

# PENGARUH KOMPETENSI, Kecerdasan Emosional dan Efikasi Diri terhadap Kenyamanan Pimpinan dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan

**Ernawati**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

**Didik Purwanto**

BPR Bank Daerah Karanganyar

## **ABSTRACT**

*Result of the research indicate that increase of self awareness cause the head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar will be downhill progressively, excelsior of emotional resilience cause of the head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar will progressively mount, excelsior of motivate cause of the head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar will progressively mount, self efficacy excelsior cause of the head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar will progressively mount. This research conclude that self efficacy represent most dominant variable have an effect on to head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar , this matter can be seen from most dominant beta coefficient value is self efficacy variable posed at with beta coefficient value equal to 0,567. Self efficacy have dominant or highest coefficient can be interpreted that the variable have most dominant role to strive the make-up of head freshment comfort in performance assessment of employees PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.*

**Keywords:** *Self awareness, emotional intellegence, motivation, self efficacy and head freshment comfort in performance assessment of employees.*

## **LATAR BELAKANG MASALAH**

Indonesia telah berhasil melakukan perbaikan ekonomi jika dibandingkan sejak krisis ekonomi tahun 1997 lalu. Perbaikan ekonomi karena ditunjang oleh kebijakan-kebijakan pemerintah pada berbagai bidang. Salah satu bidang yang mendukung perbaikan adalah sektor perbankan, agar sebuah bank berkembang menjadi sebuah bank yang lebih besar, bank tersebut harus mempunyai kinerja yang

baik, kinerja yang baik harus didukung sepenuhnya oleh semua karyawan yang ada didalam bank tersebut, agar kinerja karyawan dapat stabil dan berkembang, maka diperlukan pengawasan maupun penilaian kinerja oleh pimpinan. Menurut Dessler (2001: 2), ada beberapa alasan untuk menilai kinerja: (1) Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; (2) Penilaian memberi satu peluang bagi pimpinan dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

PD. BPR Bank Daerah adalah salah satu bank milik pemerintah Daerah di Kabupaten Karangayar. Dalam hal ini kinerja seorang karyawan PD. BPR Bank Daerah akan semakin baik apabila penilaian yang dilakukan oleh pimpinan dilakukan dengan baik dan objektif, namun kenyataanya penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar masih belum objektif. Kesadaran diri dapat mencegah penilaian kinerja karyawan yang tidak objektif, didasarkan pada keakuratan penilaian diri sendiri terhadap kondisi personal diri, keinginan, sumber daya, intuisi, kekuatan, serta kelemahannya. Individu yang memiliki hal tersebut menyadari kemampuan dan keterbatasannya, mencari *feedback* dan belajar dari kesalahannya, serta memahami kekurangan yang harus diperbaiki ketika bekerja sama dengan orang yang memiliki kemampuan yang mengimbanginya, dengan kesadaran diri maka penilaian kinerja karyawan akan lebih akurat.

Kegembiraan emosional mengacu pada faktor kendali diri untuk mengatur emosi dan *impuls* yang mengganggu, yang ditandai dengan kemampuan untuk menyeimbangkan antara dorongan dan ambisi dengan kontrol emosi diri dan memanfaatkan kebutuhan diri untuk mencapai tujuan organisasi. kemampuan untuk tetap konsisten dan konsentrasi pada tujuan, tangguh mampu bertahan dalam berbagai situasi, kreatif dan memiliki hubungan antar pribadi yang baik.

Motivasi dapat membantu menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun individu menuju sasaran, membantu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi, dengan motivasi pimpinan dapat melakukan penilaian kerja dengan nyaman serta memberikan dorongan kepada bawahan untuk lebih maju.

Kompetensi kecerdasan emosional yang dimiliki seorang pimpinan membuat mereka mampu memberikan *feedback* kinerja yang konstruktif pada bawahan, Goleman, dalam Jurnal Fokus Manajerial Vol.4 (2006: 56). Dengan demikian penelitian mengenai bagaimana mengembangkan kecerdasan emosional, serta berbagai faktor yang berkaitan seperti penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan. Abraham dalam Jurnal Fokus Manajerial Vol.4 (2006: 56) menemukan bahwa dengan kompetensi kecerdasan emosional akan mempengaruhi proses penilaian kinerja yang secara tiak langsung akan berpengaruh pada kinerja.

Efikasi diri yang tinggi akan mengembangkan kepribadian yang kuat, mengurangi stress dan tidak mudah terpengaruh situasi yang mengancam. Sehingga pimpinan dengan efikasi diri yang tinggi di harapkan dapat melakukan penilaian kinerja secara lebih nyaman karena tidak mudah terganggu oleh situasi yang mengancam, sehingga efikasi diri sangat penting dimiliki oleh seorang pimpinan.

