

KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI DAN KESANNYA TERHADAP KEBERKESANAN ORGANISASI

Mohd Azhar Yahaya

PENDAHULUAN

Apakah faktor utama yang menentukan kejayaan seseorang di tempat kerja? Andai kata jawapan kita ialah kerana faktor pengetahuan atau IQnya yang tinggi, jawapan sebenarnya adalah salah. Kajian psikologi menunjukkan kecerdasan emosi (*EQ*) lebih penting dan menjadi peramal yang lebih baik terhadap kejayaan kerjaya seseorang berbanding IQ. Penemuan ini tidak bermakna IQ tidak penting tetapi ia menunjukkan selain kecerdasan intelek kecerdasan emosi lebih merupakan pelengkap kepada keberkesanan individu di tempat kerja. *EQ* merupakan satu konsep yang kian berkembang bukan setakat dalam bidang psikologi dan pendidikan tetapi juga dalam pengurusan organisasi. Penemuan terkini menunjukkan *EQ* mempunyai kaitan dengan kejayaan dan pencapaian seseorang dalam kerjayanya.

Konsep *EQ* menjadi popular setelah Goleman (1995) mengutarakan konsep tersebut dalam sebuah buku yang begitu laris jualanannya di New York iaitu *Emotional Intelligence*. Menurut Goleman, terdapat suatu jenis kecerdasan lain yang penting selain daripada darjah kecerdasan intelek atau *intelectual quotients* (IQ) ialah kecerdasan emosi atau *emotional intelligent quotients* (*EQ*). Kecerdasan emosi dikatakan dapat meramal sehingga 80% kejayaan seseorang dalam hidup atau kerjayanya. Usaha Goleman untuk mengenal pasti potensi manusia secara saintifik berjaya menarik minat orang ramai sehingga majalah *Time* dalam tahun 1995 menyatakan kecerdasan emosi amat penting dan dapat dijadikan sebagai peramal kepada kejayaan seseorang.

DEFINISI DAN KONSEP *EQ*

Istilah *EQ* pada asalnya telah dikemukakan oleh Salovey dan Mayer (1990) untuk menerangkan tentang pertalian rapat di antara faktor emosi dan pertimbangan rasional seseorang. Meskipun Bar-On (1997) mendakwa beliau adalah orang pertama yang meneroka dan menggunakan istilah kecerdasan emosi yang dikenalnya dengan istilah *emotional intelligence*, namun Salovey dan Mayer lebih awal mengutarakan teori dan model tentang *EQ* secara lebih akademik. Secara umumnya, kecerdasan emosi melibatkan kebolehan seseorang memahami perasaan diri sendiri dan diri orang lain serta keupayaannya berhubung dan menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja dan organisasi dengan cara yang amat berkesan.

EQ sebenarnya merupakan satu subset daripada kecerdasan sosial yang melibatkan kebolehan memantau perasaan dan emosi dalam diri sendiri dan orang lain serta berupaya mengenal dan menggunakannya semasa melakukan sesuatu tindakan atau membuat sesuatu keputusan. Secara ringkasnya, *EQ* melibatkan tiga domain utama iaitu kebolehan menilai dan melahirkan emosi diri sendiri dan orang lain dengan tepat; kebolehan menyesuaikan emosi dalam diri sendiri dan orang lain serta menggunakan emosi untuk merancang, memula dan melaksanakan tindakan. Dalam menjelaskan hubungan ini, Salovey dan Mayer (1994) menegaskan kebolehan atau keupayaan seseorang individu mengguna dan menyesuaikan maklumat tersebut ketika berinteraksi sebenarnya lebih penting dalam menentukan maksud sebenar 'kecerdasan' atau kejayaan seseorang individu.

Wujudnya hubungan rapat tersebut menunjukkan kehidupan manusia sebenarnya tidak dipengaruhi oleh hanya fenomena rasional semata-mata sahaja tetapi juga faktor emosional.

Keupayaan individu menggunakan kedua-dua fenomena tersebut dengan berkesan adalah penting dalam menentukan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dan menghadapi sebarang ujian serta rintangan dalam hidupnya. Pendapat ini telah diutarakan oleh ramai pengkaji seperti Salovey dan Mayer (1994), Mayer dan Geher (1996) dan Salovey, Hsee dan Mayer (1993).

