

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kecerdasan emosional

2.1.1. Definisi Kecerdasan Emosional

Menurut *Goleman, (2000)* menjelaskan bahwa kecerdasan emosi (*Emotional Intelligence*) adalah: “Kemampuan seseorang untuk dapat mengelola perasaan atau emosi dirinya dan orang lain, agar dapat menghadapi frustrasi sanggup mengatasi dorongan-dorongan primitif atau menunda kepuasan-kepuasan sesaat, mengatur suasana hati yang reaktif dan mampu berempati kepada orang lain”.

Menurut *Effriyanti (2013)* mengartikan bahwa kecerdasan emosional berupa kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial yang akan menuntun pikiran dan perilaku seseorang. Individu yang memiliki kecerdasan emosional yang memadai akan memiliki pertimbangan dan kemampuan nalar yang lebih komprehensif.

Menurut *Carmichael dalam Supriyanto dkk. (2012)*, kecerdasan emosional merupakan proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan dalam mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi untuk mencapai tujuan. Kecerdasan emosional yang tinggi akan membantu karyawan dalam mengatasi konflik secara tepat dan menciptakan kondisi kerja yang baik sedangkan kecerdasan emosional yang rendah akan

berdampak buruk karena karyawan kurang dapat pengambilan keputusan dan tidak bisa menghadapi konflik secara tepat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan maupun mengelola emosi pada diri sendiri kepada orang lain sehingga mampu mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan untuk mencapai tujuan yang produktif .

2.1.2 Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut *Goleman (2003)* terdapat lima dimensi atau komponen kecerdasan emosional, yaitu:

1. Pengenalan diri (*self awareness*), artinya mengetahui keadaan dalam diri, hal yang lebih disukai dan intuisi.
2. Pengendalian diri (*self regulation*), artinya mengelola keadaan dalam diri sendiri dan sumber daya diri sendiri, menahan emosi dan dorongan negatif, menjaga norma kejujuran dan integritas, bertanggung jawab atas kinerja pribadi.
3. Motivasi (*motivation*), artinya dorongan yang membimbing atau membantu peraihan sasaran atau tujuan, dorongan untuk jadi lebih baik, kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan dan kegigihan dalam memperjuangkan kegagalan dan hambatan.
4. Empati (*empathy*), artinya kesadaran akan perasaan, kepentingan dan keprihatinan orang.

5. Keterampilan sosial (*social skills*), artinya kemahiran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain.

2.1.3 Hubungan Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja

Menurut *Yossy, (2016)* Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi. Namun kemampuan dan motivasi tersebut akan lebih baik apabila dikelola dengan kecerdasan emosional sehingga kemampuan dan motivasi tersebut menjadi lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kecerdasan emosional dituntut digunakan dalam situasi-situasi tugas yang membutuhkan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang biasanya didasarkan pada pengalaman. Dengan pengelolaan kecerdasan emosional secara lebih baik, akan dapat meminimalisasi hambatan yang akan dihadapi oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional sangat berperan penting dalam mengelola tugas-tugas dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.4 Hasil Penelitian Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja

Dalam penelitian *Titien (2011)* menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mana dilihat dari nilai signifikan kecerdasan emosional sebesar $0,000 < 0,05$ dengan sampel 92 pegawai pada sekretariat direktur jenderal planologi kehutanan, departemen kehutanan. Sedangkan dalam penelitian *Yuliana (2015)* menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan

yang dilihat dari nilai *Sig* $0,002 < 0,05$ dengan sampel 60 orang pada pengelola program pasca sarjana (studi kasus magister manajemen universitas muhammadiyah yogyakarta) Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi dapat juga diartikan sebagai suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda, atau tingkah laku. *Rochajat (2008)* mendefinisikan komunikasi yang berasal dari bahasa latin yaitu *Communicatus* yang artinya “berbagi” atau “menjadi milik bersama”, sehingga komunikasi merupakan suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. *Robbins (2008)* menjelaskan pengertian tentang komunikasi adalah sebagai berikut: “komunikasi merupakan transfer makna dan penyampaian ide dari satu orang ke orang lain. Dikatakan juga bahwa satu dari kekuatan terbesar yang merintangai kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi: perpindahan (transfer) makna di antara anggota - anggotanya. Agar komunikasi dapat berjalan secara efektif, maka kelompok-kelompok kerja harus melakukan kontrol atas para anggotanya, berbicara yang dapat merangsang para anggotanya untuk bekerja, menyediakan cara bagi mereka untuk meluapkan ekspresi emosional mereka, dan membuat pilihan-pilihan keputusan.”

Komunikasi adalah suatu proses dalam menyampaikan pesan dari seseorang kepada orang lain dengan bertujuan untuk memberitahu, mengeluarkan

pendapat, mengubah pola sikap atau perilaku baik langsung maupun tidak langsung (*Effendy, 2010*).

Definisi lain komunikasi adalah proses menghubungkan berbagai komponen-komponen dari organisasi secara bersama baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal (*Silalahi, 2013*).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain yang berperan aktif dalam menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup, karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.2.2 Fungsi – fungsi komunikasi

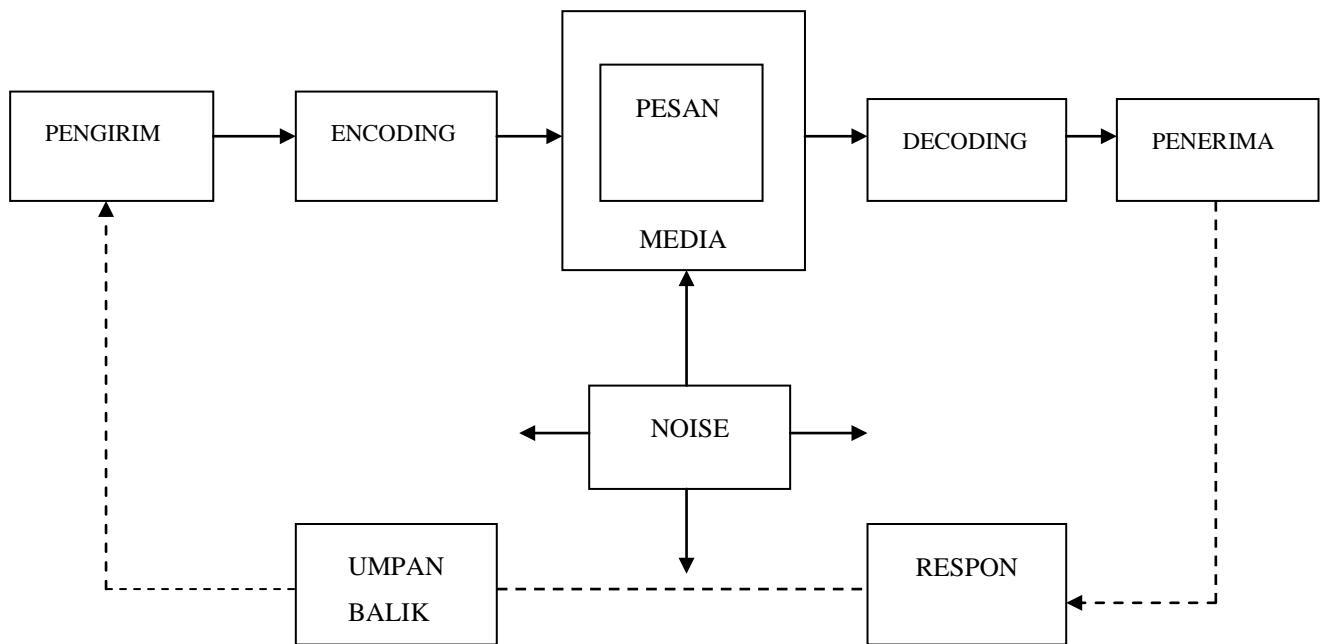
Menurut *Robbins (2008)* komunikasi di dalam kelompok atau organisasi menjalankan fungsi utama, yaitu antara lain

