

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan, baik tujuan jangka panjang maupun pendek yang ingin diraih dari kegiatan yang dilakukan, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan sebagai SDM yang memberikan kinerja optimal atas pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja pegawainya tidak maksimal.

Kinerja karyawan adalah mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan (Rue, 2016). Dalam sebuah perusahaan, diperlukan kinerja karyawan yang optimal agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Semakin optimal kinerja karyawannya maka semakin tercapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Ketika seorang karyawan mampu memberikan kinerja yang baik dan optimal, maka akan memberi dampak positif bagi perusahaan yang dicerminkan melalui adanya penambahan keuntungan maupun kelancaran operasional perusahaan.

Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta merupakan salah satu hotel yang ada di Kabupaten Badung Provinsi Bali dan juga merupakan salah satu hotel yang memiliki permasalahan dalam kinerja karyawannya. Permasalahan kinerja karyawan ini dapat dilihat dari berfluktuasinya kinerja hotel yang menunjukkan belum optimalnya kinerja karyawan yang diberikan oleh masing-

masing karyawan. Semakin pesatnya perkembangan sektor perhotelan di era digital saat ini tentunya memunculkan risiko persaingan dalam sektor pariwisata, sehingga kinerja karyawan menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta mengenai kinerja karyawannya yaitu dilihat dari tingkat disiplin kerja para karyawan selama bulan Juni-Oktober tahun 2022 yang mencapai lebih dari 9 persen tingkat absensi setiap bulannya. Tingkat absensi yang melebihi kewajaran tentu mencerminkan bahwa karyawan tidak mampu memberikan kinerja yang optimal atas pekerjaan yang ditugaskan (Sugiantara, 2017). Berikut ini merupakan data absensi karyawan Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta selama bulan Januari-Desember tahun 2022 yang disajikan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta Bulan Januari-Desember 2021**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja Efektif	Total Hari Kerja Efektif/ Bulan	Total Absensi	Persentase Tingkat Absensi (%)
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D = B x C</b>	<b>F</b>	<b>H = F/D.100</b>
Januari	70	24	1680	155	9,23
Februari	70	24	1680	154	9,17
Maret	70	24	1680	152	9,05
April	70	24	1680	149	8,87
Mei	70	24	1680	155	9,23
Juni	70	24	1680	152	9,05
Juli	70	24	1680	154	9,17
Agustus	70	24	1680	152	9,05
September	70	24	1680	150	8,93
Oktober	70	24	1680	156	9,29
November	70	24	1680	151	8,99
Desember	70	24	1680	153	9,11

Sumber: Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa selama bulan Januari-Desember 2021, persentase tingkat absensi karyawan yang ada di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta cenderung mencapai di atas 9 persen, dengan persentase tertinggi adalah pada bulan Oktober yaitu sebesar 9,29 persen sedangkan persentase terendah berada pada bulan April yaitu sebesar 8,87 persen. Ketika persentase tingkat absensi karyawan berada antara 3-10 persen, maka karyawan memiliki disiplin kerja yang rendah (Hadi, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta selama bulan Januari-Desember 2022 memiliki disiplin kerja yang rendah yang dapat dilihat dari persentase tingkat absensi karyawan yang berada diatas 9 persen.

Ketika karyawan memiliki disiplin kerja yang rendah karyawan cenderung memberikan kinerja yang rendah atas tanggungjawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya (Kusuma dkk, 2017). Oleh karena itu, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang ada di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta cenderung rendah. Berkaitan dengan kinerja karyawan yang cenderung rendah di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta ini diindikasikan oleh beberapa faktor yang peneliti temukan di lapangan saat melakukan observasi awal pada tanggal 16 November 2022 yang disajikan pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Observasi Awal di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta**

Topik yang di Observasi	Hasil Observasi
Komunikasi	Masih terjadi beberapa konflik yang muncul akibat benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya yang menyebabkan komunikasi yang terjalin tidak harmonis.
Kecerdasan Emosional	Beberapa karyawan masih ada yang tidak menyadari perasaannya sendiri dan tidak melakukan tolak ukur yang realistis terhadap kemampuan diri yang dimiliki
Iklim Kerja	Kurangnya apresiasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja yang dicapai sehingga karyawan cenderung tidak bersemangat dalam meningkatkan kinerja dan lingkungan kerja yang masih kurang kondusif yang membuat karyawan tidak dapat bekerja dengan nyaman

