

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain dilakukan oleh: Isa (2009), Sani (2012), Edwardin (2006).

Isa (2009) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja SDM. Metode analisis data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi dan gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara parsial kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi memberikan peranan nyata terhadap kinerja.

Sani (2012) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh *Burnout* dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mega Syari'ah Cabang Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Burnout* dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mega Syari'ah Cabang Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *burnout* dan kecerdasan emosional secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Kemudian hasil pengujian secara sederhana

terhadap variabel bebas, dapat diketahui bahwa *burnout* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil pengujian secara sederhana terhadap variabel bebas, dapat diketahui bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Edwardin (2006) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) se Kota Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kemampuan Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) se Kota Semarang). Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan penting yaitu pertama, bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. Kedua, variabel kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempunyai peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

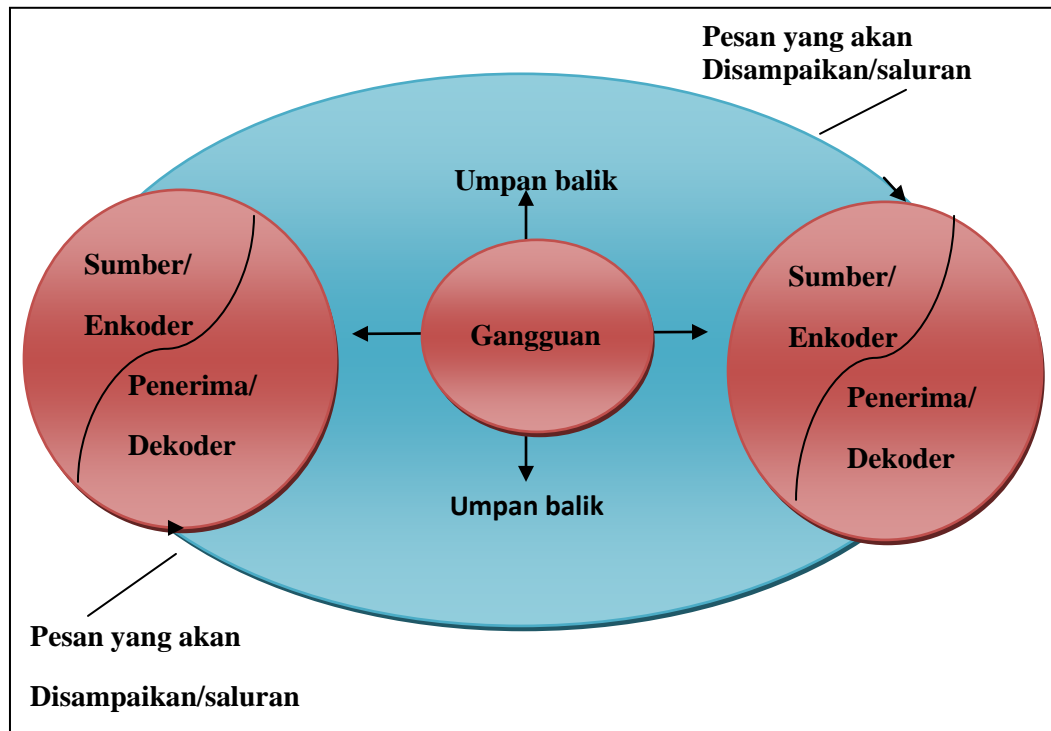
2.2.1. Teori Tentang Kemampuan Komunikasi

2.2.1.1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran. *Communication* bersumber dari kata *communis*, yang memiliki arti sama. Yang dimaksud dengan sama tersebut adalah sama maknanya. Dengan kata lain komunikasi akan terjadi secara efektif apabila setiap orang yang terlibat dalam komunikasi dapat menyerap makna yang sama dari suatu pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut. Jika hal ini tidak terjadi maka komunikasi gagal berlangsung dengan baik (Zuhdi, 2011:16).

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (Ivancevic, et.al, 2007). Menurut Roger dalam Suranto (2005:15) menyatakan bahwa komunikasi ialah proses yang didalamnya terdapat suatu gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan merubah perilakunya.

Komunikasi menurut Devito (2011:24) mengacu pada tindakan oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam satu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. Elemen-elemen yang ada dalam setiap tindakan komunikasi dapat dilihat pada Gambar 2.1:



Sumber: *Devito* (2011:24)

Gambar.2.1

Elemen – elemen komunikasi

Penjelasan mengenai elemen – elemen komunikasi dapat dilihat dari uraian di bawah ini:

a. Sumber - Penerima

Merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (pembicara) sekaligus penerima (pendengar).

b. Enkoding – Dekoding

Enkoding merupakan tindakan menghasilkan pesan. Misalnya, berbicara atau menulis, dengan menuangkan gagasan ke dalam gelombang suara atau ke atas selembar kertas maka seseorang telah melakukan enkoding. Dekoding merupakan tindakan menerima pesan. Pembicara atau penulis

sebagai enkoder. Pendengar atau pembaca sebagai dekoder.

c. Pesan dan Saluran

Pesan adalah apa yang ingin disampaikan setiap individu kepada orang lain baik dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis) maupun secara nonverbal (tanpa kata). Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran melainkan menggunakan dua, tiga atau empat saluran yang berbeda secara simultan.

d. Umpan Balik

Merupakan informasi yang dikirimkan ke sumbernya. Umpan balik dapat berasal dari anda sendiri atau dari orang lain.

e. Gangguan (*noise*)

Merupakan gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dan menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik (ada orang lain yang berbicara), psikologis (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna).

2.2.1.2. Pengertian Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah tingkat keterampilan penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu dan mengubah sikap, pendapat atau perilaku secara keseluruhan baik secara langsung dengan lisan maupun tidak langsung (Purwanto, 2006:20).

Menurut *Devito* (2011:26) kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi. Misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada pendengar tertentu di lingkungan tertentu, tetapi mungkin tidak layak bagi pendengar dan lingkungan yang lain.

Kemampuan untuk memahami apa yang sedang terjadi sangat tergantung pada kepekaan seorang komunikator. Bila telah mengetahui dinamika komunikasi, komunikator akan dapat membaca secara akurat apa yang sedang terjadi. Pada saat yang sama komunikator akan dapat menyesuaikan pesan-pesannya sendiri, dengan menggunakan jaringan komunikasi untuk mendapatkan yang terbaik.

Keterampilan komunikasi, kemampuan membaca, menulis, mendengar, dan berbicara adalah sangat penting dan diutamakan oleh perusahaan. Keterampilan karyawan dalam berkomunikasi akan sangat berpengaruh terhadap dunia kerja. Beberapa jenis pekerjaan memerlukan keterampilan komunikasi yang lebih besar daripada yang lain. Keterampilan khusus yang diperlukan seperti :

1. Membaca
2. Mendengarkan
3. Membuat percakapan menarik
4. Berdiskusi
5. Presentasi
6. Menulis laporan

Setiap orang berkeinginan untuk mengembangkan keterampilan berkomunikasi, maka tempat terbaik untuk melakukan perbaikan program adalah menilai pribadi secara jujur. Mungkin seseorang adalah orang pendengar yang baik, atau mungkin penulis yang baik. Maka orang tersebut harus memusatkan dan mengembangkan keterampilannya pada bidang-bidang yang paling lemah. Cara terbaik untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi adalah melalui latihan-latihan atau praktik-praktik (Purwanto, 2006:21).

2.2.1.3. Dimensi Kemampuan Komunikasi

Menurut *Charoenngam* dan *Jabin* dalam Mas'ud (2004:114) bahwa dimensi-dimensi yang digunakan dalam mengukur tingkat kemampuan komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bijaksana dan kesopanan

Merupakan sikap seseorang dalam mengambil tindakan atau keputusan yang objektif, dengan memperhatikan etika, sopan santun, dan tata krama.

2. Penerimaan umpan balik

Merupakan kesiapan diri dalam menerima umpan balik dari bawahan, atasan, dan rekan kerja.

3. Berbagi informasi

Kemauan seseorang memberi dan menerima informasi dari berbagai pihak tentang bagian dimana ia bekerja.

4. Maskulinitas

Cara seseorang menunjukkan perilaku sehari-hari sebagai pola perilaku dalam kelompok dalam berbagai hal, seperti: tentang kesuksesan yang

dicapai, bantuan dari orang lain, keinginan bawahan, atasan, atau rekan kerja.

2.2.2. Teori Tentang Kecerdasan Emosional

2.2.2.1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Agustian (2001:199) kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh manusia.

Menurut Robbins (2008:335) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

Menurut Salovey dan Mayer seperti yang disadur oleh Goleman (2005:513) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan.

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2005:512) adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*), menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Goleman (2005:42) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan emosional, yaitu:

a. Kesadaran diri

Yaitu mengetahui apa yang dirasakan oleh diri sendiri pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.

b. Pengaturan diri

Yaitu menangani emosi pribadi sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati, mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

c. Motivasi

Yaitu menggunakan hasrat pribadi yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, Membantu diri mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

d. Empati

Yaitu merasakan yang dirasakan orang lain, Mampu memahami perspektif orang lain, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.

e. Keterampilan Sosial

Yaitu menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, dan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim.

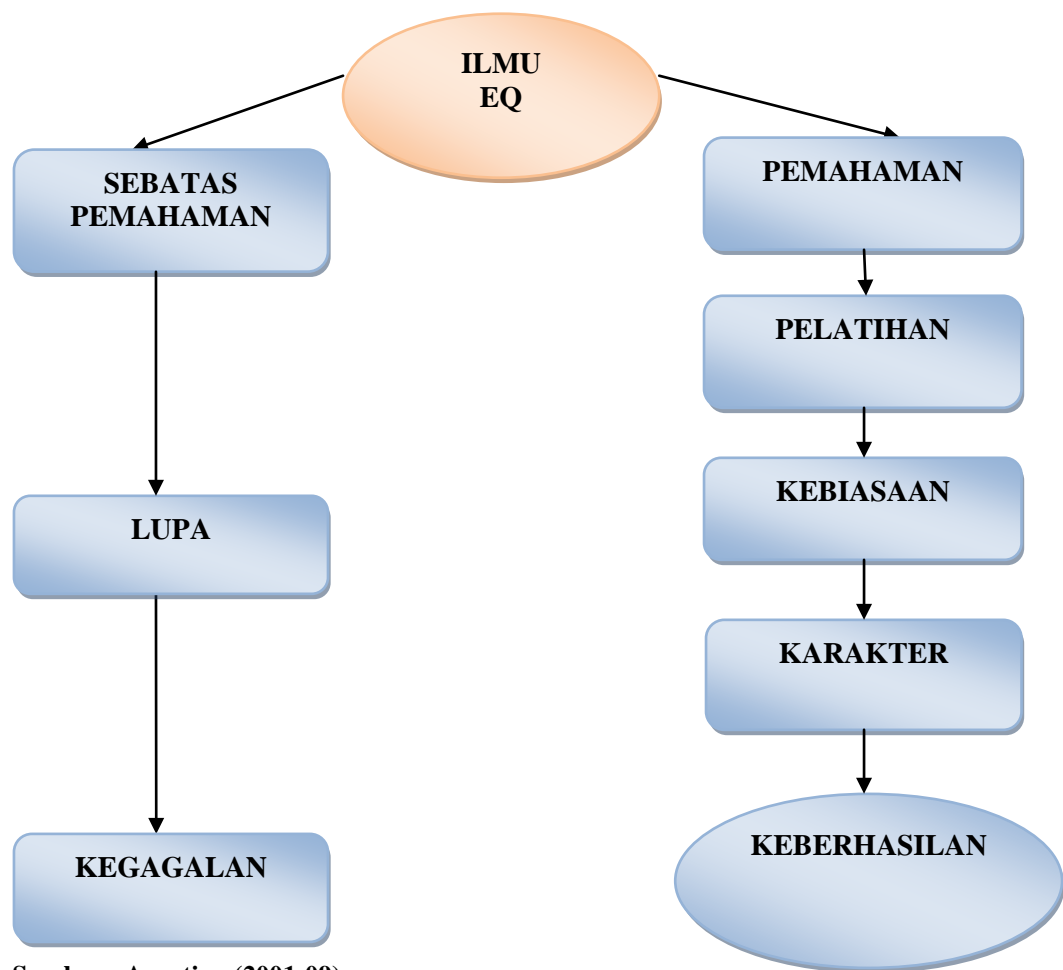
2.2.2.2. Teori *Emotional Quotient* versus Pelatihan *Emotional Quotient*

Beberapa pemimpin perusahaan yang sudah menyadari arti pentingnya sebuah kecerdasan emosi kemudian mengirimkan para manajer dan stafnya untuk mengikuti pelatihan (*training*) dengan harapan agar terjadi sebuah perubahan mental pada karyawannya. Pada tahap awal setelah pelatihan itu selesai, memang terjadi perubahan positif, tetapi beberapa bulan kemudian mereka tampak sudah tidak mempraktekkan konsep-konsep itu. Mereka kembali kepada kebiasaan yang lama. Dampak nyata sebuah pelatihan, apapun jenisnya adalah mereka hanya mendapatkan angin segar baru. Namun itu hanya berlangsung sesaat, karena sesudah itu peserta pelatihan kembali pada kebiasaan lama mereka sebelum pelatihan. Dampak yang paling umum dari sebuah pelatihan adalah meningkatnya rasa percaya diri peserta, setidaknya untuk sementara waktu. Pemahaman saja tidak cukup. Diperlukan suatu pelatihan yang dilakukan berulang-ulang sehingga menjadi suatu kebiasaan dan kemudian berubah menjadi karakter yang diharapkan. Apabila sikap baru itu telah tercipta, maka secara otomatis kebiasaan lama yang buruk akan hilang dengan sendirinya.

Kecakapan pada hakikatnya dapat dipandang sebagai sekumpulan kebiasaan yang terkoordinasi, apa yang kita pikirkan, rasakan dan kerjakan agar suatu tugas terlaksana. Pendapat ini sekiranya dapat menegaskan bahwa hakikat dari suatu kecakapan bukanlah hanya suatu pemahaman, tetapi merupakan metode internalisasi kebiasaan dan karakter. Melatih kebiasaan kognitif umumnya lebih mudah dibandingkan dengan melatih kecerdasan emosi. Melatih orang untuk mengoperasikan komputer, menghitung, menghafal daftar, menghafal sederetan angka adalah suatu contoh kebiasaan kognitif yang berasal dari otak kiri. Tetapi

pelatihan yang membuat orang menjadi konsisten, memiliki komitmen, berintegrasi tinggi, berfikiran terbuka, bersikap jujur, memiliki prinsip, mempunyai visi, memiliki kepercayaan diri, bersikap adil bijaksana, atau kreatif adalah contoh kecerdasan emosi yang seharusnya juga dilatih dan dibentuk, tidak cukup hanya berupa pelatihan kognitif seperti yang diperoleh selama ini.

Secara skematis teori *emotional quotient* versus pelatihan *emotional quotient* dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut:



Sumber : Agustian (2001:09)

Gambar 2.2

Teori *Emotional Quotient* Versus Pelatihan *Emotional Quotient*

2.2.2.3. Teknik Mengetahui Emosi Diri

Emosi adalah keadaan yang berlangsung lebih dalam yang menggerakkan kita atau memperingatkan kita apakah kita sadar tentang itu atau tidak sedangkan perasaan adalah kondisi jasmaniah yang mengikuti pengalaman emosi Mangkunegara (2011:174). Kemampuan untuk mengetahui emosi kita dengan cara antara lain:

- a. Mengetahui cetusan temperamen dan berusaha menghindari arus tidak sehat.
- b. Menghentikan membenci, karena kita tidak mungkin mengarahkan perasaan negatif secara efektif.
- c. Mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk merespon tekanan-tekanan.

2.2.2.4. Mengelola Emosi

Mengelola emosi berarti memahami emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Hal ini berarti kita belajar mengendalikan dorongan untuk bertindak berdasarkan perasaan. Sistem emosi manusia mengandung empat komponen yaitu: pikiran, perubahan fisiologis, kecenderungan perilaku dan konteks emosional yang memberikan warna dari ketiga komponen emosi. Kemudian hati nurani mengayomi keseluruhan sistem emosi tersebut, dengan demikian kita mampu mengendalikan emosi. *Patton* dalam Mangkunegara (2011:174) menjelaskan cara mengelola emosi adalah:

- a. Belajar mengidentifikasi apa yang biasanya dapat memicu emosi anda dan respon apa yang biasa anda berikan. Hal ini akan memberikan informasi tentang tingkah laku yang perlu diubah.

- b. Belajar dari kesalahan. Ketika melihat lingkaran emosi yang tidak pas terjadi pada kita, maka perlu memusatkan diri untuk mengubah hal itu.
- c. Belajar membedakan segala hal di sekitar kita yang dapat memberikan pengaruh dan yang tidak memberikan pengaruh. Dengan demikian, kita akan memperoleh keharmonisan batin yang lebih baik.
- d. Belajar untuk selalu bertanggung jawab terhadap setiap tindakan agar dapat mengendalikan emosi.
- e. Belajar mencari kebenaran. Memahami dan menerima kenyataan adalah langkah awal untuk menyadari kebutuhan untuk berubah.
- f. Belajar memanfaatkan waktu secara maksimal untuk menyelesaikan suatu masalah. Menyelesaikan masalah dengan segera akan membebaskan dari rasa tertekan.
- g. Belajar menggunakan kekuatan dan sekaligus kerendahan hati. Jangan merendahkan diri dan orang lain.

2.2.2.5. Mengelola Emosi Sendiri

Mengelola emosi kita berarti memahami kondisi emosi dan harus mengkaitkannya dengan situasi yang sedang dihadapi agar memberikan dampak positif. Bahaudin dalam Mangkunegara (2011:176) mengatakan bahwa ada tiga hal dalam mengelola emosi sendiri yaitu:

- a. Menggunakan humor

Humor mampu menghilangkan emosi negatif seperti: kesedihan, depresi dan kemarahan. Tertawa sebagai produk dari humor akan mampu menstimulasi *endorphines* di otak meningkat, maka rasa sakit fisik maupun emosi akan menurun. Tertawa juga dapat mengurangi rasa tertekan (stres).

b. Mengarahkan kembali energi emosi

Pada saat ketegangan emosi naik, maka penggunaan energi juga meningkat dan peredaran darah menjadi lebih cepat. Hal ini karena otak berada pada posisi siaga dan gelombang listrik kita adalah beta. Hal ini memungkinkan kecenderungan muncul cara berpikir spontan atau otomatis menjadi lebih besar. Dalam situasi seperti ini, cara terbaik adalah mengarahkan energi yang sudah timbul tersebut untuk mengerjakan kegiatan yang tidak ada hubungan dengan apa yang menjadi penyebab timbulnya kondisi ini. Dengan kata lain, kita mengalihkan pikiran pada kegiatan lainnya.

c. Mengambil jeda

Suatu cara untuk mengurangi tekanan emosi dengan mengarahkannya pada kegiatan yang mampu "melupakan" atau mengalihkannya agar emosi menjadi normal. Beberapa caranya antara lain: menarik nafas dalam-dalam, beristigfar (menyebut kebesaran Allah SWT), yoga, meditasi, atau sholat.

2.2.2.6. Mengelola Emosi Diri dan Orang Lain

Mengelola emosi diri dan orang lain dalam upaya meningkatkan kecerdasan emosi (Mangkunegara, 2011:176), yaitu dengan cara:

- a. Jangan menurunkan kerja anggota tim dengan mengabaikan prestasi mereka.
- b. Jangan menggunakan intimidasi sebagai sarana pengembangan semangat tim.
- c. Jangan mengangkat konsultan luar dengan tujuan untuk menjatuhkan orang lain.
- d. Jangan memberikan pelayanan dengan cara mengabaikan keberadaan orang lain.
- e. Jangan menciptakan harapan yang tidak realistis dengan orang lain.

- f. Jangan meminta lebih dari yang akan anda berikan kepada orang lain.
- g. Jangan menggunakan manipulasi dan pemaksaan untuk mengendalikan orang lain agar patuh.
- h. Jangan mengingkari janji dengan orang lain.
- i. Jangan pura-pura menunjukkan ada lingkungan yang inovatif, padahal sebenarnya tidak ada.

2.2.3. Teori Tentang Kinerja Karyawan

2.2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Kusriyanto dalam Mangkunegara (2010:09) kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Mangkunegara (2010:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Basri dalam Sinambela (2012:8) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar secara hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

2.2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2010:13) yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill}$$

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan

yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut *A.Dale Timple* dalam Mangkunegara (2010:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

2.2.3.3. Tujuan Penilaian (Evaluasi Kinerja)

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2010:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang dikembangkannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali alasan masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Selanjutnya Sunyoto dalam Mangkunegara (2010:11), berpendapat bahwa keunggulan penilaian prestasi kerja (kinerja karyawan) adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.2.3.4. Sasaran Penilaian (Evaluasi Kinerja)

Sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2010:11) sebagai berikut :

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dengan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

2.2.3.5. Prinsip Dasar Penilaian (Evaluasi Kinerja)

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi kinerja sebagai berikut :

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar dan dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.2.3.6. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:75) ada beberapa dimensi dari kinerja yakni:

- a. Kualitas kerja merupakan tingkat yang dicapai dari proses atau hasil yang diperoleh pada suatu kegiatan mendekati kesempurnaan yang meliputi, ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.

- b. Kuantitas kerja meliputi output perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin tetapi juga cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.
- c. Keandalan yakni mampu melakukan pekerjaan dan menjaga reputasi perusahaan. Dapat tidaknya diandalkan mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan.
- d. Sikap merupakan kesiapan mental untuk merespon sesuatu baik negatif maupun yang positif. Meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan juga kerja sama.

2.3. Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan berhubungan erat dengan perusahaan. Setiap perusahaan ingin mempunyai karyawan-karyawan yang terbaik guna memajukan perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja juga merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan (program) dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi.

Kemampuan komunikasi sebagai seperangkat kemampuan seorang komunikator untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada di dalam proses komunikasi. Dengan kata lain, kemampuan komunikasi merupakan pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk berkomunikasi dengan baik dimana menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif.

Robbins (2008:67) berpendapat bahwa perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Dimana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Kemampuan komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

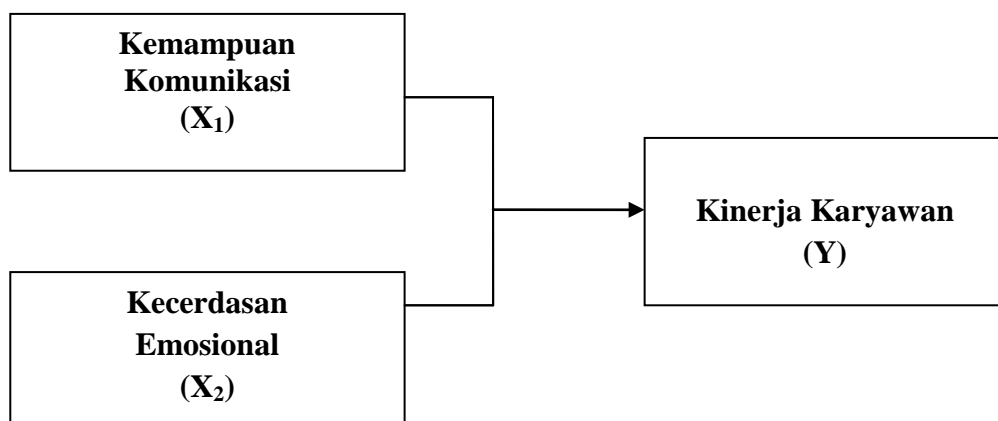
Jadi jelas bahwa kemampuan komunikasi memang merupakan suatu hal yang sangat fundamental bagi kehidupan manusia. Dengan mampu berkomunikasi yang baik kita bisa membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang, mengembangkan karir. Sebaliknya, dengan kemampuan komunikasi yang buruk, kita juga dapat memupuk perpecahan, menanamkan kebencian, dan menghambat kemajuan. Kegagalan dalam menyampaikan informasi akan berakibat fatal dalam pengambilan sebuah keputusan.

Setiap karyawan pada perusahaan perlu menyadari bahwa emosi merupakan hasil dari interaksi antara pikiran, perubahan fisiologis, dan perilaku. Oleh sebab itu diperlukan kecerdasan dalam mengelola emosi. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat dilihat dari sikapnya yang tidak cepat marah atas sikap orang lain kepadanya, tidak tergesa-gesa dalam melakukan pekerjaan, namun pekerjaan dikerjakan sesuai dengan skedul yang sudah direncanakan, proaktif terhadap ide orang lain, dan sikap-sikap lainnya. Sehingga semua orang akan merasa nyaman apabila berhadapan dengan seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik. Dengan demikian seseorang tersebut akan memiliki banyak hubungan yang baik kepada sesama karyawan lainnya dan kepada atasannya dan hal ini akan berimplikasi pada kinerja. Sehingga semakin tinggi kecerdasan emosi seorang karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian Goleman (2005:44) kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan, sedangkan 80% adalah sumbangan faktor kekuatan-kekuatan lain, diantaranya adalah kecerdasan emosional (EQ) yakni kemampuan memotivasi diri sendiri, mengatasi frustrasi, mengontrol desakan hati, mengatur suasana hati (*mood*), berempati serta kemampuan bekerja sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan emosional adalah pendorong kinerja puncak. Tetapi ketika dibandingkan antara kemampuan teknis, kecerdasan intelektual 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.

Dari pernyataan di atas, maka disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terus terjadi di perusahaan membuat kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional menjadi penting dibutuhkan karena karyawan dalam perusahaan dituntut untuk dapat membangun kelompok dan beradaptasi dengan perubahan, dan tantangan-tantangan yang terjadi. Bila sebelumnya orang bisa dengan mudah menyembunyikan sifat pemberang dan pemalu, sekarang kemampuan seperti penguasaan emosi atau cara menangani konfrontasi dengan baik, kerja dalam kelompok, makin terbuka dan makin diperhitungkan lebih daripada sebelumnya. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional.

Berdasarkan uraian diatas dan untuk memperjelas hubungan antara variabel-variabel berikut ini dikemukakan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur berfikir dan merupakan dasar bagi perumusan hipotesis, seperti terlihat dalam Gambar 2.3 berikut:



Sumber: Robbins (2008:67),Goleman (2005:44)

Gambar 2.3.
Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Tanah Itam Ulu.
2. Kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Tanah Itam Ulu.
3. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Tanah Itam Ulu.