BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam penelitian ini penulis menguraikan konsep tentang apa yang penulis teliti agar dapat memudahkan dan memaparkan secara lebih rinci tentang apa saja variable yang telah penulis teliti.

2.1.1 Kecerdasan Emosional

2.1.1.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2000:61) dalam Indra Gunawan et,al (2014:1281) memberi pengertian kecerdasan emosi merajuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Menurut Stephen P.Robin (2008:151) dalam Paisal (2010:103), kecerdasan emosional adalah kemampuan, ketrampilan, kapabilitas dan kompetensi non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungannya.

Sedangkan menurut Salovey and Mayer (1990: 65) dalam Paisal (2010:103), kecerdasan emosional diartikan sebagai suatu kemampuan yang menunjukkan bagaimana seseorang secara efektif mampu berhadapan dengan emosi baik dari dalam dirinya maupun dari orang lain. Menurut Meyer (2007: 58) dalam Paisal (2010:103) kecerdasan emosional juga diartikan suatu kemampuan

khusus membaca perasaan terdalam orang yang melakukan kontak, dan menangani relasi secara efektif. Sementara pada saat yang sama dapat memotivasi diri sendiri dan memenuhi tantangan manajemen relasi. Kemampuan ini pada dasarnya dimiliki oleh ahli strategi, motivator, pelatih, negosiator dan semua pengembang sumber daya manusia, mereka juga mendengar katakata yang tak terucapkan, pesan yang tak terdengar, melalui wajah dan bahasa tubuh sehingga dapat menyampaikan berita yang memiliki arti penting.

2.1.1.2 Komponen Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (1999) dalam Lies Indriyatni (2009:41) dapat dirumuskan bahwa ada beberapa komponen yang membentuk kecerdasan emosional, yaitu :

> Manajemen Diri

- o Yaitu kemampuan seseorang untuk mengontrol atau mengarahkan dorongan hati dan suasana hati yang akan mengatur prilakunya.

> Pemahaman Diri

- o Adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati dan kepercayaan diri, dan penilaian diri yang realistis.

> Pemahaman Sosial

- o Ialah kemampuan untuk memahami karakter, emosi orang lain dan juga ketrampilan memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka.

> Ketrampilan Sosial

o Yaitu kemampuan untuk mengelola hubungan orang-orang yang ada di lingkungannya dan membangun jaringan kerja.

Jadi kecerdasan emosional bisa memainkan peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang, artinya kecerdasan emosional lebih penting dari pada kecerdasan akademik. Seseorang yang mempunyai level kecerdasan emosional yang tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Sehingga kecerdasan emosional menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi dan mempunyai kemampuan untuk dapat berhubungan lebih baik dangan orang lain.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional meliputi :

1) Faktor yang bersifat bawaan genetik. Faktor yang bersifat bawaan genetik misalnya temperamen. Ada 4 temperamen, yaitu penakut, pemberani, periang, pemurung.Anak yang penakut dan pemurung mempunyai sirkuit emosi yang lebih mudah dibangkitkan dibandingkan dengan sirkuit emosi yang dimiliki anak pemberani dan periang.

Temperamen atau pola emosi bawaan lai1nnya dapat dirubah sampai tingkat tertentu melalui pengalaman, terutama pengalaman pada masa kanak kanak.Otak dapat dibentuk melalui pengalaman untuk dapat belajar membiasakan diri secara tepat (anak diberi kesempatan untuk menghadapi sendiri masalah yang ada, kemudian dibimbing menangani kekecewaannya sendiri dan mengendalikan dorongan hatinya dan berlatih empati.

2) Faktor yang berasal dari lingkungan Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama kita untuk mempelajari emosi, dalam lingkungan yang akrab ini kita belajar begaimana merasakan perasaan kita sendiri dan bagaimana orang lain menanggapi perasaan kita, bagaimana berfikir tentang perasaan ini dan pilihan-pilihan apa yang kita miliki untuk bereaksi, serta bagaimana membaca dan mengungkap harapan dan rasa takut. Pembelajaran emosi bukan hanya melalui hal-hal yang diucapkan dan dilakukan oleh orang tua secara langsung pada anak-anaknya, melainkan juga melalui contoh-contoh yang mereka berikan sewaktu menangani perassaan mereka sendiri atau perasaan yang biasa muncul antara suami dan istri. Ada ratusan penelitian yang memperhatikan bahwa cara orang tua memperlakukan anak-anaknya entah dengan disiplin yang keras atau pemahamanyang empatik, entah dengan ketidakpedulian atau kehangatan, dan sebagainya berakibat mendalam dan permanen bagi kehidupan emosional anak.

