

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

Pada kajian ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan, Emotional intelligence dan kompetensi. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan aktifitas yang dilakukan secara terencana, untuk mengatur aktifitas satu dengan aktifitas yang lainnya. Aktifitas tersebut dapat berupa aktifitas individu, kelompok maupun organisasi. Secara umum manajemen mengelola dan mengatur aktifitas yang akan dilakukan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan baik itu dari individu, kelompok maupun organisasi, melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Pada dasarnya manajemen mengelola dan mengatur aktifitas satu dengan aktifitas yang lainnya sehingga dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Manajemen pada suatu organisasi mengelola dan mengatur kegiatan-kegiatan yang ada, agar kegiatan tersebut bisa berjalan dengan baik, sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, baik itu seni, ilmu ataupun profesi. Manajemen sebagai seni, karena manajemen merupakan kekuatan kekuasaan pribadi yang kreatif, ditambah dengan skill dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen sebagai ilmu, karena manajemen adalah bagian dari gagasan manusia tentang kosmos, selain itu manajemen menggunakan metode ilmiah dalam menjelaskan fenomena manajerial. Manajemen bisa dipelajari dan dikaji kebenarannya. Manajemen sebagai profesi, karena manajemen merupakan salah satu jenis pekerjaan yang terspesialisasi. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. ada banyak

para ahli yang memberikan pendapat ataupun definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber dayam manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Firmansyah dan Syamsudin (2016:2), bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif serta efisien”.

Snell diterjemahkan oleh Ratno dan Willy (2014:15) adalah :

“Manajemen adalah proses kerja dengan menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Efektif berarti dapat mencapai tujuan organisasi. Efisien berarti mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang minimal yaitu menggunakan kemungkinan waktu, material, uang dan orang”.

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip Manullang (2012:5) bahwa ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (Organizing)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimanacaranya dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (Leading)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakanlainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (Controlling)

Mengawasi aktivitas-aktiivitas demi memastikansegala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam menjalankan proses atau kegiatan yang dilakukan didalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang berorientasi pada kepentingan umum disertai keuntungan. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dalam suatu organisai atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola, mengarahkan serta memberdayakan sumber daya manusia dengan tujuan tercapainya sumber daya manusia yang unggul dan memberikan kontribusi secara optimal kepada organisasi atau perusahaan.

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Pengertian menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa:

”Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Dari definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menerapkan dan mengelola sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut bertujuan agar sumber daya

manusia dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi untuk lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja samadan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerjaberakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno(2016:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada pengikutnya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Langkah alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu mengerjakannya dalam kerja dengan tindakan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Berikut ini dikemukakan pendapat menurut beberapa ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

Yukl (2011:8), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah :“Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Robbins (2012:36), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2015:3) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.1.3.2. Karakteristik Kepemimpinan

Siagian (2015:47-48) berpendapat berdasarkan pendekatan ciri dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

1) Inteligensi

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.

2) Kematangan dan keluasaan pandangan sosial.

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.

3) Memiliki motivasi dan keinginan prestasi

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.

4) Hubungan antar individu

Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.

5) Integritas

Mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dengan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh George R. Terry dalam Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut George R. Terry dalam Thoha (2010:52) sebagai berikut:

- a) Fungsi sebagai motivator
 - 1) Kemampuan pemimpin dalam berinovasi
 - 2) Kemampuan pemimpin dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja organisasi
- b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - 1) Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
 - 2) Kemampuan pemimpin dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
- c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

- 1) Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai dengan tanggung jawab.
 - 2) Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
- 1) Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
 - 2) Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

2.1.4. Kecerdasan Emosional

Semua emosi, pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi akar kata emosi berasal dari bahasa latin yaitu *emovere* yang artinya “bergerak menjauh” menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi Goleman yang dialih bahasakan oleh T.Hermaya (2015:7). Sedangkan emosi menurut kamus bahasa inggris Oxford adalah setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu atau setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap, emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi dapat dikelompokkan sebagai suatu rasa amarah, sedih, takut, jengkel, malu dan lain-lain.

2.1.4.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Berikut adalah pengertian teori kecerdasan emosional dari beberapa para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut teori dari Daniel Goleman yang diterjemahkan oleh T.Hermaya (2015:13) mengatakan bahwa :“Kecerdasan emosi merupakan kemampuan pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri”. Teori lain dari Robbins dan Judge (2015:70) mendefinisikan bahwa :“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”.

Sedangkan menurut McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2014) mengatakan bahwa :

“Kecerdasan emosional sebagai sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berpikir, memahami dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain”.