Seperti dengan konsep kecerdasan intelek, keupayaan dan kebolehan individu untuk memahami, mengendali dan mengguna elemen perasaan dalam diri sendiri dan orang lain adalah tidak sama. Kebolehan-kebolehan ini dikatakan dapat menentukan tahap intelektual, kesejahteraan emosi dan perkembangan diri seseorang. Menurut Cooper (1997), individu yang dapat menggunakan elemen perasaan dalam dirinya dan diri orang lain sebagai satu sumber maklumat dikatakan memiliki kualiti kecerdasan emosi. Kelebihan ini dikatakan dapat menjalinkan hubungan yang lebih bersifat kemanusiaan, mewujudkan kepercayaan, menghasilkan kreativiti dan berupaya mempengaruhi orang lain. Perbezaan ini juga adalah bergantung kepada trait personaliti yang dimiliki oleh seseorang. Dalam hal ini, faktor personaliti juga penting dalam menerangkan hubungan dan kaitan di antara emosi dan kecerdasan.

Perubahan dalam emosi hanya berlaku apabila seseorang itu bertindak hasil daripada perubahan dalam sistem biologi seperti ekspresi wajah, suara, nadi serta hormon. Emosi juga berkaitan dengan sesuatu perasaan yang dialami dan ia ada pada semua orang. Emosi merupakan sumber maklumat kerana ia mengandungi berbagai pernyataan mental sama ada yang menyeronokkan atau menyakitkan. Terdapat dua teori yang berpengaruh tentang *EQ* iaitu teori kebolehan yang diwakili oleh Mayer dan Salovey (1997) dan teori campuran yang diwakili oleh Bar-On (1997) dan Goleman (1995). Teori kebolehan menekankan tentang kebolehan mental dan keupayaan yang berbeza di antara individu dalam mengenal dan memahami keadaan sesuatu emosi serta mengambil sesuatu tindakan berasaskan maklumat tersebut. Manakala dalam teori campuran, selain faktor kebolehan dan kemahiran ia turut memasukkan elemen personaliti. Meskipun terdapat perbezaan dalam penekanan yang diberikan dalam kedua-dua teori tersebut, Goleman menegaskan pendekatannya yang lebih berasaskan kepada teori prestasi (*theory of performance*) dan tidak berbeza dengan teori kebolehan mental kerana kedua-duanya mempunyai persamaan dalam empat konsep asas yang digunakan. Menurut Goleman, dalam apa bentuk model sekalipun, konsep kecerdasan emosi secara umumnya merujuk kepada kebolehan untuk mengenal dan mengendali emosi dalam diri sendiri dan orang lain. Definisi-definisi yang dikemukakan juga mengandungi empat domain utama iaitu kesedaran sendiri, pengurusan sendiri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan.

