BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan lebih jauh mengenai teori-teori sebagai bahan kajian yang menjelaskan mengenai pengertian, fator-faktor yang mempengaruhi dan indikator dari kecerdasan emosional, kompetensi komunikasi dan kinerja karyawan.

2.1.1. Kecerdasan Emosional

2.1.1.1. Konsep Kecerdasan Emosional

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, diduga bahwa kesuksesan seseorang tidak hanya bergantung pada kecerdasan intelektual saja namun kecerdasan emosional serta peran intrapersonal seseorang turut mempengaruhinya. Kecerdasan emosional dewasa ini dipandang sebagai hal yang mendasar untuk bertahan di lingkungan kerja dan merupakan kemampuan utama dalam kepemimpinan dan manajerial. Sebagai seorang pemimpin paling tidak pada tingkat / level manager membutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi saja namun disertakan kecerdasan emosional.

Ada beberapa pengertian mengenai kecerdasan emosional yang pada dasarnya memiliki kesamaan yaitu sebagai salah satu kontributor utama terhadap sukses kehidupan dan karir. Istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*)

diperkenalkan pertama kali oleh Meyer dan Salovey. Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan. Menurut definisi ini, pengendalian emosi sangatlah penting bagi individu yang memiliki inteligensi emosional ini. Dengan pengendalian emosi maka individu memiliki kemampuan untuk menahan diri dari dorongan-dorongan emosi yang tak terkendali dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Goleman (2002) yang mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial.

Menurut Salovey dan Mayer dalam Butler dan Chinowsky (2006) dalam Catarina (2010) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan diri sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan. Kecerdasan emosi menuntut penilikan perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain serta menanggapinya dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan Howes dan Herald (1999 dalam Abidin 1999 dalam Laras 2006) mengatakan pada intinya kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Pada dasarnya karyawan yang secara emosional cerdas

dapat memahami bagaimana emosi terjadi, dapat mengatur emosinya, mengurangi emosi tidak produktif yang menjadi penghalang dalam bekerjasama, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

2.1.1.2. Faktor Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2002) dalam Nasution (2011) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

1. Faktor internal, merupakan faktor yang timbul dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang. Otak emosional dipengaruhi oleh amygdala, neokorteks, sistem limbik, lobus prrefrontal dan hal-hal yang berada pada otak emosional.
2. Faktor eksternal, merupakan faktor yang datang dari luar individu dan mempengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat individu dapat secara perorangan, secara kelompok, antara individu dipengaruhi kelompok atau sebaliknya, juga dapat bersifat tidak langsung yaitu melalui perantara misalnya media massa baik cetak maupun elektronik serta informasi yang canggih lewat jasa satelit.

2.1.1.3. Indikator Kecerdasan Emosional

Ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan sebagai langkah awal guna meningkatkan kecerdasan emosinal di tempat kerja. Secara konseptual, kerangka kerja kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Goleman (2002)

dalam Nasution (2011) membagi 5 kelompok kecerdasan emosional dalam kecakapan, yaitu :

1. Kesadaran Diri: merupakan kesadaran akan perasaan yang timbul dalam individu dengan mengenali perasaan yang disertai dengan berpikir kemudian melakukan tindakan dalam mengambil keputusan.
2. Pengaturan Diri: kemampuan untuk mengedalikan emosi oleh diri sendiri tetapi tidak hanya berarti meredam rasa tertekan atau menahan gejolak emosi.
3. Motivasi Diri : dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan, setia kepada visi dan sasaran perusahaan atau kelompok, menggerakkan orang untuk menerima kegagalan dan rintangan sebagai awal keberhasilan.
4. Kesadaran Sosial/Empati : kemampuan individu dalam menyadari dirinya untuk berhubungan dengan orang lain (bersosialisasi) atau memahami persaaan/emosi orang lain.
5. Ketrampilan Sosial : ketrampilan sosial, makna intinya adalah seni menangani emosi orang lain. Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Individu sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain.

2.1.2. Kompetensi komunikasi

2.1.2.1. Konsep Kompetensi komunikasi

Kompetensi komunikasi sama dengan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi. Meskipun setiap hari orang berkomunikasi, tetapi jarang orang yang tahu sejauh mana efektivitas komunikasi kita, baik secara individual, sosial, maupun secara profesional.

Kompetensi sendiri memiliki pengertian kemampuan seseorang yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap dalam melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan tertentu sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Kata kunci dari kompetensi adalah kemampuan yang sesuai standar. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Robbins (2002:57) dalam Indrawan (2009), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis ,membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif. Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku

setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan. Sedangkan kompetensi komunikasi memiliki pengertian kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dalam mengelola pertukaran pesan verbal dan non-verbal berdasarkan patokan-patokan tertentu.