Dari beberapa teori para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan mengendalikan, menilai, memahami emosi dan memotivasi diri sendiri dan orang lain secara teratur.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional

Teori dari Daniel Goleman yang dialih bahasakan oleh T.Hermaya (2015:267), menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. 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 kelak dikemudian hari.

2. Lingkungan non-keluarga

Hal ini yang terkait adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan maupun pekerjaan. Kecerdasan emosional ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan motivasi. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

2.1.4.3. Aspek-Aspek Kecerdasan Emosional

Menurut Agustin dalam Kholisin (2014:92) menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai aspek – aspek sebagai berikut :

Pertama, rasa aman tersebut memiliki keyakinan penuh bahwa yang memiliki kemuliaan dan yang menghendaki kegagalan adalah Tuhan. Rasa aman tersebut diwujudkan seseorang dalam entuk bersyukur ketika mendapat nikmat dan akan bersabar ketika mendapat ujian.

Kedua, kepercayaan diri yaitu kemampuan untuk mengendalikan serta menjaga keyakinan diri untuk membuat perubahan.

Ketiga, intergritas yaitu bekerja secara total, sepenuh hati, dan dengan semangat yang tinggi.

Keempat, kebijaksanaan yaitu mampu memngambil keputusan dengan akurat dan tidak gegabah. Dan kelima, mempunyai motivasi tinggi yaitu seseorang mempunyai semangat yang tinggi untuk berjuang dan meraih masa depan.

2.1.4.4. Dimensi Kecerdasan Emosional

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur kemampuan seorang pegawai dalam bekerja. Secara konseptual kerangka kerja kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Goleman yang diterjemahkan oleh T.Hermaya (2015:56-57), terbagi menjadi dua kategori yaitu kecakapan pribadi dan kecakapan sosial.

Berikut adalah dimensi dan indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri / mengenali emosi diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan diri waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Kemampuan memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi seseorang untuk membentuk pemahaman diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya mendadak bahwa orang berada dalam kekuasaan perasaan.
2. Pengaturan diri / mengelola emosi, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibatnya yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang memiliki tingkat pengelola emosi yang tinggi akan dapat bangkit kembali lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.

3. Memotivasi diri sendiri, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri dan untuk berkreasi. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati yang menjadi landasan keberhasilan dalam berbagai bidang.

4. Mengenali emosi orang lain (empathy), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial seorang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.

5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan sosial, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi ini merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Seseorang yang hebat dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apa pun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain. Berdasarkan dimensi dan indikator di atas, bahwa untuk mencapai atau mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi terdapat beberapa indikator yang harus bisa disesuaikan dan diselaraskan dengan kemampuan diri kita untuk mengelolanya supaya dapat diaplikasikan kedalam sebuah kegiatan terutama dalam menjalankan kegiatan.

2.1.5. Pengertian Kompetensi

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Berikut adalah beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli: Menurut Sedarmayanti (2013: 126) menyatakan bahwa Kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut / karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

Sedangkan Menurut George klemp (dalam edison et al, 2016:143) menyatakan bahwa: Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/ kinerja yang unggul. Sedangkan Edison (2016 :17) menyatakan bahwa Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang di dasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan(knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude).

Selain itu Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:5), mendefinisikan bahwa Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas 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 ditempat kerja”. 35

Dari definisi yang diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.1. Tipe- tipe Kompetensi

Beberapa tipe kompetensi pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu. Menurut Donni Juni Prasa (2014:256), tipe-tipe kompetensi yaitu:

1. Kompetensi perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan

2. Kompetensi mempengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam organisasi, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

3. Kompetensi berkomunikasi

Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan non verbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkaitan dengan komunikasi.

4. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala menyangkut empati, persuasi, negosiasi, penyelenggaraan konflik dan perbedaan.

5. Kompetensi Berfikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analisis, berkomitmen terhadap tindakan .

6. Kompetensi Organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

7. Kompetensi SDM

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kinerja SDM.

8. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya

9. Kompetensi Pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

10. Kompetensi Bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek financial, penciptaan system kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

11. Kompetensi Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelanjaan diri secara mandiri.

12. Kompetensi Teknis

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi mesin, serta menyelenggarakan tugas dengan baik. Dari beberapa tipe kompetensi dapat disimpulkan bahwasannya tipe kompetensi berasal dari perusahaan bahkan dari individu.

