Sub. Bagian	15	4	1 tahun
PA Pelayanan	0	3	3 tahun
PH Operasional	0	0	0
Pegawai Kontrak	0	1	6 bulan
Jumlah	32	18	

Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero)

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan tabel 2 dapat dijelaskan mengenai karakteristik karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero), berdasarkan departemen yang ada. Karyawan berjumlah 50 orang dengan jumlah karyawan lebih banyak dari pada karyawati.

Beberapa cara mewujudkan kinerja yang baik dapat dicapai dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali dan hal tersebut berikaitan dengan implementasi kerja mereka. Pemberian Motivasi untuk

meningkatkan kinerja pada pegawai menyangkut berbagai bentuk, diantaranya dengan cara memberi motivasi langsung tertuju pada masing-masing individu.

Cara yang lazim dilaksanakan adalah dengan memberikan kebijaksanaan kompensasi yang wajar, yang bisa mencukupi semua kebutuhan hidupnya. Setiap individu dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Kecerdasan emosional perlu di dukung oleh kecerdasan spiritual (spiritual intelligence), yaitu kecerdasan memberi arti pada hidup akan mendorong pembuatan tujuan yang mulia, dan apabila dikaitkan dengan seni mengelola keuangan pribadi maka kecerdasan spiritual akan mendorong penetapan tujuan dari mengelola keuangan yang baik dan benar sehingga berpeluang terhindar dari cara akumulasi keuangan yang biasa. Kecerdasan spiritual juga akan menimbulkan sikap-sikap positif seperti tanggung jawab, kemandirian, kejujuran dan optimalisasi kebebasan keuangan akan lebih terbuka peluangnya.Berbagai penelitian tentang kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual telah dilakukan. Hasil penelitian Hidayati dan Mandala

UNMAS DENPASAR

(2018) menyatakan bahwa tentang kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.Sedangkan penelitian Koesmarsono (2017) yang meneliti tentang pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan pada hotel Ijen view. Hasilnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh positifdan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam melakukan mutasi guna meningkatkan kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali perlu juga mempertimbangkan kecerdasan emosional pegawai tersebut. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat seseorang mampu membuat keputusan yang tegas dan tepat walaupun dalam keadaan tertekan. Kecerdasan emosional juga membuat seseorang dapat menunjukkan integritasnya. Orang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu berpikir jernih walaupun dalam tekanan, bertindak sesuai etika, berpegang pada prinsip dan memiliki dorongan berprestasi. Kecerdasan emosional berarti menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan dengan tepat, membangun hubungan kerja yang produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja.

UNMAS DENPASAR

Namun kenyataannya yang terjadi tidak jarang pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yang di mutasi dari cabang ke cabang yang lainnya mengalami *culture shock* karena perbedaan budaya dan lingkungan kerja yang baru. Dengan adanya mutasi, tingkat kecerdasan emosional pegawai yang berbeda-beda dan munculnya *culture shock* akan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Mutasi, Kecerdasan Emosional dan *Culture Shock* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali".**

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang menjadi pokok permasalahan adalah:

1. Bagaimana pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali?
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali?
3. Bagaimana pengaruh *Culture Shock* terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali?
4. Bagaimana pengaruh mutasi, kecerdasan emosional dan *culture shock* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh *culture shock* terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.
4. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh mutasi, kecerdasan emosional dan *culture shock* terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian sebelumnya serta dapat memperkuat teori manajemen sumber daya yang dilihat dari Mutasi, kecerdasan emosional, *culture shock* dan kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

1.4.2 Kegunaan Empiris

1. Bagi Mahasiswa

   Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan maupun dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan kegiatan mutasi, kecerdasan emosional dan *culture shock* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Universitas

   Hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai refrensi bagi peneliti yang akan mengambil masalah sumber daya manusia.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Menurut Hasibuan (2016:102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut

Selanjutnya H. Malayu S.P. Hasibuan (2016 : 106) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisai. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Sedangkan menurut Nitisemito (2016 :

UNMAS DENPASAR

247) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Datulong et al (2017) kegiatan yang berhubungan denga pemindahan fungsi tanggung jawab dan status karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar karyawan memberikan prestasi kerja maksimal kepada perusahaan, secara horizontal dalam organisasi dengan indikator yaitu : tanggung jawab , pengalaman kerja, posisi kebutuhan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang. Mutasi atau pemindahan karyawan dapat terjadi karena keinginan sendiri dan dapat pula karena keinginan perusahaan.

a. Keinginan karyawan sendiri terjadi karena
    1) Karyawan yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya;
    2) Karyawan yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya;
    3) Karyawan yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.