Jablin dan Sias (2001 dalam Payne, 2005) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan, yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi. Definisi ini merupakan pendekatan strategik, berorientasi tujuan terhadap kompetensi yang menekankan pengetahuan dan kemampuan.

Dari penjelasan diatas maka komunikasi bukan hanya merupakan keberhasilan dengan menekankan dua komponen utama: pengetahuan akan komunikasi dan konteks serta kemampuan untuk meraih tujuan (ketrampilan). Menurut Wright (1991 dalam Payne, 2005), keragaman definisi dan perlakuan atas kompetensi ada karena keragaman dari apa yang para pakar anggap sebagai issue terpenting bagi konteks tersebut: pengetahuan, perilaku, atau pencapaian tujuan.

Jadi, kompetensi komunikasi merupakan penilaian atas komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari mereka yang berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks perusahaan tersebut. Kompetensi komunikasi dalam perusahaan melibatkan pengetahuan atas perusahaan dan komunikasi, kemampuan untuk menjalankan perilaku terampil, dan motivasi seseorang untuk berkinerja secara kompeten.

2.1.2.2. Faktor Kompetensi komunikasi

Menurut Payne (2005) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi dan sikap berkomunikasi. sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi atau rasa malu (Richmond & McCroskey, 1992). Skala motivasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi di dalam organisasi.
2. Pengetahuan komunikasi. Untuk membuat rencana tindakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi (Berger, 1997 dalam Payne, 2005). Para komunikator yang kompeten memiliki pengetahuan prosedural untuk menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perseptif untuk "membaca" situasi sosial. Menurut Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005), pengetahuan prosedural adalah *"mengetahui bagaimana* bukan isi dari *mengetahui bahwa* atau *mengetahui apa"*. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang Pavitt dan Haight (1986 dalam Payne, 2005) sebut prototipe dari kompetensi interpersonal, sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.
3. Ketrampilan komunikasi, yang mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator – mengubah

motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang ketrampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. Banyak ukuran ketrampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti orientasi lain, kejengahan sosial, keekspresifan, manajemen interaksi. Pendekatan-pendekatan ketrampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor – kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan secara non-verbal dalam situasi tertentu. Ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah (Maes dkk, 1997 dalam Payne, 2005).

2.1.2.3. Indikator Kompetensi komunikasi

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004 dalam Laras 2006) mengemukan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam bekerja sebagai berikut :

1. Bijaksana dan kesopanan
2. Penerimaan umpan balik
3. Berbagi informasi
4. Memberikan informasi tugas
5. Mengurangi ketidakpastian tugas

2.1.3. Kinerja Karyawan

2.1.3.1. Konsep Kinerja Karyawan

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tenggang rasa dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur perusahaan dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial. Kinerja tidak hanya merupakan produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya , perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Wayne dalam Miftah , 2005 dalam Isa Indrawan, 2009).

Pada organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen digunakan untuk menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar *performance* dan untuk memotivasi *performance* individu di waktu berikutnya. Menurut Neal Jr,James (2003:19) dalam Wahyuni 2011, "Penilaian kinerja *(performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja ...". Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dan menurut Jakson dalam Thoha (2005 : 87) dalam Isa Indrawan, 2009, mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

2.1.3.2. Faktor Penentu Kinerja Karyawan

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam dalam bekerja menurut Rahmawati(2005) dalam Rosalina (2008) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

   Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi dan motivasi diri yang baik. Konsentrasi dan motivasi yang baik ini merupakan modal utama individu

manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

   Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3.3. Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan, tetapi untuk mengukur seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam uapaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perushaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengukur seberapa baik karyawan mengerjakan tugasnya, dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Selain itu, untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, menurut T. R. Mitchell seperti yang dikutip oleh Adang Widjana (2012), ditetapkan bahwa:

"*Performance = ability x motivation*".