1. **pengendalian**, komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara.
 2. **motivasi**, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar
- pengungkapan emosi, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan

3.informasi, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

2.2.3 Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut *Robbins (2008)* dimulai dari pengirim yang memiliki pesan, ide, gagasan, atau informasi yang disampaikan kepada penerima. Pesan tersebut dapat berbentuk berbagai hal, sebuah tulisan pun dapat dikatakan pesan, atau ketika berbicara, pembicaraan tersebut juga dikatakan pesan. Gerakan isyarat (*body language*) juga merupakan pesan. Pesan dapat disampaikan dengan berbagai saluran atau media seperti halnya dengan bertatap muka (secara langsung) atau dengan media cetak/elektronik. Selanjutnya, penerima menerima pesan yang disampaikan. Namun, sebelumnya pesan tersebut harus diterjemahkan, dan pada saat pesan diterima kepada penerima terkadang ada beberapa gangguan yang timbul seperti halnya informasi yang berlebihan. Gangguan tersebut menjadi hambatan dalam menyampaikan suatu pesan. Setelah penerima menerima pesan, penerima memberikan umpan balik dengan maksud oleh pengirim. Apabila sudah sesuai, artinya pemahaman akan pesan tersebut tercapai.



Gambar proses komunikasi (sumber :

<http://tipsserbaserbi.blogspot.com/2014/12/proses-komunikasi-dan-penjasannya.html>)

2.2.4 Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja

Menurut *Mangkunegara (2010)* seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus berinteraksi dengan atasannya atau dengan pegawai yang lain, sehingga terjalin suatu kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang atasan harus menyampaikan informasi kepada bawahan yang berupa instruksi, arahan atau diskusi, sedangkan bawahan mengkonsultasikan dan menyampaikan hasil pekerjaannya kepada atasannya. Komunikasi yang baik diantara para pegawai akan menjalin kerja sama yang baik sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan optimal.

Robbins (2008) mengatakan bahwa komunikasi yang baik adalah sangat penting bagi efektivitas kelompok atau organisasi apa pun dalam pencapaian tujuan. Satu dari kekuatan terbesar yang merintangai kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

2.2.5 Hasil Penelitian Komunikasi Terhadap Kinerja

Dalam penelitian *Andi (2013)* menyimpulkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,004 dan nilai koefisien regresi positif (+) sebesar 0,259 yang menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat intensitas komunikasi meningkat, maka kinerja akan meningkat pula. Penelitian ini memiliki sampel 45 pegawai studi pada pegawai kantor wilayah XII Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Banjarmasin. Sedangkan dalam penelitian *Arie (2016)* menyimpulkan juga bahwa variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai tingkat signifikan sebesar $\text{sign.}(0,000) < \text{sign } \alpha$ (0,05). Dengan sampel 156 pegawai studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

2.3 Rotasi Kerja

2.3.1 Definisi Rotasi Kerja

Menurut *Holle, (2005)*, rotasi kerja merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawandan nilai bagi organisasi. Rotasi kerja juga merupakan tindak lanjut dari kegiatan penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*). Dengan penilaian

tersebut, dapat diketahui bagaimana tingkat kemampuan masing-masing pegawai, sebagai salah satu pertimbangan untuk melakukan rotasi kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa rotasi kerja sejatinya dilakukan demi peningkatan kompetensi karyawan, penyegaran dari kejenuhan rutinitas, dan perluasan wawasan.

Rotasi pekerjaan akan memberikan dampak positif bagi karyawan karena dengan adanya perputaran pekerjaan tersebut akan menghindarkan rasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Namun bagi karyawan yang sudah merasa mapan dengan posisi sekarang dalam pekerjaannya maka akan protes dengan adanya rotasi pekerjaan tersebut. Karena itu kebijakan seperti itu harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan (*Mangkuprawira, 2009*) dengan rotasi pekerjaan yang cukup baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam organisasi sehingga lebih bergairah dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari dapat berjalan dengan baik. Selain itu dengan adanya rotasi pekerjaan akan meningkatkan kemampuan dan keahlian bagi karyawan untuk dapat berkarya dengan lebih baik lagi.