UNMAS DENPASAR

b. Keinginan perusahaan terjadi karena:

1) Perusahaan ingin menunjukkan kepada karyawan yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan karyawan tersebut;
2) Perusahaan ingin meyakinkan karyawan bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan atau kurang cakap karyawan yang bersangkutan;
3) Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh karyawan pada jenis pekerjaan, jabatan, maupun tempat kerja yang sama.

Menurut Nitisemito (2016:116), menyatakan mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Menurut Hasibuan (2016: 101), mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakuakan dari hasil penilaian motivasi kerja. Mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat– alat kerja yang cocok bagi

UNMAS DENPASAR

karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Berdasar beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah pemindahan jabatan satu ke jabatan lain dengan disertai perubahan status, upah maupun tanggung jawabnya. Berdasar uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan karyawan sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan karyawan maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap karyawan sama dimata pemimpin.

2. Indikator Mutasi

Beberapa indikator mutasi kerja menurut Malayu Hasibuan (2016:170), yaitu:

1. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
   a. Kemampuan kerja pegawai
   b. Tingkat pendidikan
   c. Lamanya masa jabatan
   d. Tanggung jawab atau beban kerja

UNMAS DENPASAR

e. Kesenangan atau keinginan pegawai

f. Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku

g. Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru

4. Pembebas tugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi / jabatan / pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

2.1.2 Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Wulansari (2016) menyebutkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengolah petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Menurut Rezsha dkk dalam Wulandari (2018) menyebutkan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengendalikan emosi diri sendiri dan orang lain sehingga seseorang tersebut mampu membina hubungan yang baik dengan orang lain. Sedangkan menurut Goleman dalam Setyaningrum dkk (2016) ciri-ciri kecerdasan emosional meliputi kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan ketika menghadapi sebuah masalah yang membuat frustasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan perasaan ketika sedang bergembira, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban pikiran

UNMAS DENPASAR

ketika menumpuk tidak melumpuhkan kemampuan dalam berpikir, berempati, dan berdoa.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk mengontrol dan mengenali emosi diri sendiri maupun mengenali emosi orang lain.

2. Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2018:512) kecerdasan emosional terdiri dari lima indikator, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan ketrampilan sosial.

1) Kesadaran diri

Kesadaran diri yaitu kemampuan individu dalam mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, serta mampu mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

2) Pengaturan diri

Pengaturan diri adalah suatu kemampuan untuk mengelola emosi pada diri sendiri. Semakin baik pengaturan diri dalam emosi maka semakin terkontrol pula tindakan yang akan dilakukan sehingga tetap memiliki hubungan yang baik dengan orang lain.

3) Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yaitu kinerja yang maksimal.

UNMAS DENPASAR

4) Empati

Empati adalah sebuah kemampuan untuk mengetahui dan memahami perasaan orang lain yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan baik kepada banyak orang.

5) Keterampilan sosial

Keterampilan sosial adalah kemampuan menciptakan hubungan yang harmonis antar individu, yaitu dengan memberikan respon baik terhadap lawan bicara dan menjaga perilaku serta ucapan ketika berhadapan dengan orang.

2.1.3 *Culture Shock*

1. Pengertian *Culture shock*

Culture shock memiliki banyak istilah ada yang menyebutnya sebagai guncangan budaya, gegar budaya, benturan budaya, ataupun adaptasi budaya. Namun, semua istilah tersebut menjelaskan bahwa *culture shock* berasal dari kekagetan individu atas perbedaan budaya suatu tempat yang individu tersebut datangi dengan budaya asal (budaya yang dibawa oleh individu tersebut). Menurut Basrowi dalam Iqbal dan Verdaningrum (2016) *Culture shock* (kejutan kebudayaan) merupakan proses guncangan kebudayaan sebagai akibat terjadinya perpindahan secara tiba-tiba dari satu kebudayaan ke kebudayaan lainnya. Edward Hall dalam Hayqal (2016) mendeskripsikan *Culture Shock* adalah gangguan ketika segala hal yang

UNMAS DENPASAR

biasa dihadapi ketika di tempat asal menjadi sama sekali berbeda dengan hal-hal yang dihadapi di tempat yang baru dan asing.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa *culture shock* merupakan geger budaya yang dirasakan oleh seseorang ketika memasuki lingkungan yang sama sekali belum dikenal.