2.1.5.2. Jenis – Jenis Kompetensi

Adapun jenis- jenis kompetensi berdasarkan para ahli: Menurut Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (threshold competencies), dan kompetensi pembeda (Differentiating Competencies). Kompetensi dasar (Threshold Competencies) adalah karakteristik utama (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (differentiating competencies) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Sedangkan Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (Core Competencies) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan sesuatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi inti merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.

2. Kompetensi Kepemimpinan/Manajerial (Leadership/Managerial Competencies).

Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (visionary leadership)”, “pemikiran strategis” (strategic thinking), dan “pembangunan manusia (developing people)”.

3. Kompetensi Fungsional (Functional Competencies) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu. Dari beberapa jenis- jenis kompetensi dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompetensikarakteristik utamayang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan kepadanya.

2.1.5.3. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya, Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Spencer dalam Moeheriono (2014:14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

1. Watak (traits), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakagorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
2. Motif (motive), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
3. Konsep Diri (self-concept), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.

4. Pengetahuan (knowledge), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.

5. Keterampilan atau keahlian (skill), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Berdasarkan dari beberapa karakteristik kompetensi diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berdasarkan dengan efektifitas kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya.

2.1.5.4. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Spencer dalam Moehariono (2014:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

1) Motif

Dimensi Motif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Mengarahkan
- b. Membimbing

2) Watak

Dimensi Watak diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dalam pekerjaannya

b. Percaya diri

3) Konsep Diri

Dimensi konsep diri diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

a. Menghargai waktu dengan efektif dalam bekerja

b. Konsisten dalam bekerja

4) Pengetahuan

Dimensi pengetahuan diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

a. Pendidikan yang relevan dengan pekerjaan

b. Informasi yang dimiliki karyawan

5) Keterampilan

Dimensi keterampilan diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

a. Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan

b. kemampuan dalam mengerjakan tugas

Dari teori Spencer dalam Moehariono (2014:5) dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat diukur dengan dimensi yaitu Motif, watak, Konsep diri, Pengetahuan, keterampilan.

2.1.5.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi terdiri dari faktor internal maupun dari eksternal, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

berdasarkan teori dari Michael Zwell dalam Wibowo (2014: 330) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yang dapat berpengaruh dalam pekerjaannya ,dan akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Keyakinan dan nilai – nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang lain percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Maka mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, merek tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berfikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara didepan umum dan menulis. Individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Keterampilan sangat dibutuhkan untuk menunjang

pekerjaan yang akan dikerjakan agar lebih baik lagi. Pengembangan keterampilan yang secara

spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. Sehingga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik dan benar

c. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kalaupun, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

d. 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 bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelesaikan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan

mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan insentif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

e. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

f. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi.

g. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

1. Praktik rekrutment dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi

2. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai – nilai berhubungan dengan kompetensi
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan komunikasi pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan
7. Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan dari uraian diatas terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi diantaranya: keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, Isue emosional, Kepemimpinan intelektual, Budaya Organisasi.

2.1.6. Kinerja Pegawai

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari proses bisnis perusahaan yang menunjukkan nilai keberhasilan dari sebuah usaha yang bisa diukur dengan informasi keuangan maupun non keuangan. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam

organisasi. Kata entrepreneurship dahulunya sering diterjemahkan dengan kata kewiraswastaan akhir-akhir ini diterjemahkan dengan kata kewirausahaan. Entrepreneur berasal dari bahasa Perancis yaitu *entreprendre* yang artinya memulai atau melaksanakan. Wiraswasta/wirausaha berasal dari kata: Wira: utama, gagah berani, luhur; swa: sendiri; sta: berdiri; usaha: kegiatan produktif. Dari asal kata tersebut, wiraswasta pada mulanya ditujukan pada orang-orang yang dapat berdiri sendiri. Di Indonesia kata wiraswasta sering diartikan sebagai orang-orang yang tidak bekerja pada sektor pemerintah yaitu; para pedagang, pengusaha, dan orang-orang yang bekerja di perusahaan swasta, sedangkan wirausahawan adalah orang-orang yang mempunyai usaha sendiri.

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah pengambilan resiko untuk menjalankan sendiri dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk menciptakan usaha baru atau dengan pendekatan yang inovatif sehingga usaha yang dikelola berkembang menjadi besar dan mandiri tidak bergantung kepada pemerintah atau pihak-pihak lain dalam menghadapi segala tantangan persaingan. Inti dari kewirausahaan adalah pengambilan resiko, menjalankan sendiri, memanfaatkan peluang-peluang, menciptakan baru, pendekatan yang inovatif, dan mandiri.

