

TESIS

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP EFEKTIFITAS KOMUNIKASI DAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT. HADJI KALLA TOYOTA CABANG
COKROAMINOTO DI MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

AYU AMALIAH BAHARUDDIN

A012231111



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

2024

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PT. HADJI KALLA TOYOTA CABANG
COKROAMINOTO MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL INTELLIGENCE AND
EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE COMMUNICATION AND
PERFORMANCE AT PT. HADJI KALLA TOYOTA , MAKASSAR
BRANCH**

Disusun dan diajukan oleh

AYU AMALIAH BAHARUDDIN

A012231111



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL
TERHADAP EFEKTIVITAS KOMUNIKASI
DAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. HADJI KALLA CABANG COKROAMINOTO DI MAKASSAR
KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

AYU AMALIAH BAHARUDDIN
NIM A012231111

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 28 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA
NIP 194701151975031001

Pembimbing Pendamping



Dr. Hendragunawan, SE., M.Si., M.Phil
NIP 197407312000121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402054988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ayu Amaliah Baharuddin

Nim : A012231111

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS KOMUNIKASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. HADJI KALLA CABANG COKROAMINOTO DI MAKASSAR**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 5 September 2024

Yang Menyatakan,



Ayu Amaliah Baharuddin

PRAKATA



Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran *Allah Subhanahu Wa Ta'ala* atas segala nikmat, rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hambanya. Salam dan shalawat tak lupa penulis kirimkan kepada *Rasulullah Muhammad Shallallahu'alai wasallam* beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Sebuah kesyukuran yang tak terhingga penulis sampaikan atas segala kenikmatan dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan penuh perjuangan dengan mengangkat judul "Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kemampuan Komunikasi dan Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Hal terhebat dalam hidup dan hal paling bahagia saat seorang anak berhasil membuat orang tua bangga terhadap capaian seorang anak, dan keberhasilan dan kesuksesan seorang anak tidak pernah lepas dari do'a tulus yang terus terucap dari hati orang tua serta perjuangan tetes demi tetes keringat yang menjadi saksi tak peduli panas, hujan tetap orang tua lewati demi kebahagiaan anaknya, untuk itulah dengan penuh cinta, kasih dan sayang penulis sampaikan ucapan terima kasih yang terdalam namun

tak dapat diukur kedalamannya kepada kedua orang tua penulis, Kepada Bapak Drs. H. Baharuddin M.M yang telah menunaikan tugas mulianya sebagai kepala rumah tangga dengan sangat inspiratif, bertanggung jawab, kasih sayangnya, cintanya, perjuangannya yang tanpa pamrih akan selalu abadi dalam benak penulis, Insha Allah Bapak Drs. H. Baharuddin M.M bangga melihat perjuangan dan capaiannya penulis Aamiin Allahumma Aamiin. Kepada ibu saya yang tercinta Hj. Rosniati perempuan Luar biasa hebat, terbaik, istimewa yang selalu memberi support, harapan, cintanya, dan semangat juang. Serta teristimewa untuk saudara-saudara tercinta Fitrah Baharuddin, Khadijah Abduh, Asrah Baharuddin, Satriana Sibe, Firsan Baharuddin, Nur Wahida Samsi, yang senantiasa mendukung, memberi support, dukungan baik materi ataupun moril serta do'a-do'anya hingga proses akhir studi penulis, serta keluarga besar penulis sampaikan terima kasih atas segala dukungannya semoga hal yang telah diberikan dibalas oleh Allah Subhanawata'ala dengan balasan kebaikan kebahagiaan baik didunia ataupun diakhirat.

Ucapan terima kasih banyak kepada bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA sebagai pembimbing I (ketua) dan bapak pembimbing II (Sekertaris) yaitu bapak Dr. Hendragunawan, SE., M.Si., M.Phil yang telah memberikan saran dan kritik serta motivasi yang luar biasa dan selalu senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis sehingga Tesis ini selesai dengan baik.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan, arahan dan dukungan mengingat masih kurangnya kemampuan dan pengetahuan dari penulis. Untuk itu dalam bagian ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang sudah memberikan bantuan, dukungan, semangat, bimbingan dan saran-saran sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya begitu pula penghargaan setinggi-tingginya dan terima kasih yang disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M. Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar dan para pembantu rektor serta seluruh jajarannya yang senantiasa mencurahkan dedikasinya dengan penuh keihklasan dalam rangka mengembangkan mutu kualitas Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku ketua program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
4. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakab dalam proses penelitian ini.
5. Seluruh teman seperjuangan teman kuliah magister Universitas Hasanuddi Makassar.

6. Seluruh pimpinan dan pegawai PT. Hadji Kalla Toyota terkhusus di cabang Cokroaminoto Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian ini dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari penulisan tesis ini masih sangat banyak kekurangan yang terdapat didalamnya. Untuk itu, segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritikan dari pembaca guna menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

03 Mei 2024

penulis

ABSTRAK

AYU AMALIAH BAHARUDDIN. *Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kemampuan Komunikasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar.* Dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Hendragunawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kemampuan Komunikasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar. Berjenis kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 48 karyawan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* dengan jenis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan memanfaatkan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima dimana 1) Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi pada karyawan di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, 2) Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi pada karyawan di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar 3) Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, 4) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, 5) Efektivitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, 6) Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, 7) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening di PT. Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar.

Kata Kunci: Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Efektivitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

AYU AMALIAH BAHARUDDIN. *The Influence of Intellectual Intelligence and Emotional Intelligence on Communication Ability and Employee Performance at PT. Hadji Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar.* Supervised by Djabir Hamzah and Hendragunawan.

This study aims to analyze whether Intellectual Intelligence and Emotional Intelligence affect the Communication Ability and Employee Performance at PT. Hadji Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar. It is a quantitative study with data collection methods using questionnaires distributed to 48 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling with Partial Least Square (SEM-PLS) through SmartPLS software. The results show that all hypotheses are accepted, where: 1) Intellectual Intelligence has a positive and significant influence on communication effectiveness among employees at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 2) Emotional Intelligence has a positive and significant influence on communication effectiveness among employees at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 3) Intellectual Intelligence has a positive and significant influence on employee performance at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 4) Emotional Intelligence has a positive and significant influence on employee performance at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 5) Communication effectiveness has a positive and significant influence on employee performance at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 6) Intellectual Intelligence has a positive and significant influence on employee performance through communication effectiveness as an intervening variable at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar, 7) Emotional Intelligence has a positive and significant influence on employee performance through communication effectiveness as an intervening variable at PT. Kalla Toyota, Cokroaminoto Branch, Makassar.