Menurut Oberg dalam Iqbal dan Verdaningrum (2016), menyatakan bahwa derajat empat tahap dalam *culture shock* yaitu:

1) *Honeymoon stage*, terjadi selama minggu-minggu pertama dan dapat berlangsung sampai enam bulan. Pegawai terpesona oleh hal-hal dan situasi baru pertama kali dialaminya.
2) *Christ stage,* terjadi pada saat mereka harus menghadapi situasi kehidupan yang sebenarnya dan kemudian mereka menyadari akan perbedaan-perbedaan dalam bahasa, tidak kuat, frustasi, dan marah. Jika mereka dapat mengatasi tahapan krisis ini, mereka biasanya dapat melanjutkan ke tahap berikutnya. Namun demikian, mungkin saja menjadi individu gagal.
3) *Recovery Stage*, menggunakan beberapa metode untuk memecahkan permasalahan mereka dalam tahap krisis. Misalnya, dengan mengembangkan suatu sikap tertentu.
4) *Adjusment Stage,* mereka mulai menikmati budaya yang baru, walaupun kecemasan dan ketegangan masih kadang-kadang terjadi.

Culture shock menurut Oberg dalam Iqbal dan Verdaningrum, (2016) menggambarkan respon yang mendalam dan negatif dari depresi,

UNMAS DENPASAR

frustasi, dan disorientasi yang dialami oleh orang-orang yang hidup dalam suatu lingkungan budaya baru. Oberg dalam Iqbal dan Verdaningrum (2016) terdapat enam aspek dari *culture shock*, yaitu:

1) Ketegangan karena adanya usaha untuk beradaptasi secara psikis
2) Perasaan kehilangan dan kekurangan keluarga, teman, status, dan kepemilikan
3) Penolakan terhadap dan dari orang-orang di lingkungan baru
4) Adanya kebingungan mengenai peran, harapan terhadap peran tersebut, nilai yang dianut, perasaan, dan identitas diri
5) Tidak menyukai adanya perbedaan bahasa, kebiasaan, nilai atau norma, sopan-santun di daerah asal dengan di daerah baru
6) Perasaan tidak berdaya yang disebabkan oleh ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru.

2. Indikator *Culture Shock*

Ward dalam Suardi (2016) mendefinisikan *Culture Shock* adalah suatu proses aktif dalam menghadapi perubahan saat berada di lingkungan yang tidak familiar. Proses aktif tersebut terdiri dari tiga indikator yaitu:

1) *Affective*

Affective mencakup perasaan dan emosi yang mana mungkin menjadi positif atau negatif. Individu digambarkan mengalami kebingungan dan merasa kewalahan karena datang ke lingkungan yang tidak familiar. Individu merasa bingung, cemas, disorientasi, curiga, bahkan sedih karena datang ke lingkungan yang tidak familiar.

UNMAS DENPASAR

2) *Behavior*

Behavior berhubungan dengan konsep pembelajaran budaya dan pengembangan keterampilan sosial. Individu mengalami kekeliruan aturan, kebiasaan dan asumsi-asumsi yang mengatur interaksi interpersonal mencakup komunikasi verbal dan nonverbal yang bervariasi di seluruh budaya. Pendatang asing yang kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan sosial yang relevan di budaya lokal akan mengalami kesulitan dalam memulai dan mempertahankan hubungan harmonis di lingkungan tersebut. Perilaku mereka yang tidak tepat secara budaya dapat menimbulkan kesalahpahaman dan dapat menyebabkan pelanggaran. Hal itu juga mungkin dapat membuat kehidupan personal dan profesional mereka kurang efektif. Dengan kata lain, individu yang tidak terampil secara budaya akan kurang mungkin mencapai tujuan mereka.