BAGAIMANA *EQ* MEMPENGARUHI ORGANISASI

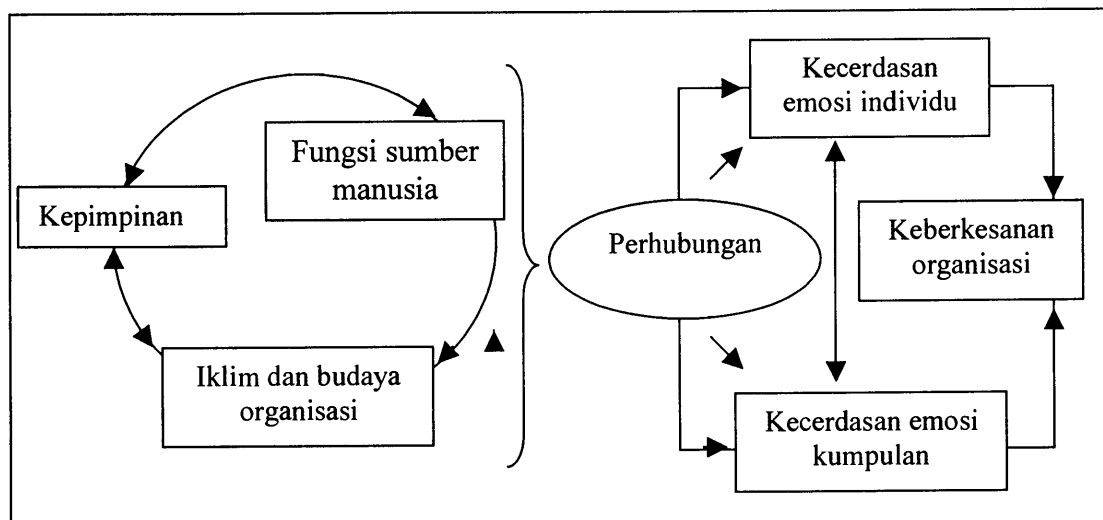
Umumnya, keadaan dan pengalaman tentang emosi amat penting dan boleh mempengaruhi pengalaman sosio dan psikologi seseorang. Emosi merupakan satu fenomena perasaan dan ia mengandungi pelbagai maklumat yang begitu unik serta ia boleh menentukan pemikiran, tindakan dan perasaan yang sedang dialami oleh seseorang. Oleh kerana setiap individu berbeza dari segi kemahiran melihat, memahami dan mengendalikan maklumat emosi, individu yang dapat menggunakan elemen perasaan dalam dirinya dan diri orang lain sebagai satu sumber maklumat dikatakan memiliki kualiti kecerdasan emosi. Kelebihan inilah dikatakan dapat menjalinkan hubungan yang lebih bersifat kemanusiaan, mewujudkan kepercayaan, kesetiaan, inovasi serta berupaya meningkatkan produktiviti, kualiti perkhidmatan, kreativiti dan kualiti kepimpinan.

Hubungan kecerdasan emosi dan kesannya terhadap individu dalam sesebuah organisasi telah banyak dikaji. Beberapa pengkaji seperti Cherniss (1998), Cooper dan Sawaf (1997) serta Salovey et al. (2000) menegaskan kejayaan seseorang dalam hidup bergantung kepada kebolehan rasional seseorang mengendalikan emosi dan lain-lain maklumat berkaitan secara

paling sesuai mengikut keadaan dan situasi. Mengikut Goleman, individu yang mempunyai *EQ* yang tinggi mempunyai kecenderungan mewujudkan perhubungan yang baik, mudah bergaul dan berjaya dalam kerjaya yang melibatkan kemahiran berhubung dengan orang ramai. Sebaliknya, mereka yang mempunyai *EQ* yang rendah dikatakan mempunyai masalah dalam perhubungan, sukar untuk menyesuaikan diri dan pencapaian kerjayanya juga kurang cemerlang. Kecerdasan emosi dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi dalam beberapa aspek berkaitan urusan personel seperti urusan pemilihan dan pemberhentian pekerja, meningkatkan kebolehan, kerja berkumpulan, komitmen pekerja, moral, inovasi, produktiviti, kecekapan, kualiti perkhidmatan serta meningkatkan kesetiaan di kalangan pelanggan.

Banyak kajian menunjukkan pengendalian emosi yang baik dapat membentuk kepercayaan, kesetiaan, komitmen, produktiviti dan inovasi di kalangan individu, kumpulan dan organisasi. Keadaan sebaliknya pula akan berlaku sekiranya wujud fenomena pengaliran emosi yang tidak selaras dengan emosi yang dialami atau disebut juga sebagai ketakserasian emosi. Kepentingan kompetensi kecerdasan emosi di tempat kerja biasanya merangkumi aspek perkembangan kerjaya, kemajuan pengurusan dan keberkesanan berpasukan. Sebagai contoh dari segi perkembangan kerjaya, mereka yang mempunyai kebolehan memahami orang lain seharusnya ditempatkan bekerja di tempat-tempat yang berorientasikan perkhidmatan dan kerap berurusan dengan orang ramai. Fenomena ini jelas menunjukkan, seorang pengurus seharusnya bukan hanya menumpukan kepada aspek dan pengetahuan teknikal sahaja tetapi hendaklah juga memiliki kemahiran tentang kecerdasan emosi. Begitu juga keberkesanan ikatan dan kerja berpasukan turut dipengaruhi oleh kebolehan ahli-ahlinya menggunakan kecerdasan emosi di dalam perhubungan mereka

Mengikut model hubungan *EQ* dengan keberkesanan organisasi terdapat tiga faktor yang berpengaruh dalam organisasi iaitu aspek kepimpinan, iklim budaya organisasi dan fungsi personel. Sebarang usaha meningkatkan tahap *EQ* dalam organisasi akan mengalami kegagalan jika tidak wujud satu perhubungan yang baik dikalangan anggotanya. Model tersebut juga menunjukkan sesebuah organisasi itu hanya akan menerima kesan yang lebih positif sekiranya penekanan diberikan kepada semua aspek dan faktor yang wujud dalam organisasi. Hubungan ketiga-tiga faktor tersebut ditunjukkan seperti **Rajah 1**.