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan, untuk mengukur tingkat kinerja seseorang diperlukan aspek-aspek kinerja dan menurut Jakson dalam Thoha (2005 : 87) dalam Isa Indrawan, 2009, aspek-aspek kinerja tersebut meliputi:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu / Disiplin
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

Kelima aspek diatas dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian terhadap tingkat kinerja seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dari penjelasan diatas, terlihat bahwa untuk mendapatkan gambaran mengenai kinerja seseorang maka diperlukan pengkajian khusus mengenai kemampuan dan motivasi. Karena dengan ukuran ini, dapat ditentukan berapa besaran atas kinerja yang diharapakan dari seseorang yang berada dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan tabel tentang penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain sehingga dapat membedakan keoriginalitasan penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Payne (2005)	Reconceptualizing Social Skills in Organizations : Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari motivasi untuk menyesuaikan komunikasi, pengetahuan komunikasi dan ketrampilan komunikasi terhadap kinerja karyawan	1.Variabel X2 & Y sama 2.Menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data	1. Variabel X1 2.Tempat Penelitian 3.Populasi dan sampel
2	Edah Jubaedah (2009)	Analisis hubungan gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi dalamorganisasi	Salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kompetensi komunikasi. Keterkaitan diantara keduanya memperlihatkan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi seringkali dipersepsikan oleh pegawainya sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara	1.Variabel Kompetensi Komunikasi 2. Menggunakan metode Sample	1.Indikator kompetensi komunikasi 2.Tempat Penelitian 3. Populasi dan sampel

			efektif		
3	Willy Lutfiani Rosalina (2008)	Pengaruh kecerdasan emosional perawat terhadap perilaku melayani konsumen dan kinerja perawat Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indramayu	Terdapat pengaruh yang signifikan positif kecerdasan emosional terhadap perilaku dan kinerja perawat	1.Variabel Kecerdasan emosional dan kinerja karyawan 2. Menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data	1. Variabel kompetensi komunikasi dan perilaku 2. Tempat penelitian 3. Populasi dan sampel
4	M. Isa Indrawan (2009)	Pengaruh kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.	Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Variabel kompetensi Komunikasi (X1) dan kinerja karyawan (Y)	Variabel Gaya kepemimpinan (X2)
5	Reni Hidayati, Yadi Purwanto,Susatyo Yuwono (2008)	Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	Terdapat korelasi yang signifikan antara kecerdasan emosi dan stres kerja	Variabel kecerdasan emosi (X1) dan kinerja karyawan (Y)	Variabel Stress Kerja (X2)
6	Soebijantoro (2006)	Kecerdasan Emosional Dalam Konteks Hidden Curriculum	Kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang apabila ditinjau manfaat pada dunia pendidikan sangat diperlukan.	Variabel kecerdasan emosional (X1)	Variabel Hidden Curriculum

7	Dewi Urip Wahyuni (2011)	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS Di Surabaya	Variabel komitmen organisasional (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru STS di Surabaya	Variabel Kinerja (Y)	Variabel komitmen organisasional (X1) dan motivasi kerja (X2)
8	Ruslina Lisda (2007)	Pengaruh Kompetensi dan Objetivitas Fungsi Auditor Internal Terhadap Pelaksanaan Pengendalian Intern	Pengaruh objektivitas fungsi auditor internal lebih besar terhadap peaksanaan pengendalian intern dibandingkan kompetensi fungsi auditor internal	Konteks Kompetensi	1.Variabel fungsi auditor internal dan pengendalian intern 2.Metode yang digunakan path anlysis
9	Biatna Dulbert Tampubolon (2007)	Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001	Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif lebih besar dibandingkan faktor etos kerja, namun bila kedua faktor tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang realtif semakin besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai	1. Variabel kinerja (Y) 2. Analisis regresi linier	1. Variabel X1 dan X2 2. Objek penelitian

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia kerja salah satu kelebihan dari orang- orang yang mempunyai kecerdasan tinggi dibandingkan orang lain tercermin dari fakta pada saat posisi yang berhubungan dengan banyak orang, akan lebih sukses bekerja. Terutama karena lebih berempati, komunikatif, lebih tinggi rasa humornya, dan lebih peka akan kebutuhan orang lain. Sebagai contoh, para salesman, penyedia jasa, atau professional lainnya yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi nyatanya lebih disukai pelanggan, rekan sekerja dan atasannya.

Dalam mencapai kinerja karyawan, dapat dikatakan faktor sumber daya manusia memiliki pengaruh yang dominan. Sumberdaya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari hasil kerjanya, sebagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan organisasi. Sumber daya manusia bisa menjadi persoalan bagi organisasi ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Sebaliknya sumberdaya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan perusahaan manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi / perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna mencapai kinerja yang optimal. Apabila kinerja karyawan yang dihasilkan telah optimal maka akan menghasilkan kontribusi yang besar pula terhadap kinerja perusahaan.