3) *Cognitive*

UNMAS DENPASAR

Cognitive merupakan hasil keadaan dari *affectively* dan *behaviorly* yang menghasilkan perubahan persepsi individu dalam identifikasi etnis dan nilai-nilai akibat kontak budaya. Ketika terjadi kontak budaya, hilangnya hal-hal yang dianggap benar oleh individu tidak dapat dihindarkan. Misalnya, ketika seseorang dari budaya yang mendominasikan pria menemukan diri mereka berada dalam masyarakat yang mengakui kesetaraan gender, maka dalam diri individu akan terjadi konflik antara dua posisi dalam kognisi baik pada pendatang asing

maupun orang lokal yang mana akan mempengaruhi bagaimana mereka melihat diri mereka dan orang lain, dan apakah mereka akan mengubah pandangan mereka untuk menerima kesetaraan gender tersebut dan apakah salah satu pihak akan dipengaruhi untuk mengubah pandangan mereka sebagai akibat kontak budaya. Pandangan tersebut dapat berupa penafsiran secara fisik, hubungan interpersonal, institusional, peristiwa eksistensial dan spiritual sebagai manifestasi kebudayaan yang mana bervariasi di seluruh budaya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Pabundu dalam Busro (2018) kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara dalam Suparinah (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan atau karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per-satuan waktu. Sedangkan menurut Jackson dalam Nuraini (2017) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk: kuantitas output,

UNMAS DENPASAR

kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Setyaningrum (2016) kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri. Penilaian tentang kinerja individu karyawan/pegawai semakin penting ketika perusahaan atau instansi akan melakukan reposisi pegawai. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan sumber daya manusia secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan. Kinerja karyawan memberikan arti suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti; standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan seberapa jauh kemampuan pegawai untuk mentaati dan mematuhi seluruh peraturan dan ketentuan, sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik, bermutu dan berkualitas. Kinerja karyawan berkaitan erat dengan etika dan moral kerja pegawai yang terwujud dalam pemenuhan berbagai tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Menurut Simamora dalam Wutsqo (2017), Kinerja seseorang pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1) Faktor Individual, terdiri dari:
    a) Kemampuan dan keahlian
    b) Latar belakang
    c) Demografi
2) Faktor Psikologi, tediri dari:
    a) Persepsi
    b) *Attitude*
    c) *Personality*
    d) Pembelajaran
    e) Motivasi
3) Faktor Organisasi, tediri dari:
    a) Sumber daya
    b) Kepemimpinan
    c) Penghargaan
    d) Struktur
    e) *Job design*

UNMAS DENPASAR

Menurut Sedarmayanti dalam Wutsqo (2017) tujuan penilaian kinerja ada tujuh, yaitu sebagai berikut:

1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.

2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6) Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu dan mengenal bawahan atau pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7) Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembang dibidang kepegawaian.

2. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Wulandari (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan, yaitu:

1) Kualitas
2) Kuantitas
3) Pelaksanaan tugas
4) Tanggung jawab

UNMAS DENPASAR

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian ini. Sehingga penulis data memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini:

a. Peneliti terdahulu yang pertama dilakukan oleh Bungaran Saing (2017), dengan judul Pengaruh Mutasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan manganalisis pengaruh Mutasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan kota Bekasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan dilaksanakan pada 90 pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode purposive sampling dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis koefisien korelasi sederhana, uji reliabilitas dengan alpha cronbach, analisis koefisien determinasi, analisa korelasi ganda, analisa rentang kriteria, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai adalah: Mutasi dan pelatihan , dengan pengujian secara parsial diperoleh nilai t hitung sebesar + 2,357 dan +3,647 atau lebih besar dari t tabel sebesar +1,987. Sehingga diperlukan peranan pimpinan dalam Mutasi untuk seluruh Pegawai Dinas

UNMAS DENPASAR

Perhubungan secara berkala untuk peningkatan karier yang dilakukan oleh seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerja. Implikasi pada penelitian ini adalah Mutasi dan Pelatihan memiliki peran yang sangat penting baik secara individu atau secara besama sama dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai

b. Peneliti terdahulu yang kedua dilakukan oleh Yuda Pratama (2019), dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Kota Bandung. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia yang dilihat dari kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan hasil kecerdasan emosional berada pada kategori tinggi dan kinerja karyawan juga berada pada kategori tinggi. Hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh persamaan Y = 13,060 +0,420X, dengan R Square sebesar 0,599 berarti ada kontribusi antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan sebesar 59,9%. Kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan UMKM Kuliner di Kecamatan Sukasari Bandung berada pada kategori tinggi, dilihat dari lima dimensi dari variabel kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial yang berada pada ketegori tinggi. Jika diurutkan dari dimensi dengan *mean* tertinggi sampai dengan *mean* terendah yaitu keterampilan sosial, pengaturan diri, empati, kesadaran diri, dan motivasi.