2.1.1.4 Langkah-langkah Membangun Kecerdasan Emosional

Ada beberapa langkah yang dibutuhkan untuk dapat membangun kecerdasan emosional, (Michael Armstrong, 2003) dalam Lies Indriyatni (2009:41), yaitu :

1. Menilai, kecerdasan emosional seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu jabatan.
2. Menilai secara pribadi tingkat kecerdasan emosional mereka yang akan menempati jabatan tersebut.
3. Mengukur kesiapan orang-orang untuk mau memperbaiki kecerdasan emosionalnya.
4. Memotivasi orang-orang untuk percaya bahwa pengalaman belajar

akan lebih bermanfaat.

5. Memusatkan perhatian pada sasaran yang jelas.
6. Mencegah adanya penurunan kemampuan yang tidak dapat dihindari
7. Memberi umpan balik kinerja
8. Mendorong orang-orang untuk mau melakukan aplikasi kemajuan dalam praktek kerja.
9. Memberikan model perilaku yang diinginkan
10. Mendorong dan menciptakan iklim untuk memperbaiki diri sendiri.
11. Mengevaluasi, dengan ukuran hasil kinerja yang dapat diandalkan.

2.1.1.5 Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2009) dalam Indra Gunawan et,al (2014:1281-1282) kecerdasan emosional meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri (*Self-Awareness)*

Emosi diri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang wasapada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

2. Mengatur Diri Sendiri (*Self-Regulation)*

Mengatur diri sendiri merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita.

Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan utuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

3. Motivasi Diri (*Self-Motivation)*

Kemampuan untuk bertahan dan terus menerus berusaha menemukan banyak cara demi mencapai tujuan. Ciri-ciri individu yang memiliki kemampuan ini adalah memiliki kepercayaan diri yang tinggi, optimis dalam mengahadapi keadaan yang sulit, cukup terampil dan fleksibel dalam menemukan cara alternative agar sasaran tercapai, serta cukup mampu memecahkan tugas yang berat menjadi tugas kecil yang mudah dijalankan. Individu yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

4. Empati (*Empathy)*

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Inidividu yang memiliki kemampuan empati lebih

mampu menangkap sinyal sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

5. Memelihara Hubungan Sosial (*Interpersonal Skill)*

Dengan Orang Lain Mampu menangani emosi orang lain merupakan inti dari membina hubungan dengan orang lain yang merupakan salah satu aspek dari kecerdasan emosi. Untuk mengatasi emosi orang lain dibutuhkan dua keterampilan emosi yaitu manajemen diri dan empati. Dengan landasan ini, keterampilan berhubungan dengan orang lain akan menjadi matang. Kemampuan seseorang seperti ini memungkinkan seseorang membentuk suatu hubungan untuk menggerakkan dan mengilhami orang lain, membina kedekatan hubungan, meyakinkan, mempengaruhi dan membuat orang lain merasa nyaman.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Moeheriono (2012, 5) pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Masdar et,al (2009, 113-114) kompetensi merupakan alat utama bagi individu sebagai anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan

pekerjaannya sebagai bagian penting dalam perencanaan sumber daya manusia bagi organisasi.

Mc Clelland mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi factor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu. Selanjutnya menurut perspektif *French Approach* kompetensi merupakan kumpulan dari beberapa elemen sikologis seseorang yaitu dengan menggunakan *"self image"* sebagai landasannya.

2.1.2.2 Kategori Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibiwo (2007) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepeduliaan antar pribadi, penyelesaian konflik.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi :

integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi

   manajerial berupa : memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

Wibowo (2007) mengatakan strata kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies*.

1. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
3. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis. Merupakan kemampuan berdasar profesi dibidang teknis tertentu.

2.1.2.3 Tipe Kompetensi

Menurut Moeheriono (2009) mengatakan tipe kompetensi dapat dibagi menjadi dua tipe kompetensi yaitu sebagai berikut :

1 Kompetensi Individu

Dalam kompetensi individu ini dapat dikategorikan atau dikelompokkan menjadi dua, terdiri atas (1) *threshold competence* atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan mambaca dan menulis. Contohnya jika seseorang menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian khusus akuntansi atau keuangan. Dan (2) *differentiating competence*, yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh organisasi dalam standar kerja. Akan tetapi, justru kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan atau keahlian labih mudah untuk dikembangkan apabila akan menambah atau meningkatkan kompetensi tersebut yaitu dengan cara menambah program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang masih dianggap kurang kompetensinya.