Keywords: Intellectual Intelligence, Emotional Intelligence, Communication Effectiveness, and Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Teori	11
B. Tinjauan Empiris	45
C. Kerangka Konsep	52
D. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	59
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	59
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	59
C. Populasi dan Sampel	59
D. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	60
E. Jenis dan Sumber Data.....	66
F. Teknik Pengumpulan Data	67
G. Uji Instrumen Penelitian.....	69
H. Teknik Analisis Data	71

BAB IV HASIL PENELITIAN	74
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	74
B. Hasil Penelitian	88
C. Uji Hipotesis Penelitian	135
BAB V PEMBAHASAN	139
A. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Komunikasi	139
B. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komunikasi	143
C. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Guru	147
D. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja	151
E. Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja	154
F. Pengaruh Intelektual terhadap Kinerja melalui Komunikasi	157
G. Pengaruh Emosional terhadap Kinerja melalui Komuniksasi .	160
BAB VI PENUTUP.....	163
A. Kesimpulan	163
B. Saran	164
DAFTAR PUSTAKA	168
LAMPIRAN	184

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Hal
2.1	Penelitian Terdahulu.....	50
3.1	Dimensi Indikator Variabel Penelitian.....	63
3.2	Klaster Berdasarkan Usia.....	65
3.3	Klaster Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	65
3.4	Skala Liker.....	68
4.1	Karakteristik Responden.....	89
4.2	Dasar Interpretasi Skor Item Variabel Penelitian.....	93
4.3	Frekuensi Indikator Variabel Kecerdasan Intelektual.....	94
4.4	Frekuensi Indikator Variabel Kecerdasan Emosional.....	101
4.5	Frekuensi Indikator Variabel Efektivitas Komunikasi.....	109
4.6	Frekuensi Indikator Variabel Kinerja Karyawan.....	116
4.7	Nilai <i>Outer Loadings</i> Item Variabel.....	126
4.8	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	128
4.9	Hasil Uji Diskriminan Validitas.....	129
4.10	Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	130
4.11	<i>Path Coefficient</i>	131
4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	133
4.13	Hasil Uji Pengaruh Langsung.....	135
4.14	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Hal
2.1	Kerangka Konseptual.....	57
4.1	Struktur Organisasi.....	88
4.2	PLS Algorithm.....	126

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini, diuraikan Latar belakang, Rumusan masalah, Tujuan penelitian dan Manfaat Penelitian.

A. LATAR BELAKANG

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam organisasi. Tanpa mengecilkan sumber daya yang lain sumber daya manusia dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang unggul, organisasi tidak akan dapat melaksanakan kegiatan untuk pencapaian dengan tujuan dari organisasi itu sendiri, tentunya tujuan organisasi akan mudah tercapai apabila didorong dengan pengelolaan potensi sumber daya manusia yang berkualitas.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi ataupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sebagainya. Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan

oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

Organisasi membutuhkan berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan modal, material dan mesin. Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik maka untuk mengelolanya dibutuhkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak di suatu hari nanti, untuk mendapatkan pengelolaan baik ilmu sangat diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Dalam pencapaian kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah faktor kemampuan. Kemampuan seseorang diantaranya ditentukan oleh kecerdasan yang dimilikinya. Menurut Mangkunegara (2009), terdapat beberapa kecerdasan pada diri manusia, diantaranya yaitu kecerdasan emosional, kecerdasan kreativitas, dan kecerdasan intelektual. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja pegawai bisa diketahui apakah semakin baik atau justru sebaliknya.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2004), sedangkan Wirawan (2009) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Rizaldi (2021) banyak aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu kinerja seperti kejelasan peran, tingkat kompetensi, keadaan lingkungan, dan faktor lainnya seperti nilai, budaya, imbalan dan penghargaan.

Pegawai yang memiliki kinerja yang baik mempunyai kemampuan dalam menyikapi segala kondisi yang dihadapi di dalam tempat ia bekerja dan dapat memberikan yang terbaik untuk instansi serta mampu membuat instansi mempertahankan eksistensinya. Namun, baik buruknya kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan yang menguasai dan mengelola diri sendiri serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Goleman (2015) menyebut kemampuan tersebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional. Goleman juga mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotient*).

Menurut Sunar (2010), kemampuan intelektual teridentifikasi dalam sikap inteligensi (*intelligent behavior*) yang meliputi mengenalkan

soal pengetahuan dan informasi ke pengertian yang lebih luas, ingatan, aplikasi akan tepatnya belajar dari situasi yang berlangsung, kecepatan memberikan jawaban dalam penyelesaian dan kemampuan memecahkan masalah, dan keseluruhan tindakan menempatkan segalanya dengan seimbang dan efisien.

Daniel Goleman (2003) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional terbagi ke dalam lima wilayah, yaitu kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain. Secara jelas hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Self Awareness adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri yang kuat.

2. Pengaturan Diri (*Self Management*)

Self Management adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

3. Motivasi (Self Motivation)

Self Motivation merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.

4. Empati (Empathy/Social awareness)

Empathy merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan.

5. Keterampilan Sosial (Relationship Management)

Relationship Management adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain. Mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerja sama dalam tim.

Menurut Agustian (2003) kecerdasan emosional adalah serangkaian kecakapan untuk melapangkan jalan di dunia yang penuh liku-liku permasalahan sosial dan juga menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah sebuah kemampuan untuk “mendengarkan” bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain

demikian mencapai sebuah tujuan. Sikap kreatif, konsisten, berani mengambil keputusan dan memiliki tekad yang tangguh adalah sikap yang dipelajari dalam kecerdasan emosional. Hasil penelitian Muh. Aripin Nurmantoro (2017) menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kemampuan komunikasi matematis.

Dengan penjelasan beberapa faktor di atas dan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan di atas dimana ada yang hasilnya signifikan berpengaruh dan ada yang signifikan tidak berpengaruh, sehingga menjadi hal yang menarik untuk diteliti di perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar, mengingat hasil wawancara yang dilakukan pada bulan awal November 2023 dengan karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar bagian staf kepegawaian mengakui bahwa belum maksimalnya kinerja karyawan, dikarenakan apabila seorang karyawan tidak sesuai dengan kecerdasan mereka dan tidak mampu mengelolah emosi atau berinteraksi baik dengan orang lain yang dapat mengalami penurunan motivasi dan kolaborasi. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengembangkan baik kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional karyawan untuk mendukung kinerja yang optimal, sehingga saya sebagai peneliti tertarik melakukan penelitian dengan mengangkat judul penelitian Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional terhadap Kompetensi Komunikasi dan Kinerja

Karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar karena tentunya sudah menjadi perhatian bagi perusahaan untuk meningkatkan kecerdasan intelektualnya, kecerdasan emosional serta kompetensi komunikasi bagi setiap karyawan sehingga dapat mewujudkan cita-cita ataupun tujuan perusahaan dapat direalisasikan atau diwujudkan.

PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar adalah unit bisnis Kalla Group yang merupakan salah satu *founder dealer* Toyota di Indonesia dibawah naungan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) PT. Toyota Astra Motor. Kalla Toyota bergerak dibidang *Sales, Aftersales (General Repair & Body-Paint)* dan *Used Car* dengan *Branding Toyota Trust*. Sejak berdiri hingga saat ini, Kalla Toyota konsisten sebagai *Market Leader* roda empat di wilayah Sulawesi (Exc Provinsi Gorontalo dan Sulawesi Utara).