c. Peneliti terdahulu yang ketiga dilakukan oleh Indriani (2021), dengan judul Pengaruh Kejutan Budaya Asing (Culture Shock) Terhadap Perilaku

UNMAS DENPASAR

Dan Kinerja Karyawan Bank Woori Saudara Wilayah Bogor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kejutan budaya terhadap perilaku karyawan dan kinerja karyawan di BWS Bogor. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan metode survey berupa data primer yaitu kuisioner dengan skala pengukuran likert (1-5) yang didistribusikan kepada 37 responden yang dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel non-probabilitas tergolong pada sensus. Dan data sekunder berupa metode observasi, wawancara dan studi literatur. Penelitian dilakukan dengan analisis deskriptif terhadap karakteristik responden dan koefisien jalur antar peubah penelitian dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kejutan budaya terhadap perilaku karyawan dan kinerja karyawan secara positif. Artinya perilaku karyawan untuk berhenti bekerja dipengaruhi oleh kawasan afektif yaitu kurangnya penghargaan yang diberikan oleh BWS. Dan kemudian ditemukan bahwa perilaku karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Peneliti terdahulu yang keempat dilakukan oleh Hardianti (2019), dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep Sulawesi Selatan. Populasi penelitian ini adalah

UNMAS DENPASAR

seluruh karyawan pada bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Tonasa Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 72 responden. Metode analisis data pada penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik. Hasil analisis deskriptif kecerdasan emosional diperoleh presentase skor aktual 90,86% dan analisis kinerja diperoleh presentase skor aktual 93,36%. Hasil analisis statistik diperoleh koefisien regresi linear sederhana yaitu : Y = 23,51+ 0,51x, koefisien korelasi (r) = 0,609 dan koefisien determinasi (r2) adalah 0,371 atau 37,1 %. Nilai t-hitung> t-tabel (6,471 > 1.667). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT Semen Tonasa. Dengan demikian hipotesis yang digunakan dapat diterima.

e. Peneliti terdahulu yang kelima dilakukan oleh Yamin (2021), dengan Judul Pengaruh tambahan pendapatan pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tambahan pendapatan pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Pendataan dilakukan oleh pegawai negeri sipil yang ditugaskan di Kantor Sekretariat Kabupaten Gowa. Dari 127 populasi, sebanyak 96 responden diambil dengan menggunakan teknik Slovin.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan temuan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tambahan pendapatan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, tambahan pendapatan pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menariknya, motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara tambahan pendapatan pegawai dengan kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Kabupaten Gowa.

f. Peneliti terdahulu yang keenam dilakukan oleh Abdullah (2018), dengan Judul Pengaruh Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Pengadilan Negeri Sigli. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Pengadilan Negeri Sigli. Dimana variabel bebas Promosi, Mutasi Kerja dan Prestasi Kerja (Y) sebagai terikat. Variabel Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pengadilan Negeri Sigli 45. Seluruh populasi dalam penelitian dijadikan sampel dalam penelitian sebanyak 45 karyawan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder, baik data kualitatif maupun data kuantitatif serta melalui kuesioner yang diisi oleh responden. Kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Analisis ini meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas Asumsi Klasik, Pengujian

UNMAS DENPASAR

Hipotesis melalui Uji F dan Uji T, serta Analisis Koefisien Determinasi (R^2). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi: Y = 1,171 + 0,358 X1 + 0,388 X2. Hasil analisis di atas dapat disimpulkan berdasarkan uji t diketahui bahwa Variabel Promosi Positif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Negeri Sigli. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 dan nilai thitung4,032 > ttabel 1,682. Variabel Mutasi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Sigli. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 dan nilai thitung 4,584 > ttabel1,682. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) menunjukkan bahwa Adjusted R2 atau determinan sebesar 0,715 artinya 71,5% faktor Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Promosi Jabatan (X1) dan Mutasi Jabatan (X2), sedangkan sisanya 28,5% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

g. Peneliti terdahulu yang ketujuh dilakukan oleh Pratama (2017), yang berjudul pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia yang dilihat dari kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan hasil kecerdasan emosional berada pada kategori tinggi dan kinerja karyawan juga berada pada kategori tinggi. Hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh persamaan Y = 13,060 +0,420X, Variabel kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan UMKM Kuliner di Kecamatan Sukasari Bandung