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut :

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skill*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skill*, yaitu keterampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skill,* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Tingkatan atau level kompetensi individu seseorang dapat dibedakan tergantung pada pekerjaan atau jabatannya pada tempat ia bekerja. Level kompetensinya dapat dibedakan menjadi beberapa tiga level.

1. Level 1 : level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi tetapi masih dibawah pengawasan dan pembinaan atasan langsung.
2. Level 2 : level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi dengan secara mandiri tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung.
3. Level 3 : level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi dengan secara mandiri, tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung serta mampu menganalisa

masalah pekerjaan, mampu memecahkan masalah tersebut, mampu memberikan masukan dan ide kepada atasan, dan mampu melakukan koordinasi dengan bagian lain.

2 Kompetensi Jabatan

Moeheriono (2009) Seseorang agar mendapat kinerja tinggi secara maksimal seharusnya kompetensi individu yang dimiliki harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadi kecocokan dengan kemampuan yang dimilikinya. Berdasarkan standar kompetensi pada kompetensi jabatan, tercakup dua komponen yang mendasar, yaitu kompetensi utama dan kompetensi pendukung yang rinciannya adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi utama, merupakan kompetensi yang harus dimiliki seseorang berkaitan dengan suatu jabatan atau tugas pekerjaan pada lingkup tertentu. Seperti : Akuntabilitas, organisasi pembelajar, dan menentukan masalah dan memecahkannya.
2. Kompetensi pendukung, adalah kompetensi yang diperlukan untuk membantu atau mendukung terwujudnya pelaksanaan jabatan tertentu,yang terdiri atas berikut : komunikasi, dan teknologi informasi.

Sedangkan rincian kompetensi jabatan pada organisasi publik atau instansi pemerintah bagi karyawan negeri sipil terdiri atas masing-masing kompetensi dasar dan kompetensi bidang berdasarkan Surat

Keputusan dan Kompetensi Bidang berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.46a Tahun 2003 adalah sebagai berikut :

1 Kompetensi Dasar

a) Integritas, yaitu bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik profesi.

b) Kepemimpinan, yaitu tindakan membujuk, meyakinkan dan memengaruhi atau memberi kesan orang lain agar mereka mengikuti dan mendukung rencana organisasi.

c) Perencanaan dan pengorganisasian, yaitu menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.

d) Kerjasama, yaitu dorongan kemampuan untuk bekerjsama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan tugas.

e) Fleksibilitas, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda dengan berbagai individu atau unit kerja lain, menyesuaikan diri dan menghargai pendapat yang berbeda.

2 Kompetensi Bidang

Moeheriono (2009), kompetensi bidang adalah kompetensi yang tersedia sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas serta tanggung jawabnya. Pada setiap

instansi pemerintah untuk mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan tugas dan jabatan selalu pada masing-masing jabatan atau standar jabatan.

Ada beberapa tipe dimensi yang seringkali terjadi dan dipergunakan dalam kompetensi jabatan, antara lain sebagai berikut :

1. Intensitas atau derajat penyelesaian kegiatan. Dimensi ini merupakan skala utama dari kompetensi yang menggambarkan intensitas yang dimaksud kompetensi tersebut dan selesainya tindakan untuk merealisasikan.
2. Besarnya dampak. Pada dimensi ini menggambarkan jumlah dan posisi seseorang yang terkena pengaruh dampak atau sejauh mana orang tersebut dapat dipengaruhi. Dimensi ini juga menunjukkan ruang lingkup masalah yang terlibat, seberapa besar lingkup kerja dan level organisasi berpengaruh terhadap dimensi ini dan akan lebih berguna lagi jika membandingkan pekerjaan dengan pekerjaan lainnya dari pada membandingkan individu dalam pekerjaan yang sama.
3. Kompleksitas. Dimensi kompleksitas merupakan skala utama dari beberapa kompetensi, terutama untuk kompetensi pemikiran.
4. Besarnya usaha. Dimensi ini menyatakan besarnya usaha tambahan atau waktu ekstra yang harus diberikan dalam kaitannya dengan dimensi kompetensi pertama.
5. Dimensi unik. Beberapa kompetensi memiliki dimensi khusus yang unik yang tidak tercakup dalam keempat dimensi kompetensi yang telah disebutkan sehingga dimensi ini terpisah digunakan tersendiri.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2007) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

   Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain.Dan menunjukan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

   Dengan memperbaiki keterampilan berbicara didepan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

   Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang,komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah daan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukan kepedulian interpesonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi, terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu emosional

Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak diantaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusiadalam kegiatan sebagai berikut :

a. Praktik rekruitmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
d. Filosofi organisasi misi dan visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpian secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.2.5 Dimensi Kompetensi

Menurut Moeheriono (2014:14) kompetensi meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau ada area tertentu.
2. Keterampilan atau keahlian (*skill*) yaitu kemampuan untuk melakukan tugas tertentu, baik secara fisik maupu mental.
3. Sifat (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tesebut merspon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self confident*), control diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
4. Bakat (*talent*), yaitu sesuatu yang diingakan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Gibson dalam Latifah Hanum (2013:97) dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Sedangkan Harsey dan Blanchard dalam Shinta Wahyu (2013:3) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesedian 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.

Achamd Amins (2009) mengatakan kinerja pada dasarnya ditentukan tiga hal, yaitu : 1). Kompetensi, 2). Keinginan, 3). Lingkungan Kerja. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya. Pemaknaan kinerja mengarah pada tiga fokus yaitu 1) *Individual centered*, pemaknaan kinerja yang mengarah pada kualitas personal Karyawan, 2) *Job centered* adalah pemaknaan kinerja yang mengarah pada unjuk kerja dalam bidang atau tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, dan 3) *Objective centered*, pemaknaan kinerja yang mengarah pada hasil kerja atau prestasi kerja, Ruky (2007, dikutip oleh Ahcmad Amins, 2009).

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Basri dan Rivai (2005, dalam Rokhamaloka Habsoro, 2011) :

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas dan kuantitias
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Menurut Gomes (2003, dalam Hardino Febriansyah, 2012) secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
    a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
    b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
    c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
    a. Sumber daya
    b. Kepemimpinan
    c. Imbalan
    d. Struktur
    e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
    a. Persepsi
    b. Sikap
    c. Kepribadian
    d. Belajar

e. Motivasi

Menurut Mangkunegara (2001) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pcndidikan, dan lain sebagainya.
2. Variabel situasional:
    a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
    b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan
    a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
    b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor Motivasi
    a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
    b. Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik.
    c. Kondisi fisik lingkungan kerja.

Kinerja seseorang akan baik apabila, (Prawirosentono,1999) :

a. Mempunyai keahlian yang tinggi
b. Kesediaan untuk bekerja
c. Lingkungan kerja yang mendukung
d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Stephen P. Robbins (2006:260):

1. Kualitas Kerja : Kesesuaian antara kualitas produk dan jasa yang dihasilkan
2. Kemampuan Kerja : kemampaun mengerjakan tugas utama
3. Kuantitas Kerja : jumlah pelaksanaan kegiatan dalam bulanan dan pertahun
4. Ketepatan Waktu: menyelesaikan tugas tepat waktu
5. Kemandirian : perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2006, dalam Lucky Wulan, 2011) penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin,

hubungan kerja, atau hal – hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

Manfaat Penilaian Kinerja Mangkuprawira (2001) mengatakan bahwa Penilaian Kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam presepktif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

   Umpan balik bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

   Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3. Keputusan Penempatan

   Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

   Kinerja buruk mengindentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

   Umpan balik kinerja mambantu proses pengambilan keputusan tentang kariri spesifik karyawan.

6. Defisensi proses penempatan staf

   Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakakuratan informasi

   Kinerja buruk dapat mengindikasi kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan rancangan pekerjaan

   Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gej ala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

Menurut Moeheriono (2014:139) ada lima faktor dalam penilaian kinerja :

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupuan kepada pihak luar.
3. Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006) :

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar kerja yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Yosef Rizal, Musa Hubeis, Sjafri Mangkuprawira dan Agus Maulana ISSN 2085-8418	Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu Di Perusahaan *Agroindustry Go Public*	Faktor kompetensi memiliki pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja. Dalam hal ini factor utama yang mempengaruhi kompetensi adalah komitmen, pemikiran konseptual dan operasional.	Memiliki persamaan pada variabel *independen* X1(Kompetensi) dan variabel *dependen* Y (Kinerja).	Metode analisis yang digunakan berbeda.