Fenomena yang dijelaskan diatas menjadi acuan peneliti untuk menindak lanjuti melalui proses penelitian, mengingat kondisi karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar. Dalam pandangan staff kepegawaian (wawancara pada awal bulan November 2023) kemungkinan masih belum optimal kualitas kerja yang ada di perusahaan tersebut karnanya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dibagian Sumber Daya Manusianya dengan pertanyaan “Apakah memang benar kualitas kerja yang ada di perusahaan tersebut belum optimal?”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis menentukan rumusan masalah penelitian, guna memberikan titik fokus dan batasan atas variabel terkait, yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Efektifitas Komunkasi karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?
2. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Efektifitas Komunikasi karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?
3. Apakah Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroamioto di Makassar?
4. Apakah kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?
5. Apakah Efektifitas Komunikasi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?
6. Apakah Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Efektifitas Komunikasi Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?

7. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kompetensi Kinerja karyawan melalui Efektifitas Komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Efektifitas Komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar
2. Untuk menganalisis Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Efektifitas Komunikasi Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar
3. Untuk menganalisis Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar
4. Untuk menganalisis Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar
5. Untuk menganalisis Efektifitas Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar

6. Untuk menganalisis Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Efektifitas Komunikasi Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar
7. Untuk menganalisis Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kompetensi Kinerja Karyawan melalui Efektifitas Komunikasi Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya dalam menejemen sumber daya manusia mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional.

2. Manfaat Praktik

Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar agar mengetahui pengaruh keerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap efektifitas komuniiasi dan kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, diuraikan Tinjauan teori, Tinjauan Empiris, Kerangka Konsep dan Hipotesis.

A. Tinjauan Teori

Dalam tinjauan teori ini menjelaskan tentang teori-teori yang diperlukan untuk menjelaskan variabel-variabel pada penelitian ini. Selain itu dalam bab ini diuraikan pula mengenai penelitian terlebih dahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono dan Marnis (2008), organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai “input” untuk diubah menjadi “output” berupa produk dan jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal dan uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sedangkan Singodimedji (2000) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal berhubungan dengan keadilan. Menurut Simamora (2015), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Robbins dan Judge (2022), manajer menyelesaikan berbagai hal melalui orang lain. Mereka membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan aktifitas orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan mereka dalam sebuah organisasi, yang merupakan unit sosial yang dikordinasikan secara sadar, terdiri dari 2 orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Serta salah satu tantangan terpenting bagi organisasi adalah beradaptasi dengan orang-orang yang berbeda. penggambaran tantangan ini sebagai

keragaman tenaga kerja. Jika globalisasi berfokus pada perbedaan diantara orang-orang dari berbagai negara, keragaman tenaga kerja membahas perbedaan diantara orang-orang di dalam suatu negara. Keragaman tenaga kerja mengakui adanya tenaga kerja yang terdiri dari perempuan dan laki-laki, berbagai kelompok ras dan etnis, individu dengan berbagai kemampuan fisik atau psikologis, dan orang-orang yang berbeda dalam hal usia dan orientasi seksual.

2. Fungsi-Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber

Daya Manusia

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a) Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan suatu tujuan.
- 2) Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- 3) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

- 4) Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
 - 5) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
- b) Fungsi Operasional
- 1) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
 - 2) Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

- 4) Pengintegritas adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada interna; dan eksternal konsistensi.
- 6) Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik terwujudnya tujuan yang maksimal.
- 7) Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, dan sebab-sebab lainnya.

Peran rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang segera dapat ditarik bekerja ketika organisasi memerlukannya. Jadi hasil dari proses rekrutmen adalah kumpulan

pelamar yang telah memenuhi syarat siap untuk disaring melalui tahap seleksi. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi tiga hal, pertama jumlah SDI yang melamar, kedua jenis SDI yang melamar dan ketiga kemungkinan pelamar akan diterima posisi yang ditawarkan (Jusmaliani, 2011).

Wiramiharja (2003) mengemukakan indikator-indikator dari kecerdasan intelektual. Penelitiannya tentang kecerdasan ialah menyangkut upaya untuk mengetahui keeratan besarnya kecerdasan dan kemampuan terhadap prestasi kerja. Ia meneliti kecerdasan dengan menggunakan alat tes kecerdasan yang diambil dari tes intelegensi yang dikembangkan oleh Peter Lauster, sedangkan pengukuran besarnya kemauan dengan menggunakan alat tes Pauli dari Richard Pauli, khusus menyangkut besarnya penjumlahan. Ia menyebutkan 3 indikator kecerdasan intelektual yang menyangkut 3 domain kognitif. Ketiga indikator tersebut adalah:

1. Kemampuan figur yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bentuk.
2. Kemampuan verbal yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bahasa.
3. Pemahaman dan nalar dibidang numerik atau yang berkaitan dengan angka biasa disebut dengan kemampuan numerik.

3. Kecerdasan Intelektual

Kecerdasan Intelektual (IQ) merupakan pengkualifikasian kecerdasan manusia yang didominasi oleh kemampuan daya pikir rasional dan logika. Lebih kurang 80%, IQ diturunkan dari orangtua, sedangkan selebihnya dibangun pada usia sangat dini yaitu 0-2 tahun kehidupan manusia yang pertama sifatnya relatif digunakan sebagai predictor keberhasilan individu dimasa depan. Implikasinya, sejumlah riset untuk menemukan alat (tes IQ) dirancang sebagai tiket untuk memasuki dunia pendidikan sekaligus dunia kerja (Amran, 2009).

Robert Strenberg (1981) menyebutkan kecerdasan intelektual memiliki 3 indikator yaitu:

- 1) Kemampuan memecahkan masalah,
- 2) Intelegensi verbal,
- 3) Intelegensi praktis,

Robins dan Judge (2008) mengatakan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Kamaluddin dan Adhar (2021) mengatakan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan untuk memperoleh, memanggil kembali (recall) dan menggunakan pengetahuan untuk memahami konsep-konsep abstrak maupun konkret dan hubungan antara objek dan ide, serta menerapkan pengetahuan secara tepat.

Kecerdasan intelektual menurut Strenberg (2008) adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman, berfikir menggunakan proses-proses metakognitif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar.

Kecerdasan intelektual merupakan kemampuan menganalisis, logika dan rasio seseorang. Dengan demikian, hal ini berkaitan dengan keterampilan bicara, kecerdasan akan ruang, kesadaran akan sesuatu yang tampak, dan penguasaan matematika. IQ mengukur kecepatan kita untuk mempelajari hal-hal baru, memusatkan perhatian pada aneka tugas dan latihan, menyimpan dan mengingat kembali informasi objektif, terlibat dalam proses berpikir, bekerja dengan angka, berpikir abstrak dan analitis, serta memecahkan masalah dan menerapkan pengetahuan yang telah ada sebelumnya, (Anastasi dan Urbina, 2007)

Simanjuntak (2005) mengungkapkan bahwa selain pendidikan formal, hal yang berkaitan dengan tingkat kompetensi adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas dan memungkinkan peningkatan kinerjanya. Dengan kata lain, dengan pengalaman kerja seseorang akan

mendapatkan pengembangan kompetensi yang sangat diperlukan dalam pekerjaannya.