Pengertian rotasi kerja adalah memutar atau menggilir penempatan pejabat struktural maupun fungsional dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang ditetapkan dalam sebuah kebijakan yang bersifat *Compulsary*. Rotasi memiliki peranan penting dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian dari sebuah organisasi. Ada 3 (tiga) manfaat atau kepentingan yang dapat ditarik dari rotasi, yaitu kepentingan dinas atau

perusahaan, kepentingan pejabat yang bersangkutan, dan kepentingan publik. *Sumarwoto (2011)*,

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja adalah perpindahan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu unit kerja pada suatu perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia yang ada di dalam diri karyawan maupun pegawai.

2.3.2 Manfaat dan Kelemahan Rotasi

Rotasi pekerjaan juga mempunyai manfaat dan kelemahan menurut *Bambang Widagdo (1991)*, berikut kekuatan dan kelemahan tersebut :

Manfaat rotasi kerja:

1. Menguji karyawan serta membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan orang yang bersangkutan.
2. Meningkatkan kerjasama antar bagian, dimana para manajer menjadi lebih memahami masalah satu sama lain.
3. Memperluas pengenalan karyawan di antara para pimpinan.

Kelemahan Rotasi Kerja :

1. Menimbulkan generalisasi, karenanya metode ini cenderung lebih tepat ditujukan bagi pengembangan manajer lini umum dari pada staf ahli fungsional.
2. Berhati-hati untuk tidak dengan sengaja melupakan petatar atau karyawan pada beberapa pos terdepan. Dampak positif dan negatif tersebut akan berpengaruh

padaperusahaan dari segi produktivitas serta kemakmuran dankesejahteraan yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu untukmengantisipasi adanya dampak yang buruk terhadap perusahaan,maka perlu adanya *teamwork* di semua unit organisasi agarkerjasama tim menjadi efisien dan memenuhi tingkat standartproduktivitas perusahaan.

Adapun tujuan dari rotasi jabatan menurut pendapat dari **Wahyudi (2002)**adalah sebagai berikut:

- (1) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjaminterjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*),
- (2) Membuka kesempatan untuk pengembangan karir,
- (3) Memperluas dan menambah pengetahuan,
- (4) Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan,
- (5) Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja,
- (6) Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja,
- (7) Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

2.3.3 Hubungan Rotasi Kerja Dengan Kinerja

Hasibuan (2009:102) berpendapat bahwa tujuan rotasi kerja, antara lain untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, memberikanperangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi serta mendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka. Dari pendapat

tersebut dapat diketahui bahwa dengan rotasi kerja diharapkan akan memotivasi dan meningkatkan kemampuan pegawai, dan hal itu akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Rotasi pekerjaan bagi pegawai menjadi salah satu hal penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena dengan rotasi pekerjaan pegawai akan mendapatkan suasana baru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2.3.4 Hasil Rotasi Kerja Dengan Kinerja

Dalam penelitian *Nurdiana (2011)* menyimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar $0,003 < 0.05$. Hal ini berarti rotasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 127 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Sedangkan dalam penelitian *Fatmawati (2012)* menyimpulkan juga bahwa variabel rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-raniry Banda Aceh dengan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ ($0.0\% < 5\%$). Dengan sampel sebanyak 175 pegawai di IAIN Ar-raniry Banda Aceh.

2.4 Kinerja

2.4.1 Definisi kinerja

Menurut *Pramudyo(2010)* “Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan”.

Sedangkan menurut *mangkunegara (2010)* bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Menurut *Sedarmayanti (2007)* menyatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus didapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur”.