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
2	Indra Gunawan, H.Sutadji, dan Erwin Resmawan ISSN : 2338-7637	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Kutai Kartanegara.	Secara parsial dan deskriptif variabel kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel Kecerdasan Emosional sebagai variabel *Independen* dan kinerja sebagai variable *Dependen*	Metode Analisis yang digunakan berbeda dan Variabel independen lainnya yaitu Komitmen Organisasi
3	Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, dan Indrianty Sudirman ISSN: 2303-100X	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura 1	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Kompetensi sebagai *Independen*	Metode Analisis yang digunakan berbeda dan Ada 2 variabel lainnya yaitu Motivasi dan disiplin.
4	Safwan, Nadirsyah, Syukriy Abdullah ISSN 2302-0164	Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja	Variabel Kompetensi sebagai *Independen* dan kinerja sebagai *dependen*	Metode analisis yang digunakan berbeda dan variable independen berbeda
5	Lies Indriyatni Vol. 4 No.2 Des 2009:40-45	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan Dan Organisasi	Kepemilikan kecerdasan emosional yang tinggi merupakan atribut yang penting untuk keberhasilan seorang pemimpin	Variabel *independen* kecerdasan emosional	Variabel dependen yang digunakan berbeda

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
6	Paisal dan Susi Anggraini ISSN 2085-1375	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada LBPP LIA Palembang	Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif baik secara parsial dan simultan	Variabel *independen* kecerdasan emosional dan kinerja karyawan variable *dependen*	Metode analisis yang digunakan berbeda dan variable independen berbeda
7	Moh. Djasuli	Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional Dan Spiritual Terhadap Kinerja Dengan Variabl Moderasi Kompetensi Di Kabupaten Lamongan	Kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual berdampak pada kinerja dan vvariablekompetensi berpengaruh terhadap kompetensi	Memiliki variable *independen* sama (kecerdasan emosional) dan *dependen* (kinerja)	Metode Analisis berbeda dan pengujian yang berbeda
8	Marliana Budhiningtias Winanti Vol.7, No.2	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat Independen dan dependen yang sama	Tidak ada variable kecerdasan emosional dan metode analisis yang berbeda
9	Dr. Parul Deshwal ISSN 2278-6236	*Impact Of Emotional Intelligence On Organizational Performance*	Kecerdasan emosional berdampak pada kinerja organisasi dengan ukuran yang telah ditentukan	Memiliki variable *independen* sama (Kecerdasan emosional)	Variabel *dependen* berbeda dan model analisis berbeda
10	Sri Rahardjo ISSN 2278-6236	*The Effect Competence, Leadership And Work Environment*	Kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh	Memiliki Variabel *independen* kompetensi	Model analisis berbeda

		Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia	terhadap motivasi dan berdampak pada kinerja guru baik secara parsia maupun simultan		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja, karyawan yang dapat mengelola emosinya dengan baik akan memiliki motivasi yang tinggi sehingga kinerjanya akan meningkat dengan ukuran kesadaran diri kemampuan mengatur diri sendiri, motivasi, empati, memelihara hubungan social menurut Slovey dalam Goleman (2010:58) sedangkan kompetensi merupakan cara bagi seorang karyawan untuk tetap dapat bersaing dan bertahan didalam perusahaan. Pengembangan dan pembinaan kompetensi secara rutin akan mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dengan ukuran motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, keterampilan menurut Spencer And Spencer (1993:9-11).

Dalam dunia kerja, kinerja karyawan merupakan salah satu factor yang dapat menentukan tinggi atau rendahnya pencapaian target perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Seseorang harus memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidak akan efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara

mengerjakannya. Untuk memperoleh kinerja yang baik, maka perusahaan perlu memikirkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pengembangan kompetensi dan menjaga kecerdasan emosional yang dimiliki oleh setiap karyawan agar tetap stabil dengan ukuran kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efektivitas menurut Stephen P. Robbins (2006:260)