Chaplin (2005), mengemukakan bahwa kemampuan merupakan kesanggupan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil pelatihan atau praktik. Interaksi sosial merupakan hubungan-hubungan sosial yang dinamis yang menyangkut hubungan antara orang perorangan, antara kelompok-kelompok manusia, maupun antara orang perorangan dengan kelompok manusia.

Menurut Swiderski (2006), keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada 2 komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penelitian (*judgement*) dan kreativitas (*creativity*). Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. Zulfikar dkk (2021) keterampilan konseptual dapat diartikan kemampuan dalam membuat rencana. Keterampilan merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas. *Skill* dapat diartikan mengacu pada kemampuan dari seseorang untuk melakukan sesuatu secara efektif.

Dalam kaitannya dengan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh pemimpin. Yukl (1994) menyatakan bahwa keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan

kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi.

Menurut Dessler (2020), dapat dikatakan bahwa semua keterampilan teknis yang diperlukan oleh manajer dalam menjalankan fungsi manajemen sudah dirangkum dalam tiga keterampilan manajemen dasar ini. Contohnya seperti keterampilan pengendalian atau *controlling skills*, seorang manajer dapat mengendalikan karyawannya melalui keterampilan manajerial dasar yang dimilikinya yaitu keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*).

Keterampilan teknis sangat penting bagi seorang manajer (level atas) untuk menyukseskan sebuah perusahaan. Keterampilan ini mencakup pemahaman dan keahlian dalam aspek-aspek teknis yang relevan dengan industri atau sektor bisnis perusahaan. Berikut adalah beberapa peran kunci manajer dalam menggunakan keterampilan teknis mereka untuk mencapai kesuksesan perusahaan yaitu:

1. Keterampilan teknis membantu manajer (level atas) dalam mengarahkan tim, membuat keputusan strategis, mengelola proyek, dan berinovasi.

2. Penguasaan teknologi dan pemahaman tentang sistem operasional perusahaan memungkinkan manajer (level atas) memberikan arahan yang efektif.

Selanjutnya ada pegawai umum (level tengah) yang meskipun tidak memiliki tanggung jawab manajerial yang sama seperti manajer, juga dapat memanfaatkan keterampilan teknis untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan nilai tambah pada perusahaan. Berikut adalah cara dimana pegawai umum (level tengah) dapat memanfaatkan keterampilan teknis mereka, yaitu:

1. Keterampilan teknis membantu pegawai umum (level tengah) dalam meningkatkan efisiensi, berkomunikasi secara efektif dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin digital.
2. Peningkatan keterampilan digital dan pemahaman tentang perangkat lunak kantor dapat membantu dalam tugas-tugas administratif.

Adapun staff terbawah (operator), memiliki tanggung jawab yang lebih operasional dan tugas yang lebih khusus, keterampilan teknis tetap menjadi elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan kontribusi mereka pada perusahaan. Berikut adalah beberapa cara dimana staff terbawah (operator) dapat memanfaatkan keterampilan teknis:

1. Keterampilan teknis membantu staff terbawah (operator) dalam menguasai alat dan peralatan yang digunakan dalam tugas operasional mereka.
2. Pelatihan teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka membantu dalam meningkatkan kinerja dan memberikan nilai tambah.

Jadi, itulah penjelasan di atas mengenai job description mengenai keterampilan teknis disetiap tahapan level pekerjaan mulai dari manajer (level atas), level umum (pegawai umum) dan level paling bawah (operator) dengan tujuan untuk membangun dan mempertahankan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu dengan bermaksud menyukkseskan perusahaan.

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja. Tugas khusus manajemen sangat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya dan banyak mencerminkan analisis misi, tujuan strategis, dan aktivitas utama

lainnya. Tetapi secara umum manajer puncak yang efektif adalah orang yang melihat bisnis secara menyeluruh, orang yang menyeimbangkan kebutuhan perusahaan sekarang dengan kebutuhan yang akan datang, dan orang yang dapat membuat keputusan logis secara tepat waktu (Dessler, 2020).

Manajer memainkan peran yang sangat penting dalam menyukseskan sebuah perusahaan, dan keterampilan konseptual adalah salah satu aspek kunci yang dapat membantu mereka dalam melakukannya. Keterampilan konseptual mencakup kemampuan untuk memahami dan mengintegrasikan berbagai konsep, melihat gambaran besar, dan merumuskan strategi yang efektif. Beberapa cara dimana manajer (level atas) dapat menggunakan keterampilan konseptual mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sebagai berikut:

1. Pemahaman Visi dan Misi Perusahaan

Manajer dengan keterampilan konseptual yang baik dapat memahami visi dan misi perusahaan secara menyeluruh. Mereka dapat menghubungkan tindakan sehari-hari dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

2. Pengembangan Strategi Bisnis

Keterampilan konseptual membantu manajer dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif. Mereka dapat menganalisis tren pasar, memahami dinamika industri, dan

mengidentifikasi peluang serta tantangan yang mungkin dihadapi dalam perusahaan.

3. Pengambilan Keputusan

Manajer dengan keterampilan konseptual dapat membuat keputusan yang lebih baik dengan mempertimbangkan dampaknya pada seluruh organisasi. Mereka dapat melihat konsekuensi jangka panjang dan memahami bagaimana keputusan saat ini dapat mempengaruhi tujuan strategis.

4. Pemahaman Lingkungan Bisnis

Keterampilan konseptual ini dapat membantu manajer dalam memahami lingkungan bisnis eksternal, termasuk faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologis. Dengan pemahaman ini, mereka dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengantisipasi perubahan pasar.

5. Komunikasi Strategis

Seorang manajer perlu berkomunikasi dengan jelas mengenai visi, strategi, dan tujuan perusahaan kepada seluruh tim. Keterampilan konseptual ini membantu mereka menyampaikan informasi dengan cara yang dapat dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan.

6. Pengembangan tim

Manajer dengan keterampilan konseptual ini dapat membimbing dan mengembangkan tim dengan fokus pada

tujuan strategis. Mereka dapat membantu anggota tim lainnya dengan memahami kontribusi mereka terhadap visi perusahaan

7. Adaptabilitas

Keterampilan konseptual ini membantu manajer dalam menjadi lebih adaptif terhadap perubahan. Mereka dapat membimbing organisasi melalui transformasi dan mengidentifikasi peluang inovasi.

8. Pengelolaan Sumber Daya

Manajer perlu memahami bagaimana mengelola sumber daya perusahaan secara efisien. Keterampilan konseptual ini membantu mereka dalam mengalokasikan sumber daya yang tepat sesuai dengan prioritas strategis.

Meskipun keterampilan konseptual seringkali dihubungkan dengan manajerial, pegawai umum juga dapat memanfaatkan beberapa aspek keterampilan ini untuk meningkatkan kontribusi mereka pada perusahaan. Berikut adalah beberapa faktor cara dimana pegawai umum dapat mengintegrasikan keterampilan konseptual dalam pekerjaan mereka:

1. Pemahaman visi dan misi perusahaan

Pegawai umum dapat memahami visi dan misi perusahaan dengan baik dan mengaitkannya dengan pekerjaan mereka

sehari-hari. Ini membantu mereka melihat konteks pekerjaan mereka dalam gambaran besar.