Dalam Jurnal Fokus Manajerial Vol 4, (2006: 51) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosional pada Supervisor dalam Melakukan Penilaian Kinerja dengan Persepsi Sistem Penilaian Kinerja sebagai Variabel Moderator (Studi pada Supervisor Sebuah Bank BUMN di Surakarta), merupakan salah satu acuan dan referensi bagi penulis dalam penelitian ini, di samping itu ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan, yaitu Subhan Nuriza (2006) yang meneliti Pengaruh Kompetensi Utama Kecerdasan Emosional dan Efikasi Diri terhadap Kenyamanan Manajer dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BRI Kab. Sragen), variabel yang dipakai kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri. Fauzia (2004) yang meneliti Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosional terhadap Kenyamanan Supervisor dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Mall Luwes Surakarta), variabel yang dipakai adalah kesadaran diri, kegembiraan emosional dan motivasi.

Penelitian ini penulis sajikan untuk mengembangkan penelitian sebelumnya, dalam penelitian Subhan Nuriza, variabel bebas yang digunakan kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri yang mempengaruhi kenyamanan manajer dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian ini digunakan satu variabel bebas lagi yaitu kesadaran diri, sehingga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesadaran diri, kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri dengan variabel tetap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

### **Kecerdasan Emosional**

Penelitian ini terdiri dari tiga komponen utama kecerdasan emosional yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu kesadaran diri, kegembiraan emosional, motivasi dan juga efikasi diri. Menurut Salovey dan Mayer (1996: 55), mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memonitor emosi dan perasaannya serta menggunakan informasi tersebut untuk memandu pikiran dan tindakannya. Kecerdasan emosional juga dianggap sebagai kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun tujuan produksi dan meraih keberhasilan.

Menurut Dulewicz dan Higgs, (1999: 55), dalam kecerdasan emosional terdapat tiga kompetensi utama yaitu:

a. Kesadaran Diri (*Self – Awareness*).

Menurut Daniel Goleman (2002: 513), kesadaran diri adalah mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri. Memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.

Pimpinan dengan kesadaran diri yang tinggi belajar untuk mempercayai perasaan mereka tentang kebenaran dan menyadari bahwa perasaan tersebut dapat memberikan informasi yang berharga tentang keputusan yang sulit.

Kesadaran diri merupakan dasar dari kecerdasan emosional yaitu kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu. Kesadaran diri adalah mengetahui apa yang dirasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk

memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat (Goleman 2000: 254).

b. Kegembiraan Emosional (*Emotional Resilience*).

Kegembiraan Emosional menurut Goleman, (2006: 55) yaitu kapasitas untuk secara efektif mengatur dan mengendalikan diri sendiri.

Salovey & Mayer menamakan kompetensi kegembiraan emosional sebagai kemampuan mengelola emosi. Tinggi rendahnya kegembiraan emosional seseorang sangat tergantung pada kemampuan mengelola emosi. Hal ini terwujud dengan adanya kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan.

Individu yang memiliki kemampuan ini akan mampu segera bangkit kembali dari kemerosotan dan kegagalan dalam kehidupan. Kegembiraan emosional adalah kemampuan untuk tetap konsisten dan konsentrasi pada tujuan, tangguh mampu bertahan dalam berbagai situasi, kreatif dan memiliki hubungan antar pribadi yang baik.

c. Motivasi (*Motivation*)

Menurut Goleman, (2006: 55), "motivasi yaitu kemampuan untuk mendorong dan menghasilkan energi untuk mencapai hasil atau tujuan".

Kemampuan memotivasi diri sendiri mencakup kemampuan untuk mendorong dan menghasilkan energi untuk mencapai hasil yang pasti dan membuat pengaruh yang kuat, serta menyeimbangkan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek individu dengan kemampuan untuk mengejar tujuan yang dibebankan padanya ketika individu tersebut menghadapi situasi yang menyangsikan dirinya.

### **Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

Efikasi diri (*self-efficacy*) pertama kali dikemukakan oleh Bandura (1994) dari teori kognitif sosial. Teori ini memandang pembelajaran sosial sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan-tindakan yang diperlukan atas situasi-situasi yang dihadapi (Bandura dalam Farida, 2006).

Semakin tinggi efikasi diri seseorang, semakin besar pula kepercayaan dari orang tersebut terhadap kesanggupannya untuk berhasil dalam mencapai tujuan. Efikasi diri merupakan faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Robbins, 2003: 127).