Sumber: Cherniss, C (2000:8)

Rajah 1: Model Kecerdasan Emosi dan Keberkesanan Organisasi

KESAN KECERDASAN EMOSI KE ATAS KEBERKESANAN INDIVIDU

Hubungan kecerdasan emosi ke atas keberkesanan diri individu merangkumi aspek kerjaya dan kejayaan diri individu itu sendiri. Kebolehan dalam kecerdasan emosi amat penting bagi seorang pemimpin atau pengurus dalam meningkatkan keyakinan diri apabila melakukan sesuatu perubahan. Kebolehan tersebut turut diperlukan dalam usaha meyakinkan atau mempengaruhi perasaan dan pendirian di kalangan anggota dalam organisasi. Kajian yang dijalankan ke atas pengurus dan subordinat di sebuah industri perkhidmatan teknologi maklumat di Amerika Syarikat menunjukkan terdapat hubungan korelasi yang positif di antara aspek kecerdasan emosi iaitu kesedaran sendiri dengan tingkah laku pemimpin dan prestasi kerja. Ini bermakna semakin tinggi tahap kecerdasan emosi yang dimiliki oleh seseorang pengurus, semakin tinggi penilaian prestasi dan keberkesanan seseorang yang diberikan sama ada oleh ketua atau subordinat mereka.

Penemuan ini juga didapati selari dengan dapatan kajian terhadap seorang ketua eksekutif yang cerdas emosinya dan digantikan dengan seorang ketua eksekutif lain tetapi tidak mempunyai kecerdasan emosi yang diperlukan. Ketua eksekutif yang pertama dikatakan seorang yang memiliki ciri-ciri *EQ*, mempunyai ketepatan dalam penilaian sendiri, keyakinan sendiri dan pengaturan emosi sendiri yang tinggi telah dapat meletakkan prestasi syarikatnya secara global dengan meluaskan perkhidmatan dan cawangan di Eropah, Asia dan Amerika Utara. Apabila beliau digantikan dengan seorang ketua eksekutif yang bijak dan begitu analitikal tetapi langsung tidak memiliki ciri-ciri kecerdasan emosi dan tidak mempunyai sifat toleransi, prestasi dan produktiviti syarikat dikatakan menurun begitu ketara sekali. Keadaan ini menunjukkan perbezaan yang jelas dalam ciri-ciri berhubung kecerdasan emosi yang dimiliki oleh seorang ketua eksekutif amat mempengaruhi prestasi dan keberkesanan sesebuah organisasi.

Kesan kecerdasan emosi amat penting terhadap kejayaan di tempat kerja dan dalam kehidupan seseorang. Mengikut Cherniss (2000) kebolehan mengatur perasaan dan mengawal tekanan merupakan salah satu aspek kecerdasan emosi yang penting dalam menentukan kejayaan. Mereka yang cerdas emosinya mempunyai kebolehan mengendalikan tekanan dan mampu meningkatkan keberkesanan prestasi kumpulan.

KESAN KECERDASAN EMOSI KE ATAS KUMPULAN

Selain kecerdasan emosi di peringkat individu, terdapat juga kecerdasan emosi di peringkat kumpulan. Kecerdasan emosi di peringkat kumpulan dapat meningkatkan keberkesanan organisasi melalui hubungan kerjasama, komitmen dan kreativiti sesama pekerja. Individu yang cerdas tahap emosinya akan memberikan sumbangan dan kesan terhadap tahap organisasi kumpulannya. Fenomena yang serupa juga berlaku terhadap kumpulan yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang baik turut sama mempengaruhi tahap kecerdasan emosi setiap individu dalam kumpulan berkenaan.

Hubungan timbal balik ini akan menjadikan tahap kecerdasan emosi individu yang menganggotai sesuatu kumpulan turut dipengaruhi oleh tahap kecerdasan emosi yang dimiliki oleh kumpulan berkenaan. Ini bermakna tahap kecerdasan emosi individu dalam kumpulan akan meningkat sekiranya tahap kecerdasan emosi kumpulan yang dianggotainya adalah lebih baik. Sungguhpun demikian, jika terdapat hanya beberapa orang sahaja ahli kumpulan yang cerdas emosinya ia masih belum lagi dapat memastikan wujudnya kerjasama dan keberkesanan dalam kumpulan tersebut. Setiap kumpulan memerlukan norma dan proses-proses yang mantap yang dapat menyokong pembinaan kesedaran sendiri dan pengaturan emosi di kalangan kesemua ahlinya.

Organisasi yang mempunyai pekerja yang tinggi tahap kecerdasan emosinya akan mempamerkan cara berkerja berkumpulan yang harmoni dan lebih fleksibel. Keadaan ini

dikatakan dapat menjadi pemangkin kepada kelicinan pengurusan dan memperbaiki lagi komunikasi organisasi. Wujudnya hubungan baik sesama pekerja akan memberikan kesan secara langsung kepada organisasi dari segi peningkatan kepuasan kerja, motivasi dan pihak pengurusan menjadi lebih peka kepada perubahan persekitaran yang dialami.

Kecerdasan emosi merupakan faktor penting dalam mempengaruhi keberkesanan di tempat kerja sama ada dari segi keberkesanan individunya atau kumpulan. Meskipun kebolehan intelek atau kognitif dianggap sebagai faktor penting di tempat kerja, namun kecerdasan emosi merupakan pembolehubah yang lebih kritikal kepada kejayaan kerjaya seseorang. Seseorang yang cerdas emosinya dikatakan mempunyai kemampuan dalam mengendalikan masalah-masalah psikologikal dan sosial. Oleh yang demikian kecerdasan emosi dilihat begitu penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi kerana individu yang cerdas emosinya memiliki dua jenis kemahiran bersifat bukan kognitif yang diperlukan dalam organisasi iaitu kompetensi peribadi dan kompetensi sosial.

PENUTUP

Konsep kecerdasan emosi telah mendapat perhatian ramai pengamal dan pengurus personal untuk diaplikasikan di tempat kerja. Individu yang cerdas emosinya akan mempengaruhi sikap dan prestasi individu di tempat kerja. Individu yang cerdas emosinya juga berupaya mempengaruhi prestasi dan keberkesanan pekerja lain di dalam satu kumpulan. Dalam masa yang sama setiap organisasi juga perlu meningkatkan kesetiaan, motivasi, komitmen, semangat bekerja berkumpulan serta mengaturkan kebolehan pekerja dengan sebaiknya. Cabaran-cabaran ini dikatakan fenomena yang kritikal yang wujud dalam kebanyakan organisasi pada hari ini. Dalam hal ini pekerja yang cerdas emosinya dikatakan dapat berperanan untuk memenuhi keperluan dan cabaran yang dinyatakan. Kini menjadi tanggungjawab pengurus untuk menerapkan konsep kecerdasan emosi dalam pengurusan sumber manusia di organisasi masing-masing.

RUJUKAN

- Bar-On, R. (1997). *The Emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insight from the emotional competence inventory. Dlm. Bar-On, R. & Parker, J.D. (pnyt.). *The Handbook of Emotional Intelligence*, hlm. 343-362. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cherniss, C. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Virginia: American Society for Training and Development.
- Cooper, R.K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development* 5(2): 31-38.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in business*. London; Orion Business books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

- Mayer, J.D. & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*. 22(2): 89-113.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligence. Dlm. Sternberg, R.J. (pnyt.). *Handbook of intelligence*, hlm. 396-420. New York: Cambridge University Press.
- Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. Dlm. Sternberg, R.J. & Ruzgis, P. (pnyt.). *Personality and intelligence*. hlm. 303-318. New York: Press Syndicate.
- Salovey, P., Hsee, C.K. & Mayer, J.D. (1993). Emotional intelligence and the self-regulation of affect. Dlm. Wegner, D.M. & Pennebaker, J.W. (pnyt.). *Handbook of mental control*, hlm. 258-277. New Jersey : Prentice hall, Englewood Cliffs.