2. Keterlibatan dalam perencanaan strategis

Meskipun pegawai umum mungkin tidak terlibat langsung dalam perusahaan strategi bisnis, mereka dapat berpartisipasi dalam implementasi strategi perusahaan dengan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan strategis

3. Pengambilan keputusan yang kontekstual

Pegawai umum dapat membuat keputusan sehari-hari dengan mempertimbangkan dampaknya pada tim dan departemen mereka serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4. Pemahaman lingkungan bisnis

Pegawai umum dapat membantu tren industri, memahami persaingan dan mengidentifikasi peluang atau resiko yang mungkin memengaruhi pekerjaan mereka.

5. Komunikasi efektif

Keterampilan konseptual ini membantu para pegawai umum dalam berkomunikasi dengan lebih baik, baik itu dalam memahami instruksi dari manajemen tingkat atas atau menjelaskan ide-ide dan konsep kepada rekan kerja.

6. Fleksibilitas dan adaptabilitas

Pegawai umum yang memiliki keterampilan konseptual dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan mereka dan lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di dalam dan di luar perusahaan

7. Pengelolaan waktu dan prioritas

Keterampilan konseptual ini membantu para pegawai umum dalam memahami prioritas pekerjaan mereka dan menyesuaikannya dengan tujuan dan strategi perusahaan.

8. Keterlibatan dalam inisiatif dan proyek

Pegawai umum dapat terlihat dalam inisiatif dan proyek perusahaan yang mendukung tujuan strategis. Mereka dapat menyumbangkan ide dan energi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Adapun staff terbawah (operator) yang mungkin tidak terlibat dalam pengambilan keputusan strategis atau perencanaan jangka panjang sebagaimana manajer dan pegawai umum, mereka tetap dapat mengintegrasikan beberapa aspek keterampilan konseptual dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Berikut adalah beberapa cara dimana staff terbawah (operator) dapat memanfaatkan keterampilan konseptual:

1. Pemahaman tugas dalam konteks lebih luas

Staff terbawah (operator) dapat memahami bagaimana tugas-tugas sehari-hari mereka berkontribusi pada tujuan keseluruhan perusahaan. Ini dapat membantu mereka melihat gambar besar dan mengidentifikasi cara untuk meningkatkan efisiensi atau memberikan nilai tambah.

2. Fokus pada hasil akhir

Meskipun staff terbawah (operator) mungkin fokus pada tugas-tugas operasional, mereka dapat mengarahkan perhatian mereka pada hasil akhir dan tujuan jangka panjang. Ini membantu mereka memahami dampak pekerjaan pada keseluruhan proses bisnis.

3. Keterampilan komunikasi internal

Staff terbawah (operator) dapat mengembangkan keterampilan komunikasi internal yang baik untuk memahami arah perusahaan, mengetahui perubahan atau kebijakan baru dan mengidentifikasi bagaimana pekerjaan mereka dapat mendukung tujuan organisasi.

4. Pemahaman lingkungan kerja

Memahami lingkungan kerja, dinamika tim, dan interaksi antar departemen membantu staff terbawah (operator) beradaptasi dengan perubahan dan memahami bagaimana

pekerjaan mereka berdampak pada organisasi secara keseluruhan.

5. Partisipasi dalam proses perbaikan

Staff terbawah (operator) dapat memberikan masukan dan ide dalam inisiatif perbaikan proses atau proyek yang mendukung tujuan strategis perusahaan.

6. Adaptabilitas dan fleksibilitas

Keterampilan konseptual membantu staff terbawah (operator) menjadi lebih adaptif terhadap perubahan tugas atau tanggung jawab dan lebih responsif terhadap dinamika bisnis.

7. Berpikir kritis

Meskipun mungkin tidak terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, staff terbawah (operator) dapat mengembangkan kemampuan berpikir kritis untuk memecahkan masalah sehari-hari dan meningkatkan proses kerja.

8. Pengembangan keterampilan pribadi

Mengembangkan keterampilan pribadi seperti manajemen waktu dan kerja tim, membantu staff terbawah (operator) menjadi lebih efektif dalam perannya dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Demikianlah penjelasan mengenai job description serta keterampilan konseptual disetiap tahapan level pekerjaan mulai dari manajer (level atas), level umum (pegawai umum) dan level paling bawah (operator) dengan tujuan untuk membangun dan mempertahankan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu.

4. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional seseorang ini dapat mempengaruhi prestasi belajar atau prestasi kerja orang tersebut. Kecerdasan emosional dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung seseorang mencapai cita-cita dan tujuannya. Kecerdasan emosional menjadikan seseorang dapat menghargai perasaan yang dimiliki serta menghargai perasaan orang lain sehingga mampu untuk mengendalikan emosi dengan baik dalam kehidupannya sehari-hari.

a) Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengendalikan perasaan, emosi sehingga mampu mengendalikan dirinya (Setyowati, 2018). Sedangkan menurut Idrus *et al.* (2020) mengatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengelola emosinya sehingga dapat diekspresikan dengan tepat pada kondisi-kondisi tertentu.

Pengertian lain menurut Goleman (2000) kecerdasan emosi mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri.

b) Dimensi dan Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasan Emosi dari 5 dimensi:

1) Mengenal Emosi diri (*Self Awareness*)

Dengan mengenali perasaan yang sedang terjadi merupakan kunci kecerdasan emosi. Kemampuan untuk memonitor perasaan dari waktu ke waktu sangat penting bagi pemahaman psikologis dan pemahaman diri. Ketidakmampuan seseorang dalam menyadari perasaan kita yang sebenarnya dapat menjadikan orang lain menjadi belas kasihan pada kita. Sebaliknya, orang-orang yang dapat memastikan tentang perasaannya maka akan lebih jelas bagaimana seseorang dapat mengambil keputusannya yang akan diambil.

2) Memotivasi Diri (*Motivating oneself*)

Pengendalian diri secara emosional yang menunda kepuasan dan menahan impulsif mendasari segala jenis pencapaian. Seseorang yang memiliki keterampilan ini bisa masuk ke dalam “aliran” dan dengan keadaan ini seseorang yang memiliki kemungkinan yang bekerja dengan segala

jenis pekerjaan. Orang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam apapun yang mereka lakukan.

3) Empati (*Empathy*)

Orang yang empatik biasanya lebih sensitif terhadap isyarat-isyarat dan implikasi dan situasi sosial yang mengindikasikan apa yang diinginkan orang lain. Seseorang yang memiliki keterampilan ini membuat mereka cocok menjadi guru, sales, dan manajemen.