UNMAS DENPASAR

berada pada kategori tinggi, dilihat dari lima dimensi dari variabel kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial yang berada pada ketegori tinggi. Variabel kinerja karyawan UMKM Kuliner di Kecamatan Sukasari Bandung yaitu tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kayawan UMKM Kuliner di Kecamatan Sukasari Bandung dalam melakukan pekerjaannya mampu memenuhi dimensi-dimensi kinerja dengan kategori yang tinggi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional memberikan kontribusi sebesar 59,9% terhadap kinerja karyawan.

h. Peneliti terdahulu yang kedelepan dilakukan oleh Rauf (2019), yang berjudul Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep Sulawesi Selatan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Tonasa Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 72 responden. Metode analisis data pada penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik. Hasil analisis deskriptif kecerdasan emosional diperoleh presentase skor aktual 90,86% dan analisis kinerja diperoleh presentase skor aktual 93,36%. Hasil analisis statistik diperoleh

UNMAS DENPASAR

koefisien regresi linear sederhana yaitu : Y = 23,51+ 0,51x, koefisien korelasi (*r*) = 0,609 dan koefisien determinasi (*r2*) adalah 0,371 atau 37,1 %. Nilai t-hitung> t-tabel (6,471 > 1.667). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Departemen Sumber Daya Manusia PT Semen Tonasa. Dengan demikian hipotesis yang digunakan dapat diterima.

i. Peneliti terdahulu yang kedelepan dilakukan oleh Harlinda (2018), yang berjudul Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriet Dalam Mengatasi *Culture Shock*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara strategi ekspatriet PT AKT Indonesia dalam menghadapi *culture shock*yang mereka alami.Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada lima orang ekspatriet dan sepuluh orang karyawan lokal, serta dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

j. Peneliti terdahulu yang kedelepan dilakukan oleh Syaifulloh (2020), yang berjudul Pelatihan Menangani Culture Shock Pada Siswa Yang Akan Memasuki Dunia Pendidikan Baru Dan Dunia Kerja Di Sma Ikhsaniyah Kota Tegal. Tujuan pengabdian kepada masyarakat adalah Mengetahui Faktor penyebab terjadinya culture shock pada saat memasuki dunia pendidikan baru/Perguruan Tinggi dan Dunia Kerja, Mengetahui Apa efek

UNMAS DENPASAR

atau akibat dari terjadinya culture shock dan Mengetahui solusi dari permasalahan culture shock, Metode yang di gunakan adalah Wawancara dan tanya jawab antara pemateri dengan Siswa, Hasil pengabdian kepada masyarakat dari kegiatan tersebut adalah Program Pelatihan cukup efektif dalam mensosialisasikan cara menaggulangi Culture shock pada Siswa dan Siswa sangat antusias serta senang dalam mengikuti Pelatihan karena mereka bisa mengetahui factor-apa saja yang menjadikan Orang menjadi culture shock dan cara menaggulangi Culture shock saat memasuki dunia pendidikan baru/Perguruan Tinggi dan Dunia Kerja selepas Lulus dari SMA.

k. Peneliti terdahulu yang kedelepan dilakukan oleh Syaifulloh (2020), yang berjudul Pengaruh Gegar Budaya (*Culture Shock*) Terhadap *Adversity Quotient* Pada Mahasiswa Universitas Teknologi Sumbawa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gegar budaya (*culture shock*) terhadap *adversity quotient*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan cluster sampling dan disproportionate stratisfied random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 90 mahasiswa. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan instrument penelitian berupa skala gegar budaya (*culture shock*) dan skala *adversity quotient*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gegar budaya (*culture shock*) berpengaruh terhadap *adversity quotient* dengan nilai sig. 0,005 (Sig.<0,05) dan R square sebesar 0,087. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gegar budaya (*culture shock*) pada kategori

UNMAS DENPASAR

baik dengan aspek yang paling tinggi adalah aspek *culture shock* sebagai nostalgia. Sedangkan, *adversity quotient* berada pada kategori cukup dengan aspek yang paling tinggi adalah aspek *endurance.*

UNMAS DENPASAR