Berdasarkan definisi diatas kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

2.4.2 Menilai Kinerja

Menurut *Pramudyo (2010)* kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukandalam suatu periode yang ditentukan.

2. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalanyang timbul.
5. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan oranglain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas – tugas barudan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi

2.4.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

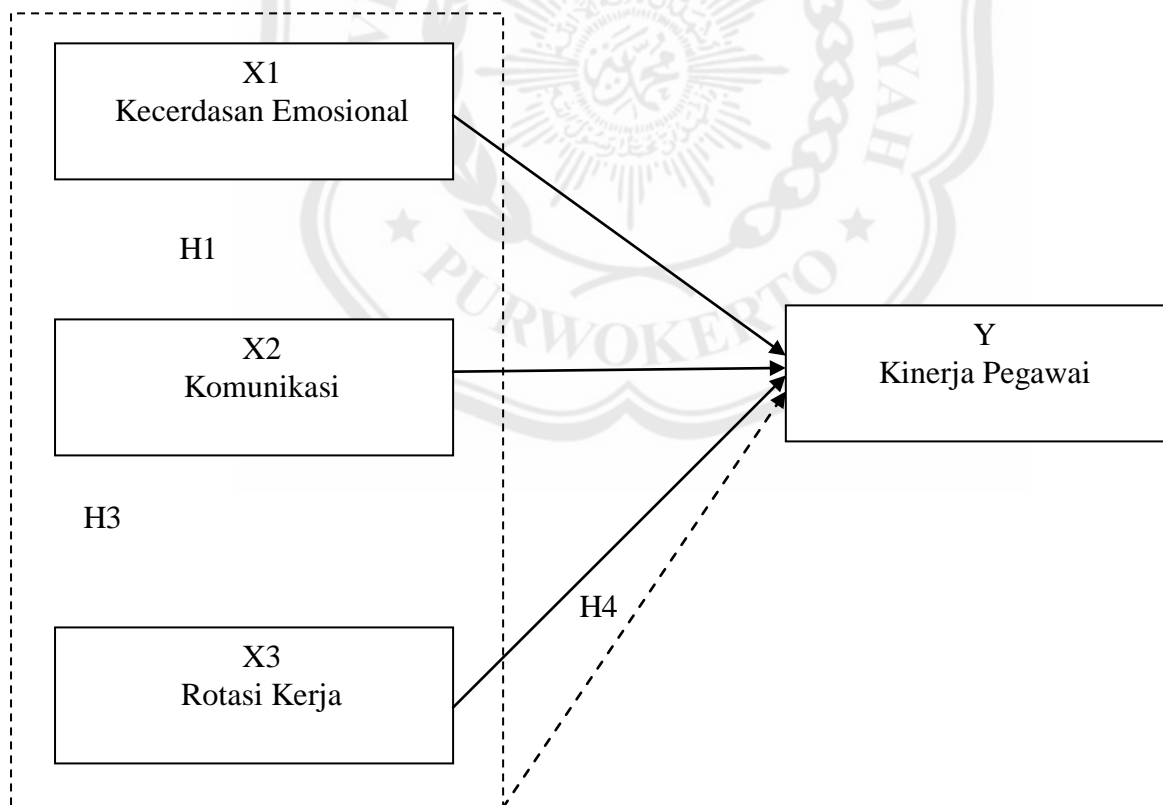
Menurut *Mathis dan Jackson dalam Fahmi (2015)* faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervisi serta keterampilan dalam tehnik industri.

3. Hubungan tenaga kerja dan pemimpin organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pemimpin organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu.
4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas
6. Kewiraswastaan, dalam pengambilan resiko kreatifitas.

Berdasarkan literatur – literatur diatas maka menghasilkan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut :

2.4. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan garis:

- = Hubungan secara parsial
- - - - -→ = Hubungan secara simultan

1.Hipotesis

H1 : Kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2 : Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3 : Rotasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4 : Kecerdasan emosional, komunikasi dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.