4) Interaksi dengan orang lain (*Interpersonal relationship*)

Kompetensi sosial sebagian besar adalah kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan ini adalah kemampuan dalam memimpin, tingkat popularitas, dan keefektifan interpersonal. Orang-orang yang unggul dalam keterampilan ini akan melakukan segala sesuatu dengan baik. Apalagi yang berhubungan dengan interaksi antar sesama akan berjalan dengan lancar.

c) Dimensi – Dimensi Kecerdasan Emosional

Daniel Goleman (2005) membagi 4 dimensi kecerdasan emosional ke dalam 2 bagian kecakapan emosi dalam kerangka kerja kecakapan emosi seperti berikut:

- 1) Kesadaran diri, yaitu mengetahui kondisi diri sendiri, kesuksesan, sumber daya dan intuisi. Hal ini dapat dilihat

dari: kesadaran emosi: mengenali emosi diri sendiri dan efeknya. Penilaian diri secara teliti: mengetahui kekuatan dan batas-batas diri. Percaya diri: keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.

- 2) Motivasi: yaitu kecenderungan yang mengantar atau memudahlam peralihan sasaran, hal ini dapat dilihat dari dorongan prestasi: dorongan untuk menjadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan. Komitmen: menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau perusahaan. Inisiatif: kesepian untuk memanfaatkan kesempatan. Optimisme: kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendali ada halangan dan kegagalan.
- 3) Kecakapan Sosial, kecakapan ini menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan. Kecakapan ini dapat dilihat dari: Empati, yaitu kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain, hal ini dapat dilihat dari: Memahami orang lain: mengindra perasaan dan perspektif orang lain, dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka. Mengatasi keragaman: menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang. Kesadaran politis: mampu membaca arus-arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan kekuasaan.

4) Keterampilan sosial, kepintaran dalam mengunggah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain, dan dapat dilihat dari: pengaruh: memiliki taktik-taktik untuk melakukan persuasi. Komunikasi: mengirimkan pesan yang jelas dan menyakinkan. Kepemimpinan: membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok dan orang lain. Katalisator perubahan: memulai dan mengelola perubahan. Manejemen konflik: negosiasi dan pemecahan silang pendapat. Pengikat jaringan: menumbuhkan hubungan sebagai alat. Kolaborasi dan koperasi: kerjasama dengan orang lain demi tujuan bersama. Kemampuan tim: menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Robbins (2008) mengatakan berbagai studi mengatakan bahwa kecerdasan emosional bisa memainkan peranan penting dalam pelaksanaan pekerjaan dan menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi atau manusia yang berkualitas.

5. Efektivitas Komunikasi

Robbins (2008), berpendapat bahwa perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Dimana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan

tidak dapat tercapai. Kemampuan komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain, baik secara individu maupun kelompok adalah keterampilan manusiawi. Banyak orang yang mahir secara teknis, tidak pandai mendengar, namun tidak memahami kebutuhan orang lain, atau lemah dalam mengelola konflik. Karena manajer menyelesaikan beberapa hal melalui orang lain, mereka harus memiliki keterampilan manusia yang baik. Keterampilan konseptual; manajer harus memiliki kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. Tugas-tugas ini membutuhkan keterampilan konseptual. Pengambilan keputusan, misalnya, mengharuskan menejer untuk mengidentifikasi masalah, mengembangkan solusi alternatif untuk memperbaiki masalah tersebut, mengevaluasi solusi alternatif tersebut, dan memilih yang terbaik (Robbins dan Judge, 2022)

Jadi, jelas bahwa kemampuan komunikasi memang merupakan suatu hal yang sangat fundamental bagi kehidupan manusia dengan mampu berkomunikasi yang baik kita membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan memelihara kasih sayang dan mengembangkan karir sebaliknya dengan kemampuan komunikasi yang buruk, kita juga dapat menumpuk perpecahan, menanamkan kebencian dan menghambat

kemajuan, kegagalan dalam menyampaikan informasi akan berakibat fatal dalam pengambilan sebuah keputusan.

a) Pengertian Efektivitas Komunikasi

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Berdasarkan hal tersebut maka jika dikaitkan dengan komunikasi maka dapat diartikan bahwa seberapa jauh pencapaian target untuk menyampaikan suatu pernyataan atau pesan oleh seseorang kepada orang lain (Syabrina, 2017). Seseorang yang berada pada komunikasi memiliki peranan yang penting dalam organisasi, sehingga komunikasi organisasi dengan segala teori yang ada di dalamnya menjadi hal yang penting menjadi pusat fenomena dalam organisasi. Saat di dalam organisasi terjadi perubahan sistem interaksi, komunikasi akan turut membangun dan memelihara tercapainya tujuan organisasi (Mahmudah, 2015).

Menurut Putriana dkk (2021) komunikasi adalah bagian penting dari tumbuh kembangnya kepribadian manusia dan berkaitan erat dengan pola tingkah laku, kesadaran dan pengalaman manusia sebelum dan sesudah bertindak maka dari itu, komunikasi akan menjadi temn kerja yang seimbang bagi psikolog. Indikator komunikasi diukur melalui teori (Purwanto,

2011) yaitu dalam melakukan komunikasi yang efektif, ada beberapa indikator yang perlu dilakukan, di antaranya adalah persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian, keharmonisan.

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

b) Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi

Spitzberg dan Cupach (1984) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut:

- 1) Motivasi komunikasi sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi dalam organisasi.
- 2) Pengetahuan komunikasi. Untuk membuat rencana tindakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi (Berger

1997). Para komunikator yang kompeten memiliki pengetahuan prosedural untuk menyusun dan menjalankan skenario ini di dalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perspektif untuk “membaca” situasi sosial. Menurut Spltzberg dan Cupach (1984) pengetahuan prosedural adalah mengetahui bagaimana bukan isi dari mengetahui bahwa atau mengetahui apa. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan sebagaimana Pavitt & Haight (1990) mengemukakan bahwa protoripe dari kompetensi interpersonal sebuah role model. Sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.

- 3) Keterampilan komunikasi. Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang keterampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. Banyak ukuran keterampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti prientasi lain, kejengahan sosial, keeskpresifan, manajemen interaksi. Pendekatan-pendekatan keterampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan

secara non-verbal dalam situasi tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti intruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah menurut Spitzberg dan Cupach (1984).

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M. Jabin (1999) indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Bijaksana dan kesopanan,
- 2) Penerimaan umpan balik,
- 3) Berbagi informasi,
- 4) Memberikan informasi tugas,
- 5) Mengurangi ketidakpastian tugas.

c) Indikator Efektifitas Komunikasi

Efektifitas yang dimiliki pegawai untuk digunakan dalam proses komunikasi terutama ketika berada di tempat kerja. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan komunikasi pegawai dalam organisasi (R. Wayen Pace dan Don F. Faules, 2006) adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi kebawah,
- 2) Komunkasi keatas,
- 3) Komunikasi horizontal.

6. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan/organisasi. Pada umumnya perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan memiliki kinerja yang berkualitas rendah. Mampu membawa organisasi perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis.

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* artinya adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2017).

Menurut Hariandja (2002), kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2017), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu

berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Sudaryono (2014), kinerja adalah serangkaian kegiatan yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja (output) baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kreteria-kreteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

b) Metode-Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja adalah dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu dilakukan (*past evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini

selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

2. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan.

Penilaian kinerja karyawan penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Menurut Munandar (2008), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer) yang dianggap menunjang untuk kerjanya yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenaga kerjaan.