Menurut para ahli, pengertian Kinerja adalah sebagai berikut: Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja adalah:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2013: 94) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Adapun menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406) menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja wirausaha adalah sebagai kemampuan pengusaha dalam menciptakan sesuatu yang baru dan melihat peluang untuk membuka usaha baru.

2.1.6.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai dkk (2014:408), pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM masih dapat dibedakan lagi ke dalam:

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
 7. Meningkatkan etos kerja.
 8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/ efektifitas.
 9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
 11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses.
 12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
 13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
 14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
 15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.6.3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja wirausaha ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis (berurutan), dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

Adapun kegunaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, dan manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.

Departemen Sumber Daya Manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

14. Umpan balik ke SDM.

Kinerja baik atau jelek yang dilakukan pegawai di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen Sumber Daya Manusia berfungsi.

2.1.6.4. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur kinerja. Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang wirausaha dapat bekerja dengan optimal. Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang mengacu pada kualitas SDM yang menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume

pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain

5. Inisiatif

Inisiatif mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang

dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan kajian yang akan digunakan yaitu mengenai kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kompetensi sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan :

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1.	Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda (2018). <i>The Influence of Competency on Employee Performance through Organization Commitment Decision.</i> <i>IOSR Journal of Bussiness and Management (IOSR), 20(2),29-37.</i>	Hasil analisis data menemukan kompetensi karyawan, dan dimensi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan bertindak sebagai hubungan mediator parsial antara kompetensi dengan kinerja karyawan.	Objek penelitian	Hasil analisis data menemukan kompetensi karyawan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Liberty Shehu, Kida Mohammed (2017).	Ditemukan bahwa penggunaan kecerdasan	Objek penelitian	Ditemukan bahwa penggunaan

	<p><i>The Effect of Emotional Intelligence on Employees Performance.</i></p> <p><i>Review of Public Administration and Management, 6 (12), 22-32</i></p>	<p>emosional adalah dorongan yang lebih kuat untuk pencapaian apa pun daripada imbalan moneter. Juga disimpulkan bahwa penggunaan kecerdasan emosional, lebih dari apa pun, lebih mendorong pencapaian apa pun termasuk kinerja perusahaan daripada imbalan uang atau status apa pun.</p>		<p>kecerdasan emosional menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p>G. Ngurah Sutaja Putra, I Gusti Ayu Manuarti Dewi (2019).</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation.</i></p> <p><i>International Research Journal of Management, IT & Social Science, 6 (6), 118-127</i></p>	<p>Motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial. Kepala Sekretariat KPU Kabupaten / Kota di Bali perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi yang menginspirasi bawahan untuk bekerja lebih baik ketika motivasi kerja meningkat akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi yang kuat seperti</p>	Objek penelitian	<p>Hasil analisis data menemukan kepemimpina menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		<p>pengungkapan informasi dan partisipasi semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dapat dikembangkan terus menerus. Ketika motivasi kerja meningkat, itu akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas dan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.</p>		
4.	<p>Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati (2019)</p> <p><i>The Relationship Among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance.</i></p> <p><i>Etikonomi</i>, 18 (2), 249-258.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan kecerdasan spiritual hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui OCB. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pimpinan seharusnya melakukan</p>	Objek penelitian	<p>Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.</p>

		penilaian terhadap OCB secara terus menerus sehingga dapat semakin meningkatkan kinerja pegawai.		
5.	Wigimin, Elisa Kusri (2019). <i>The Effect of Leadership on Employee Performance with Total Quality Management (TQM) as a Mediating Variable in Indonesian Petroleum Companies: A Case Study.</i> <i>International Journal of Integrated Engineering</i> 11 (5). 180-188.	Bahwa kepemimpinan transformasi memiliki efek positif pada manajemen kualitas total dan kinerja karyawan. Kedua, kepemimpinan transaksional memiliki efek positif pada manajemen kualitas total dan kinerja karyawan. Ketiga, manajemen kualitas total memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Keempat, manajemen kualitas total dapat memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kelima, manajemen kualitas total dapat memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.	Objek penelitian	Bahwa kepemimpinan memiliki efek positif pada kinerja karyawan.
6.	Adolf Halley, B Kambuaya (2017).	bahwa budaya organisasi berpengaruh positif	Objek penelitian	Kepemimpinan berpengaruh positif dan

	<p><i>Influence of Cultural Organizational and Leadership on the Performance of Employees Mediating Job Satisfaction on District Health Departement Mimika Papua.</i></p> <p><i>Journal of Education and Vocation Research</i>, 8 (1), 23-30.</p>	<p>dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memperhatikan dan melakukan perbaikan pada budaya organisasi secara langsung akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan dalam organisasi akan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan atau secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.</p>		<p>signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung</p>
7.	Riani Mulyani Alfian (2017).		Objek penelitian	

	<p><i>The Effect of Competence and Emotional Intelligence on Performance of Employee in Bank Brance BRI Cabang Setiabudi Bandung.</i></p> <p><i>E-Proceeding of Management, 4 (2)</i></p>			
8.	<p>K.N. Lakshmi, K.S. Sekhar Rao (2018).</p> <p><i>A Study on Role of Emotional Intelligence on Employee Performance.</i></p> <p><i>International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), 9 (3), 440-448.</i></p>	<p>Kecerdasan emosional membutuhkan pertumbuhan individu dan organisasi. Kecerdasan emosional meningkatkan kinerja kerja dengan membiarkan orang untuk membina hubungan positif, berkinerja baik dalam kelompok dan membangun status sosial. Studi saat ini menetapkan faktor-faktor relasional dan kinerja karyawan. studi Kecerdasan Emosional memiliki penting pada variabel-variabel tertentu, yang menciptakan kesadaran, membantu karyawan untuk belajar dari orang lain, berbagi</p>	Objek penelitian	Kecerdasan emosional meningkatkan kinerja kerja karyawan.

		pengetahuan dan menciptakan kepercayaan dan kepedulian terhadap orang lain.		
9.	<p>Muhammad Asrarul Haq, K. Peter Kuchinke (2016).</p> <p><i>Impact of Leadership styles on Employees Attitude toward their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks.</i></p> <p><i>Future Business Journal</i>, 2 , 54-64.</p>	<p>Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kinerja karyawan. Namun, gaya kepemimpinan laissez-faire menunjukkan hubungan negatif dengan hasil kinerja karyawan dalam hal efektivitas, dan kepuasan karyawan. Industri perbankan di Pakistan rentan terhadap berbagai tantangan termasuk pergantian karyawan. Model yang disajikan dalam penelitian ini akan membantu manajer sumber daya manusia dan manajemen puncak untuk merancang program pengembangan kepemimpinan yang efektif. Departemen HRD dapat dibentuk dan profesional HRD dapat dipekerjakan untuk membantu para manajer dalam mengatur program</p>	Objek penelitian	<p>penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan hasil kinerja karyawan.</p>

		<p>pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya, mungkin membantu merancang strategi untuk memuaskan, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Juga, ini akan membantu para manajer memutuskan, gaya kepemimpinan mana yang harus mereka pilih dalam hal hasil.</p>		
--	--	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2013:388) mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”. Kerangka pemikiran pada intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dikuatkan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian Adolf Halley, B Kambuaya (2017). Menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan dalam organisasi akan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan atau secara tidak langsung melalui kepuasan kerja

2.3.2 Pengaruh kecerdasan emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian dari Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati (2019) menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja Karyawan

Hasil analisis data dari Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda (2018). menemukan kompetensi karyawan, dan dimensi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan bertindak sebagai hubungan mediator parsial antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Atau menurut Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Made Mariawan (2011), Indra

Siswanto (2012), Winanti (2011), Shin (2010), Lindner (2001), Shang (2007), dan Lertputtarak (2012).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dari hasil analisis data pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,697. Hal ini menandakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi akan lebih percaya diri sehingga tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik

2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan, Kecerdasan emosional dan Kompetensi merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintahan maupun swasta. Sebab dengan adanya kecerdasan emosional seorang pegawai yang tinggi akan menumbuhkan komitmen terhadap organisasinya.

Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengatur bawahan dan semakin kuat akan meningkatkan komitmen organisasi atau mempengaruhi komitmen organisasi.

Menurut Goleman (2015:11) menyatakan bahwa, kecerdasan emosional adalah kemampuan-kemampuan seperti mampu untuk memotivasi diri sendiri dan bertindak gigih/bertahan menghadapi keadaan-keadaan yang frustrasi,

mengendalikan dorongan hati/rangsangan dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati, dan berdoa. Seperti yang dikatakan Bass and Avolio dalam Edy Sutrisno (2017:214) mengatakan bahwa Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kecerdasan emosional dan kepemimpinan adalah hal yang mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang telah memiliki kecerdasan emosional yang tinggi serta dibantu dengan dorongan seorang pemimpin akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen akan mendapatkan kepercayaan yang tinggi atas apa yang dikerjakannya, hal tersebut akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

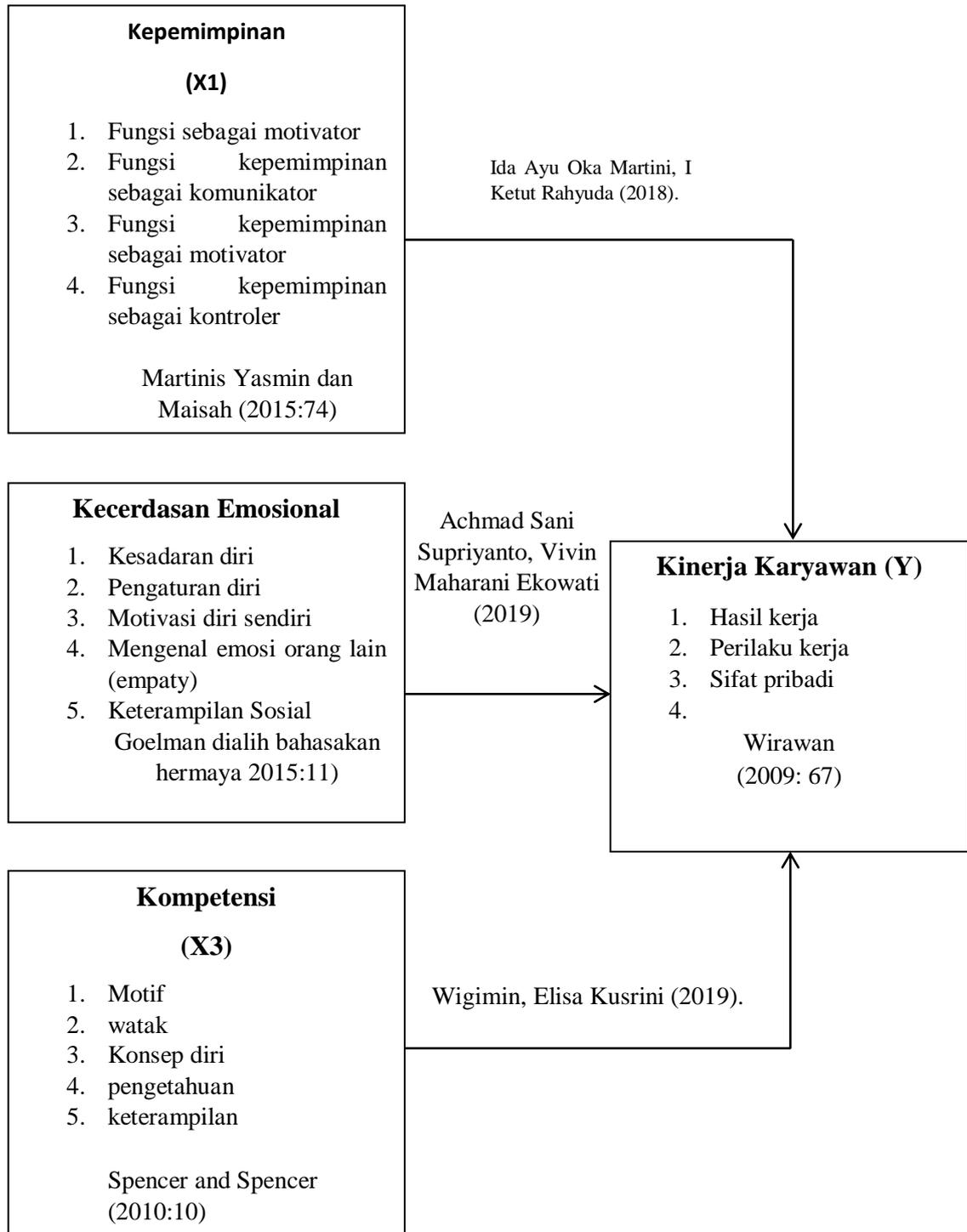
Layla dan Khelliwaty (2016) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin Dan Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Di Eastern Llc Pekanbaru. Andi (2015) yang berjudul Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Dan Efikasi-Diri Terhadap Komitmen Tugas Pada Guru Smta Pkp Jakarta Islamic School, menunjukkan adanya hubungan secara signifikan antara pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dari hasil analisis data pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,697. Hal ini menandakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi akan lebih percaya diri

sehingga tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.4. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian di halaman berikutnya



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Secara Parsial

a) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

b) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.