Salah satu dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor tenaga kerja atau manusia (individu itu sendiri). Oleh karena itu untuk

dapat meningkatkan kinerja, maka salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh seorang karyawan adalah kualitas emosional. Kualitas-kualitas tersebut antara lain empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan menjaga hubungan dan menyelesaikan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan, serta sikap saling menghormati. Dengan kecerdasan emosional yang baik maka seorang karyawan kan mampu menjaga hubungan dengan rekan sekerjanya dan orang lain karena mampu berkomunikasi dengan baik.

2.2.1 Keterkaitan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan

Menurut Goleman (2002) dalam Nasution (2001) yang menunjukkan indikasi bahwa faktor dominan yang menentukan keberhasilan karir bukanlah kecerdasan otak, melainkan seperangkat kecerdasan lainnya yang kemudian dipopulerkan oleh Goleman sebagai kecerdasan emosional. Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh McClelland (dalam Goleman, 2002) menyatakan bahwa kemampuan akademik bawaan, nilai rapor, dan predikat kelulusan pendidikan tinggi tidak memprediksi seberapa baik kinerja seseorang sesudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang dicapai selama hidup. Sebaliknya Mc.Clelland mengatakan bahwa seperangkat kecakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif mampu membedakan orangorang sukses dengan mereka yang hanya cukup baik untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Kemudian hasil penelitian Goleman (1999) menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan emosional adalah pendorong kinerja puncak. Kemampuan-kemampuan kognitif seperti *big picture*

thinking dan *long term vision* juga penting. Tetapi ketika dibandingkan antara kemampuan teknikal, IQ dan kecerdasan emosional sebagai penentu kinerja yang cemerlang tersebut, maka kecerdasan emosional menduduki porsi lebih penting dua kali dibandingkan dengan yang lain pada seluruh tingkatan jabatan.

2.2.2 Keterkaitan antara Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Zorn dan Violante (1996 dalam Payne, 2005) mendapati hubungan yang signifikan antara kemampuan komunikasi kognitif pada mobilitas ke atas dan tingkat pekerjaan. Individu-individu dengan sistem konstruk yang lebih berdiferensiasi dan tingkat komunikasi persuasif terfokus seseorang mencapai tingkat pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat ketrampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan perusahaan bagi para manajer dan supervisor, tetapi juga bagi karyawan. Scudder dan Guinan (1989, dalam Payne, 2005) mendapati hubungan signifikan antara karyawan (pengembang sistem) kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating supervisor atas kinerjanya.

Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasanbawahan (Baue & Green, dkk, 1996 dalam Payne, 2005). Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan (Becker, Billings, Eveleth, & Gilberth, 1996 dalam Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam *in-group* supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal

(Heneman dkk, 1989 dalam Payne, 2005). Ada manfaat yang jelas bagi penilaian kinerja anggota *in-group* dalam hal rating anggota *ingroup* itu lebih tinggi lepas dari skor mereka pada ukuran kinerja yang obyektif (Duarte & Goodson, dalam Payne, 2005).

Komunikasi interpersonal oleh Spritzer dkk (1999, dalam Ferris, 2003) dalam Laras (2006) diketahui berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas koordinasi yang lebih baik, dan sebagai hasilnya, kinerja tim meningkat. Hal ini beralasan bahwa komitmen afektif terhadap orang lain diperlukan untuk komunikasi yang positif. Dengan demikian, semakin kohesif suatu tim kerja, semakin positif dan menguntungkan pula upaya-upaya komunikasi tim sehingga komunikasi yang positif diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif berpengaruh untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tim.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dan didukung oleh penelitian terdahulu serta dengan melandaskan pada teori-teori dari berbagai pendapat para ahlinya, maka dirumuskan paradigma mengenai analisis pengaruh kecerdasan emosioanl dan kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian
Bagan Kerangka Pemikiran Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlu dilakukannya pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent.*

Menurut Sigiyono (2012:64) dalam Narimawati (2010) berpendapat bahwa:

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan".

Sedangkan menurut Umi Narimawati (2007:73)

> "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan."

Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penlitian ini sebagai berikut:

H1 : Kecerdasan emosional karyawan sudah tinggi pada Toserba YOGYA Sunda Bandung.

H2 : Kompetensi komunikasi karyawan sudah efektif pada Toserba YOGYA Sunda Bandung.

H3 : Kinerja karyawan sudah tinggi pada Toserba YOGYA Sunda Bandung.

H4 : Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toserba YOGYA Sunda Bandung.

H5 : Kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toserba YOGYA Sunda Bandung.