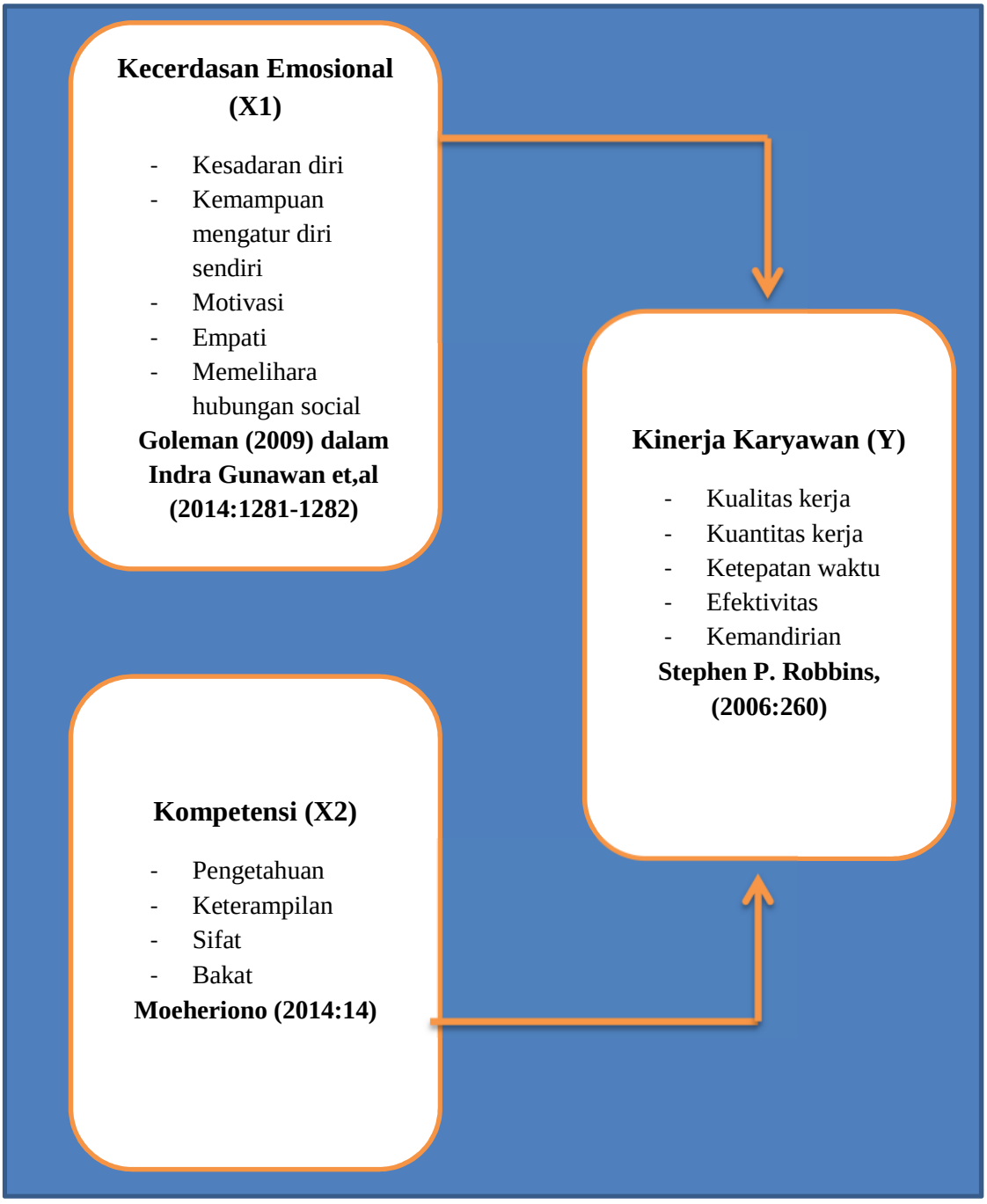
2.2.1 Keterkaitan Kecerdasan Emosional Pada Kinerja Karyawan

Suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis dan Chermiss dalam Moh. Djasuli (2005, 26) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan. Sedangkan penelitian Trihandini dalam Moh. Djasuli (2005, 27) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dimana hal ini sama seperti pemaparan penelitian yang diatas.

2.2.2 Keterkaitan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan

Menurut Spencer (1993) dalam Marliana, hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan paradigma mengenai kecerdasan emosional dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009: 96), menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut:

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta –fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Berdasarkan model dan data yang telah dipaparkan diatas maka peneliti mengajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

1. Kecerdasan Emosional cukup stabil, Kompetensi cukup tinggi dan Kinerja Karyawan memenuhi standar perusahaan di PT. INTI (Persero) Bandung.
2: Kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung.
3: Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung.