

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016: 6), secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Noe (dalam Kasmir, 2016: 6) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (Kasmir, 2016: 7), manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM.

Menurut Simamora (2013: 4) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan. (Kasmir, 2016: 7)

B. Tujuan Manajemen Sumber Daya manusia

Dalam mengelola SDM, perusahaan yang diwakili oleh para direksinya haruslah dilakukan secara totalitas. Direksi harus mampu mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemegang saham. Oleh karena direksi diberikan kebebasan untuk dapat mengatur, mengorganisir, menempatkan, mengarahkan dan mengawasi seluruh aktivitas karyawannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Kasmir, 2016: 7)

Simamora (2013: 37-58) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan, yaitu:

1) Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan masyarakat terhadap organisasi.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi apabila departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang canggih.

4) Tujuan Pribadi

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jikalau tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap unit staf, apakah itu departemen sumber daya manusia ataupun departemen lainnya, didirikan untuk membantu departemen lini/operasi menjalankan tugas mereka secara lebih efektif. Departemen sumber daya manusia umumnya melakukan berbagai fungsi berikut: (Simamora, 2013: 30-32)

1) Fungsi Perumus Strategi, Tujuan, Kebijakan, dan Prosedur

Departemen sumber daya manusia harus berfungsi sebagai rekan/mitra dalam menyusun rencana strategik organisasi; perlu membuat pernyataan spesifik dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya; sebagai yang paling terlibat secara aktif dalam formulasi kebijakan; dan sebagai perumus prosedur yaitu arah spesifik untuk pengambilan keputusan.

2) Fungsi Pemberi Saran

Dalam fungsinya selaku pemberi saran dan konsultasi, spesialis sumber daya manusia dipandang sebagai konsultan internal yang mengumpulkan informasi, mendiagnosis masalah, menentukan solusinya, dan menawarkan bantuan serta bimbingan dalam memecahkan masalah sumber daya manusia. Adalah merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk menyodorkan saran mengenai penyusunan karyawan, evaluasi kinerja, program pelatihan, dan desain ulang pekerjaan.

3) Fungsi Pemberi Jasa/Layanan

Aktivitas layanan departemen sumber daya manusia biasanya diartikan sebagai program dan aktivitas sumber daya manusia permanen yang membantu manajer lini dalam menunaikan pekerjaan mereka. Departemen sumber daya manusia merupakan departemen layanan yang tugasnya membantu karyawan, manajemen, dan organisasi. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu unit organisasi yang lain sehingga praktis semua aktivitas departemen sumber daya manusia secara luas dapat dikatakan sebagai suatu bentuk layanan.

4) Fungsi Pelaksana Kontrol/Pengendalian

Departemen sumber daya manusia melaksanakan fungsi kontrol yang penting. Departemen ini memantau kinerja departemen lini dan departemen staf yang lain guna memastikan bahwa departemen tersebut mematuhi kebijakan, prosedur, dan praktik sumber daya manusia yang telah digariskan.

2.1.2 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Wibowo (2016: 271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut McAshan (dalam Sudarmanto, 2018: 48) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki atau dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Sedangkan

menurut Armstrong (dalam Sudarmanto, 2018: 46), kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan.

Menurut Marshall (dalam Sudarmanto, 2018: 47), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Sedangkan Klemp (dalam Sudarmanto, 2018: 46) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (dalam Sudarmanto, 2018: 54-57), terdapat tujuh determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni:

1) Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2) Keahlian atau keterampilan

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

3) Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman.

4) Karakteristik personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat ekstrovert.

5) Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting.

6) Hambatan

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang. Pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang.

7) Kapasitas intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis.

C. Kategori Kompetensi

Zwell (dalam Wibowo, 2016: 276-277) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

1) Task achievement

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, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2) Relationship

Relationship merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3) Personal attribute

Personal attribute merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.

Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

4) *Managerial*

Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

5) *Leadership*

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, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

D. Dimensi Kompetensi

Dulewicz (dalam Sudarmanto, 2018: 68) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut:

- 1) Kemampuan intelektual, meliputi: perspektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan, dan pengorganisasian.
- 2) Kemampuan interpersonal, meliputi: mengelola staf, sikap persuasif dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal, dan komunikasi lisan.
- 3) Kemampuan adaptabilitas, meliputi adaptasi.
- 4) Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi, dan kepekaan bisnis.

E. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer, komponen-komponen yang menjadi indikator kompetensi mencakup beberapa hal berikut: (Sudarmanto, 2018: 53)

- 1) *Motives* (Motif)

Motives adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.

- 2) *Traits* (Sifat)

Traits adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi

- 3) *Self concept* (Konsep diri)

Self concept adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.

- 4) *Knowledge* (Pengetahuan)

Knowledge adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.

5) *Skill* (Keterampilan/Keahlian)

Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

A. Pengertian Kecerdasan Emosional

Goleman (2019: 43) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan terhadap frustrasi; mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan; mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir; berempati dan berdoa.

McShane dan Glinow (dalam Ardiansyah dan Sulistiyowati, 2018) mengartikan kecerdasan emosional sebagai sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berpikir, memahami dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain. Sedangkan Robbins dan Judge (dalam Ardiansyah dan Sulistiyowati, 2018) mendefinisikan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk menilai emosi dalam diri dan orang lain, memahami makna emosi-emosi, dan mengatur emosi seseorang secara teratur.

Cooper dan Sawaf (dalam Pratama dan Suhaeni, 2017) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi sebagai kemampuan merasakan, memahami dan bekerja

secara efektif, dan kepekaan emosi sebagai sumber energi informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

B. Unsur Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2019: 272-273) ada tujuh unsur utama yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, yaitu:

1) Keyakinan

Perasaan kendali dan penguasaan seseorang terhadap tubuh, perilaku, dan dunia.

2) Rasa ingin tahu

Perasaan bahwa menyelidiki segala sesuatu itu bersifat positif dan menimbulkan kesenangan.

3) Niat

Hasrat dan kemampuan untuk berhasil, dan untuk bertindak berdasarkan niat itu dengan tekun. Ini berkaitan dengan perasaan terampil dan perasaan efektif.

4) Kendali diri

Kemampuan untuk menyesuaikan dan mengendalikan tindakan dengan pola yang sesuai dengan usia; suatu rasa kendali batiniah.

5) Keterkaitan

Kemampuan untuk melibatkan diri dengan orang lain berdasarkan perasaan saling memahami.

6) Kecakapan berkomunikasi

Keyakinan dan kemampuan verbal untuk bertukar gagasan, perasaan, dan konsep dengan orang lain.

7) Kooperatif

Kemampuan untuk menyeimbangkan kebutuhannya sendiri dengan kebutuhan orang lain dalam kegiatan kelompok.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (dalam Pratama dan Suhaeni, 2017) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

1) Lingkungan keluarga

Dalam lingkungan keluarga, kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Kecerdasan emosional dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi. Peristiwa emosional yang terjadi pada masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi setiap individu dikemudian hari.

2) Lingkungan non keluarga

Lingkungan non keluarga memiliki hal-hal yang terkait yaitu lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosional ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

D. Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2019: 56-57) mengungkapkan indikator kecerdasan emosional sebagai berikut:

1) Mengenali emosi diri

Kesadaran diri (mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi) merupakan dasar kecerdasan emosional. Orang yang memiliki keyakinan yang lebih tentang perasaannya adalah pilot yang handal bagi kehidupan mereka, karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan-keputusan masalah pribadi, mulai dari masalah siapa yang akan dinikahi sampai ke pekerjaan apa yang akan diambil.

2) Mengelola emosi

Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Orang-orang yang buruk dalam keterampilan akan terus-menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.

3) Memotivasi diri sendiri

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, dan untuk berkreasi. Kendali diri emosional – menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati – adalah landasan keberhasilan dalam berbagai bidang. Dan, mampu menyesuaikan diri dalam “*flow*” memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

4) Mengenali emosi orang lain

Empati, kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan “keterampilan bergaul” dasar. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.

5) Membina hubungan

Seni membina hubungan, sebagian besar, merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain.

2.1.4 Kinerja

A. Pengertian kinerja

Menurut Bernardin (dalam Sudarmanto, 2018: 8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku.

Murphy (dalam Sudarmanto, 2018: 8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Sedangkan Fahmi (2015: 2) mengungkapkan bahwa definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Secara lebih tegas Armstrong dan Baron (dalam Fahmi, 2015: 2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan Indra Bastian (dalam Fahmi, 2015: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Moehariono (2014: 96) menyimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2016: 84-85) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Personal factors

Personal factors ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2) *Leadership factor*

Leadership factor ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3) *Team factors*

Team factors ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) *System factors*

System factors ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi

5) *Contextual/situational factors*

Contextual/situational factors ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

C. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Allen (dalam Wibowo, 2016: 192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

1) *Timing*

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap

tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk menilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjanya setiap hari.

2) *Clarity*

Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3) *Consistency*

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

D. Manfaat Penilaian Kinerja

Fahmi (2015: 66) mengatakan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

E. Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi maupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

John Miner mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: (Sudarmanto, 2018: 11-12)

- 1) Kualitas , yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu: kualitas hasil dan kuantitas keluaran; dan dua hal terkait

aspek perilaku individu, yaitu: penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja dan disiplin) dan kerja sama.

2.2 Hubungan Antar Variabel

A. Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2014: 10), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Oleh karenanya, dikatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memang harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada kompetensi harus mengacu dan mengarah pada visi dan misi, strategi serta sasaran organisasi.

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2014: 10), bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat (*trait*) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Di tempat kerja, apabila seseorang mempunyai kompetensi secara baik atau tinggi jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka orang tersebut kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

B. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat oleh faktor intelektualnya saja tetapi juga ditentukan oleh faktor emosinya. Goleman (2019: 42) mengatakan bahwa faktor kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan sisanya 80% ditentukan oleh faktor lain, termasuk kecerdasan emosional. Kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan baik maka akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Kecerdasan emosional mengandung aspek-aspek yang sangat penting yang dibutuhkan dalam bekerja. Seperti kemampuan memotivasi diri sendiri, mengendalikan emosi, mengenali emosi orang lain, mengatasi frustrasi, mengatur suasana hati, dan faktor-faktor penting lainnya (Goleman, 2019: 43). Jika aspek-aspek tersebut dapat dimiliki dengan baik oleh setiap karyawan dalam bekerja, maka akan membantu mewujudkan kinerja yang baik. Dengan demikian dapat terlihat jelas bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Ardiansyah dan Sulistiyowati (2018) dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan”. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu kompetensi dan kecerdasan emosional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai

variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yaitu kompetensi dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Hal ini berarti kompetensi dan kecerdasan emosional yang ada pada diri karyawan akan memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Azhar, Musriha, dan Negoro (2017) dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kreasi Alam Indonesia di Gresik”. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu kompetensi, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji hipotesis secara simultan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 43,040 lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,71. Demikian juga dengan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,005. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel bebas yang terdiri dari kompetensi, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PT. Kreasi Alam Indonesia.

Ridhawati (2016) dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Sidrap”. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu kecerdasan emosional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Berdasarkan Hasil uji hipotesis (uji t) yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Sidrap. Hal ini disebabkan karena variabel kecerdasan emosional (X) menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , ($21.220 > 1,679$), atau $sig < \alpha$ ($0.000 < 0.05$), berarti variabel kecerdasan emosional (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Sidrap, dengan demikian hipotesis diterima.

Wahyudi Afran Siska (2017) dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Binisi melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Puskesmas Mendingin”. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu kompetensi dan kecerdasan emosional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yaitu kompetensi dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UPTD puskesmas Hal ini berarti kompetensi dan kecerdasan emosional yang ada pada diri

karyawan akan memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Perbedaan Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti / Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penelitian sebelumnya	Perbedaan dengan penelitian sebelumnya
1	Yusuf Ardiansyah dan Lisa Harry Sulistiyowati / 2018	Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan <i>Jurnal Inspirasi Bisnis dan</i>	Kompetensi (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Jenis penelitiannya adalah analisis kuantitatif. Alat ukur yang digunakan yakni analisis regresi linier berganda	variabel independen yaitu kompetensi dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.	1. Menggunakan variabel bebas dan terikat yang sama 2. Metode penelitian yang sama 3. Menggunakan angket atau kuesioner	1. Objek penelitian berbeda 2. Jumlah yang diteliti berbeda

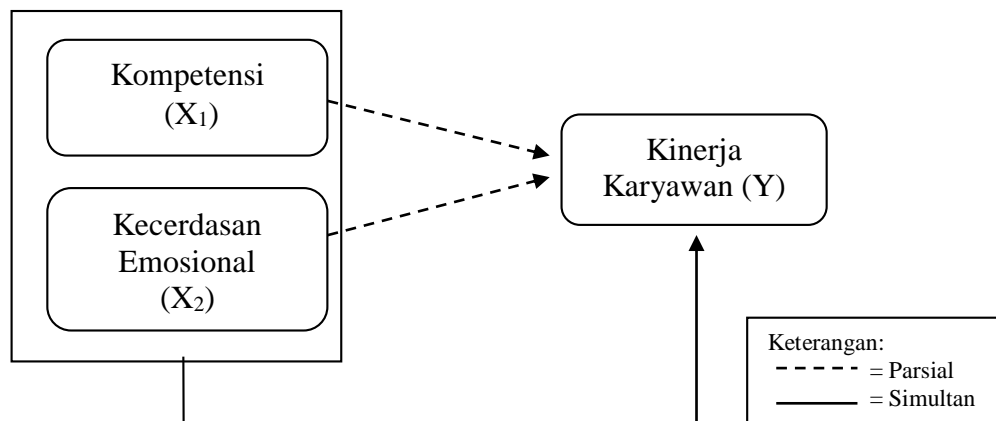
		<i>Manajemen, Vol 2, (1).</i>					
2	Faizal Candra Azhar, Musriha, Bramastyo Kusumo Nrgoro	Pengaruh Kompetensi , Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kreasi Alam Indonesia di Gresik <i>Jurnal Manajemen Branchmark , Vol 3, Issue 3.</i>	Kompetensi (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Kecerdasan Spiritual (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Jenis penelitiannya adalah analisis kuantitatif. Alat ukur yang digunakan yakni analisis regresi linier berganda	variabel bebas yang terdiri dari kompetensi, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PT. Kreasi Alam Indonesia.	1. Menggunakan 2 variabel bebas yang sama dan variabel terikat yang sama 2. Metode penelitian yang sama 3. Menggunakan angket atau kuesioner	1. Objek penelitian berbeda 2. Jumlah yang diteliti berbeda

3	Atifah Ridhawati / 2016	Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sang Hyang Seri(Perser) Cabang Sidrap	Kecerdasan Emosional (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian digunakan adalah regresi linier sederhana	kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Sidrap.	1. Menggunaka n variabel bebas dan terikat yang sama 2. Menggunaka n angket atau kuesioner	1. Objek penelitian berbeda 2. Jumlah yang diteliti berbeda
4	Wahyudi Afran Siska / 2017	Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan UPTD	Kompetensi (X1) Kecerdasan Emosional (X2)	Jenis penelitiannya adalah analisis kuantitatif. Alat ukur yang digunakan yakni analisis	variabel bebas yang terdiri dari kompetensi dan kecerdasan emosional pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen	1. Menggunakan variabel bebas yang sama dan variabel terikat yang sama	1. Objek penelitian berbeda 2. jumlah yang diteliti berbeda

		Puskesmas Mendingi	Kinerja Karyawan (Y)	regresi linier berganda	Baturaja (Persero) Tbk	2. Metode penelitian yang sama 3. Menggunakan angket atau kuesioner	
--	--	--------------------	----------------------	-------------------------	------------------------	--	--

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini kompetensi dan kecerdasan emosional adalah sebagai variabel bebas (variabel independen), sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat (variabel dependen), maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih dicari kebenarannya. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan landasan teori, serta penelitian sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Baturaja (persero) Tbk, baik secara parsial maupun simultan.