Menurut Mangkunegara (2000), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik,

atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembangnya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

c) Indikator Kinerja Karyawan

ketika berbicara kinerja berarti akan terlihat berhasil atau tidak suatu pekerjaan. Berhasil tidaknya kinerja ini dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Setiawan dan Dewi (2014), untuk mengukur kinerja berikut adalah indikator-indikator yang digunakan:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas, merupakan pengelolaan dalam bekerja dan juga ketetapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kesesuaian jam kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketetapan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

- 3) Tingkat kehadiran yaitu jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerja sama antar karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 5) Kepuasan kerja yaitu karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam perusahaan.

Korelasi antara Kecerdasan Intelektual (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) menurut beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada sedikit korelasi positif antara keduanya, namun Kecerdasan Intelektual (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) dianggap sebagai aspek-aspek kecerdasan yang berbeda, yang dimana kecerdasan intelektual lebih terkait dengan kemampuan kognitif sedangkan kecerdasan emosional lebih menekankan pada pemahaman emosi, empati dan kemampuan *interpersonal*.

B. Tinjauan Empiris

Penulis menemukan ada beberapa penelitian yang telah membahas tentang kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap efektifitas komunikasi dan kinerja karyawan. Yaitu Penelitian ini dimaksudkan untuk melengkapi penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penulis sebelumnya yang telah banyak membahas tentang

beberapa aspek yang membahas tentang Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Efektifitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto di Makassar. Oleh sebab itu, berikut ini akan dipaparkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelum peneliti melakukan penelitian ini:

Penelitian Hassan Jorfi dkk (2014) berjudul “Dampak Kecerdasan Emosional terhadap Efektifitas Komunikasi: fokus pada penyelarasan strategi”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai kecerdasan emosional dan efektifitas komunikasi serta hubungan dengan keselarasan strategis. Hasil penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap efektifitas komunikasi melalui variabel demografi dan efektifitas komunikasi juga berpengaruh positif terhadap penyelarasan strategis. Tujuan dari studi dan korelasi dalam penelitian adalah penilaian hubungan antara variabel dan berdasarkan prediksi ini peneliti mencari kemungkinan hubungan antara kecerdasan emosional, efektifitas komunikasi, dan keselarasan startegis di Bank pertanian dan administrasi pendidikan Iran. Secara statistik kelompok subjek terdiri dari 502 volume sampel sekitar 82 orang. Data dikumpulkan dari perpustakaan; sumber lain termasuk buku, jurnal, majalah, surat kabar, laporan ilmiah, arsip organisasi, studi lapangan, dan kuesioner dengan memanfaatkan evaluasi spektrum-spektrum likers. Untuk uji hipotesis, rata-rata pertanyaan yang dipilih untuk setiap variabel ditentukan kemudian paket perangkat lunak (SPSS, Ver16) digunakan untuk menganalisis hubungan antara kedua kelompok variabel. Validitas

kuesioner dinilai dengan crombach's alpha yaitu sebesar 88% dan dapat diterima. Realibilitas variabel terdiri dari: kebahagiaan (0,79), optimisme (0,79), efektifitas komunikasi (0,91), dan keselarasan strategis (0,78). Konsistensi kuesioner yang diumumkan oleh tujuh otoritas rata-rata sebesar 92%.

Penelitian Duwit (2015) berjudul "Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pembedayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat Provinsi Papua Barat)". Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis signifikan pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat. (2) Menganalisis signifikan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat, penelitian menggunakan metode survey melalui kuesioner. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang berjumlah 32 orang dengan teknik sampling jenuh dimana seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Teknik analisa data yang digunakan analisa jalur, dengan pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian Yeni Sugena Putri (2016) berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero Area Klaten”. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah yang pertama untuk mengetahui atau menganalisa Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Klaten. Kedua, untuk mengetahui atau menganalisa Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Klaten, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner. Dalam hal ini penulis menggunakan Skala Likert. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Persero Area Klaten yang berjumlah 69 orang, dalam penelitian ini disebut penelitian populasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda, Uji T, Uji F, koefisien determinasi, Analisis data yang digunakan adalah Uji Multikolinearitas untuk mengetahui ada atau tidaknya Multikolinearitas pada sebuah variabel dapat diketahui dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *nilai Tolerance* masing-masing dari variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,1 maka dapat dinyatakan tidak ada indikasi Multikolinearitas antara variabel bebasnya.

Penelitian Tiara Feniawati, Ani Yunaningsih (2020) berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis besarnya pengaruh

kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dimana penelitian ini mengambil seluruh populasi pegawai KPID Provinsi Jawa Barat untuk dijadikan responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan teknik analisis data menggunakan: uji instrumen (validitas dan realibitas), dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan sebesar 85,1% dan sisanya sebesar 14,9%. Secara parsial kecerdasan emosional lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Yuniarti Anwar, Oka Gusnaini (2021) berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Berkat Mandiri di Baturaja”. Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada CV Sumber mandiri di Baturaja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dekskriptif. Berdasarkan hasil pengelolaan data yang diperoleh persamaan hasil regresi linear berganda $Y=5.14+0,48X_1+0,285X_2$. Adapun hasil nilai R koefisien korelasi yang diperoleh dengan tabel pedoman interpretasi, maka dilihat bahwa $r= 0,760$ berada pada interval $0,600-0,79$ berarti hubungan antara Kecerdasan Intelektual (X_1) dan Kecerdasan Emsional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV Sumber Berkat Mandiri di Baturaja adalah kuat. Nilai koefisien determinasi R^2 *squarese*

besar 0,578 hal ini berarti bahwa pengaruh variabel Kecerdasan Intelektual (X_1) dan Kecerdasan Emosional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 57,8%. Pengujian hipotesis uji T diperoleh hasil bahwa diketahui nilai Variabel Kecerdasan Intelektual t hitung $>$ t tabel atau $4,320 > 2,036$. Kemudian variabel Kecerdasan Emosional diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel atau $2,399 > 2,036$. Hal ini bahwa Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sumber Berkat Mandiri di Baturaja. Pengujian hipotesis uji F diperoleh F hitung $>$ F tabel atau $21,922 > 3,29$. Hal ini bahwa Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sumber Berkat Mandiri di Baturaja.