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2000: 3), penilaian kinerja merupakan proses pengukuran pekerjaan dengan membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Kenyamanan dalam melakukan penilaian kinerja berhubungan dengan penghindaran bias *leniency* (McConnel, 1991; Cayer, *et al.*, 1988; Smith, *et al.*, 2000). Kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian

kinerja berhubungan dengan perasaan yang dimiliki pimpinan saat melakukan proses penilaian kinerja, yang mendorong pimpinan untuk menghindarkan keterlibatan emosinya (terutama emosi negatif) dalam penilaian, yang mempengaruhi keakuratan hasil penilaian kinerja, sehingga mereka mampu memberikan penilaian kinerja bawahan secara tepat, yaitu sesuai dengan kinerja sesungguhnya.

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah pimpinan yang ada di PD. BPR. Bank Daerah Kab. Karanganyar. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan pada PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar, yang menjadi objek penelitian adalah pimpinan bagian Kredit, Dana, Umum, Pembukuan, Administrasi, SPI, Fungsional dan bagian Perlengkapan yang berjumlah 30 orang, dalam penelitian ini digunakan metode sensus untuk memperoleh data dengan responden 30 orang yang merupakan pimpinan pada PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar,

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini kesepuluh item pertanyaan untuk tiap variabel baik dependen maupun independen variabel lolos uji instrumen dan asumsi klasik, sedang untuk uji F dan uji t untuk pembahasan hipotesis adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.434	10.300		.236	.815
Kesadaran Diri	-.211	.159	-.187	-1.329	.196
Kegembiraan Emosional	.333	.158	.338	2.100	.046
Motivasi	.416	.171	.379	2.427	.023
Efikasi Diri	.534	.153	.567	3.482	.002

a. Dependent Variable: Kenyamanan Pimpinan

Sumber: Data yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi di atas dapat di ketahui hasil uji t, secara parsial pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji signifikansi pengaruh variabel kesadaran diri terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.

Dengan melihat nilai probabilitas variabel kesadaran diri 0,196 lebih besar dari 0,05, dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti variabel kesadaran diri ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

- kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar (Y).
2. Uji signifikansi pengaruh variabel kegembiraan emosional terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.  
 Dengan melihat nilai probabilitas variabel kegembiraan emosional 0,046 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel kegembiraan emosional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar (Y).
  3. Uji signifikansi pengaruh variabel motivasi terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.  
 Dengan melihat nilai probabilitas variabel motivasi 0,023 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel motivasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar (Y).
  4. Uji signifikansi pengaruh variabel efikasi diri terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.  
 Dengan melihat nilai probabilitas variabel efikasi diri 0,002 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel motivasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar (Y).

Tabel 2. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159.710	4	39.928	8.098	.000 <sup>a</sup>
	Residual	123.256	25	4.930		
	Total	282.967	29			

a. Predictors: (Constant), Efikasi Diri, Kesadaran Diri, Motivasi, Kegembiraan Emosional

b. Dependent Variable: Kenyamanan Pimpinan

Sumber: Data yang diolah, 2009

Dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel kesadaran diri, kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri secara bersama-sama mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Uji  $R^2$  (Koefisien Determinasi)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.495	2.220

a. Predictors: (Constant), Efikasi Diri, Kesadaran Diri, Motivasi, Kegembiraan Emosional

b. Dependent Variable: Kenyamanan Pimpinan

Sumber : Data yang diolah, 2009

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,495 yang dalam hal ini berarti variabel *kesadaran diri*, *kegembiraan emosional*, *motivasi* dan *efikasi diri* mempengaruhi kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar sebesar 49,5%, sedangkan sisanya 50,5% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak diteliti.

Berdasarkan tabel 1 hasil analisis regresi linear berganda, menunjukkan tanda di depan nilai koefisien variabel kesadaran diri adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran diri berpengaruh negatif terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar, dengan demikian hipotesis yang menyatakan kesadaran diri berpengaruh positif terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar tidak terbukti kebenarannya, hal ini disebabkan karena pada kenyataannya di PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar seorang pimpinan dengan kesadaran diri yang tinggi akan menyadari kelemahan dan kekurangan yang ada pada dirinya, hal inilah yang menyebabkan seorang pimpinan merasa tidak nyaman dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, dia akan merasa canggung untuk menilai karyawan dengan kemampuan di atasnya, dia merasa kemampuannya ada di bawah karyawan yang akan dinilai sehingga kenyamanan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan akan cenderung menurun apa bila kesadaran diri seorang pimpinan meningkat, sedangkan untuk variabel kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri berpengaruh positif terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar, dengan demikian hipotesis yang menyatakan kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri berpengaruh positif terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar terbukti kebenarannya.

## PENUTUP

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Meskipun terdapat beberapa perbedaan terhadap hasil analisis dari penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh Subhan Nuriza (2007), Fauzia (2004) dan Asri Laksmi Riani (2006), dengan adanya beberapa indikator-indikator yang menyebar di luar konsep yang dikemukakan oleh Goleman dan Bandura, tetapi secara garis besar hampir sama, hasil ini menunjukkan masih perlu dikembangkan penelitian-penelitian selanjutnya, karena dimungkinkan perbedaan lingkungan, budaya, ataupun setting organisasi akan memberikan komposisi yang berbeda pula, sehingga dengan banyaknya penelitian dari berbagai latar belakang organisasi dapat memberikan kesimpulan mengenai konstruk kecerdasan emosional dan efikasi diri yang lebih mendekati kesempurnaan bila diaplikasikan dalam dunia kerja.
- Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi kecerdasan emosional (kegembiraan emosional, motivasi) dan efikasi diri terhadap kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Daerah Kabupaten Karanganyar, sedangkan untuk kesadaran diri tidak signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kenyamanan pimpinan, hasil ini dimungkinkan akan berbeda bila penelitian selanjutnya diaplikasikan pada karakteristik atau *setting* organisasi yang berbeda pula.
- Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan antara lain hasil penelitian ini hanya didasarkan pada jawaban para responden melalui kuesioner serta tidak didukung adanya hasil wawancara secara mendetail dengan para pimpinan PD. BPR. Bank Daerah Kabupaten Karanganyar, sehingga data yang dikumpulkan mungkin tidak menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, karena alasan kesibukan yang dimiliki para pimpinan PD. BPR. Bank Daerah Kabupaten Karanganyar maka peneliti tidak mempunyai kesempatan yang memadai untuk memberikan pengarah dan penjelasan kepada para responden agar tidak terjadi kesalahan dalam pengisian kuesioner, penelitian ini hanya berlaku pada pimpinan di PD. BPR. Bank Daerah Kabupaten Karanganyar dan mungkin tidak sama hasilnya untuk instansi lainnya, variabel kesadaran diri, kegembiraan emosional, motivasi dan efikasi diri mempengaruhi kenyamanan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PD. BPR. Bank Daerah Kabupaten Karanganyar hanya sebesar 49,5%, sedangkan sisanya 50,5% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, 1999, Beberapa Bentuk kesalahan Persepsi dalam Penilaian Prestasi Kerja, *Jurnal Fokus Managerial*, Vol : 4, (2006: 52).
- Abraham, Rebecca, 2004, Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117-143.
- Bandura, A, 1994. *Self-Efficacy. Encyclopedia of Human Behavior*, Vol..4 : 71-81.

- Dessler, Gary, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, Prenhallindo, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*, Prenhallindo, Jakarta.
- Dulewicz, S.V and Higgs, M. 1999, Can Emotional Intelligence be Measured and Developed ?. *Leadership and Organization Development Journal*, 20 : 242-252.
- Goleman, D, 1999, *Working With Emotional Intelligence*. USA : Harvard University Press. (diterjemahkan oleh PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)
- Goleman, D, 2000, *Kecerdasan Emosional : Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ*. T. Hermaya (Penerjemah). Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lee, C., and Bobko, P. 1994, *Self-Efficacy Belief : Comparison of Five Measures*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 : 364 – 369.
- Nuriza, Subhan, 2007, Pengaruh Kompetensi Utama Kecerdasan Emosional dan Efikasi Diri Terhadap Kenyamanan Manajer dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan (Study Kasus pada Bank Rakyat Indonesia Kabupaten Sragen), *Tesis*, UNS, Surakarta (*Unpublished*).
- Riani, Asri Laksmi. 2006. Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosional pada Kenyamanan Supervisor dalam Melakukan Penilaian Kinerja dengan Persepsi Sistem Penilaian Kinerja sebagai Variabel Moderator (Studi pada Supervisor Sebuah Bank BUMN di Surakarta). Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi Jilid I*, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- , 2003, *Perilaku Organisasi Jilid II*, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Salovey, Mayer. 1996. *Jurnal Fokus Managerial*, Vol : 4, (2006: 55).
- Smith, W.J. Harrington, K.V & Houghton, J.D. 2000. *Predictors of Performance Appraisal Discomfort A Preliminary Examination*. *Public Personnel Management*, Vol. 29 : 21 – 32.
- Tjiptono, Fandy, 1998, *Strategi Pemasaran*, Edisi II, Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein, 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar, 2003, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara, Jakarta.