Penelitian Darman dan Adha (2022) berjudul "Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan". Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kompetensi dan kinerja serta menguji kedua variabel tersebut secara parsial. Objek penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gorontalo dengan jumlah sampel 150 responden dengan cara menyebarkan kuisioner secara online. Penelitian ini juga menggunakan teknik persamaan struktural dengan analisis datanya menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Sedangkan kecerdasan emosional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat menjadi acuan instansi terkait dalam melihat hubungan antara kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional dengan kompetensi dan kinerja pegawai untuk mengambil kebijakan yang tepat. Penelitian yang didesain ini bersifat statis. Model yang dikembangkan berdasarkan studi dan pengujian empiris terbatas pada membangun hubungan sederhana terkait dengan variabel kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional dapat dipengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel di bawah ini meringkas penelitian terdahulu, yaitu:

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Hassan Jorfi dkk (2014)	Dampak Kecerdasan Emosional terhadap Efektifitas Komunikasi: fokus pada penyelarasan strategi	Koefisien konkordansi kendall dan kroskal dan walice	Hasil penelitian berpengaruh signifikan.
2	Filliks Duwit (2015)	Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pembedayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kambung Kabupaten Raja	Jenis penelitian ini adalah Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
		Ampat Provinsi Papua Barat)		Pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3	Yeni Sugena Putri (2016)	Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan PT. PLN Persero Area Klaten	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.	Kecerdasan Intelektual (X1), Kecerdasan Emosional (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
4	Tiara Feniawati, Ani Yunaningsih (2020)	Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan	Jenis penelitian ini adalah Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan sebesar 85,1% dan sisanya sebesar 14,9%. Secara parsial kecerdasan emosional lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
5	Yuniarti Anwar, Oka	Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan	Metode Deskriptif	Berdasarkan hasil pengelolaan

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
	Gusnaini (2021)	Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Berkat Mandiri di Baturaja		data yang diperoleh persamaan hasil regresi linear berganda berpengaruh signifikan
6	Darman, Wahyu Maulid Adha (2022)	Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Teknik persamaan struktural dengan analisis data menggunakan SEM	Tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Jurnal terpublikasi (diolah peneliti, 2024)

C. Kerangka Konsep

Kerangka konseptual yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual merupakan organisasi koheren dari indikator, dimensi, konsep, dan variabel yang mampu memfasilitasi sebuah analisis untuk sebuah tujuan (Rigby, 2000).

Kerangka pemikiran penelitian ini membahas tentang bagaimana Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Efektifitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan. Kinerja yang berkualitas dalam suatu perusahaan yang baik dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Jika pegawai merasa terpenuhi dengan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional maka komunikasi dan kinerja mereka akan baik dan memberikan manfaat untuk kemajuan perusahaan.

1. Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Efektifitas Komunikasi

Simanjuntak (2005) mengungkapkan bahwa selain pendidikan formal, hal yang berkaitan dengan tingkat kompetensi adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas dan memungkinkan peningkatan kinerjanya. Dengan kata lain, dengan pengalaman kerja seseorang akan mendapatkan pengembangan kompetensi yang sangat diperlukan dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendrik Rizqiawan dkk (2022) menyatakan bahwa Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektifitas Komunikasi. Dengan demikian dari kajian teori, penelitian terdahulu dan kerangka teoritis di atas, maka dapat dikatakan bahwa Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Efektifitas Komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Efektifitas Komunikasi

Menurut Goleman (2000) kecerdasan emosi mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Eman dan

Soesatyo (2014) menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Efektifitas Komunikasi.

3. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan

Robins dan Judge (2008) mengatakan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Sedangkan menurut Kamaluddin dan Adhar (2021), kecerdasan intelektual adalah kemampuan untuk memperoleh, memanggil kembali (recall) dan menggunakan pengetahuan untuk memahami konsep-konsep abstrak maupun konkret dan hubungan antara objek dan ide, serta menerapkan pengetahuan secara tepat.

Berdasarkan dari dua definisi mengenai Kecerdasan Intelektual di atas dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan keseharian serta aktivitas karyawan selalu diimbangi dan dikendalikan oleh Kecerdasan Intelektual, sehingga Kecerdasan Intelektual sangat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara individu maupun secara kelompok.

Hal sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Filliks Duwit (2015) menyatakan bahwa Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dari kajian teori, penelitian terdahulu dan kerangka teoritis di atas, maka dapat dikatakan bahwa Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

4. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengendalikan perasaan, emosi sehingga mampu mengendalikan dirinya (Setyowati, 2018). Sedangkan Al idrus dkk (2020) mengatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengelola emosinya sehingga dapat diekspresikan dengan tepat pada kondisi-kondisi tertentu.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yeni Sugena (2016), menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

5. Efektifitas Komunikasi dan Kinerja Karwayan

Menurut Scudder dan Guinan (1989), dengan semakin meningkatnya pengakuan akan pentingnya komunikasi dan hubungannya dengan keuntungan, tampaknya keterampilan komunikasi akan menjadi perhatian utama dalam pengambilan keputusan Sumber Daya Manusia terkait perekrutan dan kinerja. Namun, hubungan antara komunikasi dan kinerja masih kurang diperhatikan. Hal ini mungkin disebabkan, sebagian, karena kesulitan dalam menetapkan kriteria kriteria kinerja.mendapati hubungan signifikan antara karyawan (pengembangan sistem) kempuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan user dengan rating supervisor atas kerjanya.

Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja

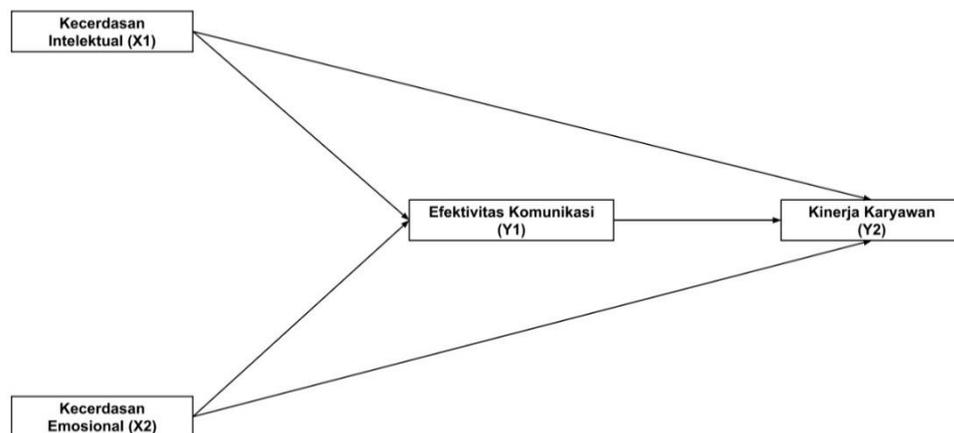
disuatu perusahaan, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang lebih tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut kepemimpinan (Oktaviani dkk ,2020). Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi dan meningkatkan komitmen karyawan, secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan (Becker dkk,1996) penerimaan bawahan dalam in-group supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi komunikasi interpersonal yang dijelaskan (Heneman, 1985).

Dalam pandangan penulis variabel ini (Efektifitas Komunikasi) mengedukasi posisi penting dalam model penelitian karena efektifitas komunikasi dalam banyak penelitian dipengaruhi oleh Kecerdasan Intelektual (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2). Sebaliknya Kecerdasan Intelektual (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) tidak dapat dipersepsi secara langsung karena merupakan sifat mental yang tidak nampak dan hanya diwujudkan dengan komunikasi. Karena komunikasi adalah penentu bagi kedua variabel tersebut.

Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka berikut penyajian model kerangka konseptual untuk menjelaskan pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap efektifitas komunikasi dan kinerja

karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar yang dikemukakan oleh peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



D. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H₁: Kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
2. H₂: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
3. H₃: Kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.

4. H₄: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
5. H₅: Kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
6. H₆: Kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui kemampuan komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
7. H₇: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui kemampuan komunikasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.