Sumber: Hasil Observasi Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa karyawan yang bekerja di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta pada 16 November 2021, penurunan kinerja karyawan ini diakibatkan karena masih terjadi beberapa konflik yang muncul akibat benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya yang menyebabkan komunikasi yang terjalin tidak harmonis. Berdasarkan 10 karyawan yang peneliti wawancarai pada saat observasi awal, dapat disimpulkan bahwa karyawan masih menilai bahwa komunikasi antar sesama karyawan yang terjalin masih kurang baik. Masih ada karyawan yang mementingkan kepentingannya sendiri tanpa mau bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tidak terjalin komunikasi yang harmonis antar sesama rekan kerja. Beberapa kali sering terjadi benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, saling menjatuhkan, dan menyebabkan

konflik yang membuat hubungan kerja tidak baik, sehingga komunikasi yang terjalin juga tidak harmonis. Tentunya, dengan komunikasi yang tidak harmonis karyawan akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan dengan bekerjasama sehingga kinerja karyawan pun dapat menurun (Falah, 2020). Dengan kata lain, hal ini tentunya dapat memicu terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Selain itu juga, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan ditemukan bahwa beberapa karyawan masih ada yang tidak menyadari perasaannya sendiri dan tidak melakukan tolak ukur yang realistis terhadap kemampuan diri yang dimiliki yang mana hal ini berkaitan erat dengan kecerdasan emosional seorang karyawan. Berdasarkan beberapa wawancara yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada saat observasi awal, dapat disimpulkan bahwa masih ada staf restoran yang sering membawa orderan tamu dengan kapasitas yang berlebihan karena merasa malas untuk mengantarkan makanan bolak – balik ke pada tamu dikarenakan jauhnya jarak restaurant ke kamar tamu. Hal ini menyebabkan *food plating* makanan menjadi rusak dan tidak sesuai dengan harapan tamu. Disamping itu karyawan juga tidak bisa melakukan pengaturan diri dengan baik. Karyawan tidak bisa menunda kesenangan sebelum menyelesaikan tugas yang diberikan dan tidak mampu mengatasi tekanan emosi. Masih ada karyawan yang pada saat atasan memberikan pekerjaan tambahan kepada karyawan untuk membantu membersihkan halaman hotel padahal jam kerja karyawan yang bersangkutan sudah selesai, membuat karyawan memiliki rasa malas yang membuat pekerjaannya terlaksana dengan tidak optimal. Hal ini tentu dapat memicu penurunan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pula, dapat diketahui bahwa di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta, masih kurangnya apresiasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja yang dicapai sehingga karyawan cenderung tidak bersemangat dalam meningkatkan kinerja. Beberapa karyawan yang diwawancarai pada saat observasi menilai bahwa pihak perusahaan jarang memberikan apresiasi atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya, sehingga karyawan cenderung tidak memiliki rasa semangat dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Lingkungan kerja yang tercipta juga cenderung kurang kondusif yang menyebabkan karyawan bekerja dengan tidak nyaman yang nantinya memicu terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu usaha tentunya bergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan, dimana semakin optimalnya kinerja karyawan maka akan diikuti pula dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menentukan faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi (Yulianti, 2017). Untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang optimal, perusahaan harus mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan para karyawannya. Menurut Khairani et, al., (2018) komunikasi adalah proses penyampaian pesan dan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus dilakukan. Dengan komunikasi seseorang dapat saling bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera

terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat. Adanya komunikasi yang baik dapat menunjang karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Ketika antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan mampu tercipta komunikasi yang baik, yang memperhatikan keterbukaan, rasa empati, menunjukkan sikap saling mendukung dan sikap positif, serta menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan, maka akan mampu tercipta lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik dan memberikan kinerjanya yang paling optimal bagi keberhasilan perusahaan. Semakin baik komunikasi yang terjalin, maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hasyimi & Pasaribu, 2020) menemukan bahwa komunikasi memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan juga dilakukan oleh Falah (2020) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa, ketika komunikasi antar sesama rekan kerja yang terjalin baik maka akan dapat mengkomunikasikan mengenai pekerjaan yang dilakukan, baik memberi sanggahan, pendapat, saran, ataupun lainnya demi hasil yang lebih baik, sehingga kinerja yang diberikan menjadi lebih optimal. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Manurung (2020) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain komunikasi, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah kecerdasan emosional (Firdaus et al., 2019). Kecerdasan emosional merupakan pembentukan emosi yang mencakup keterampilan-keterampilan pengendalian diri dan kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian. Menyalurkan

emosi-emosi secara efektif akan mampu memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan. Kecerdasan emosi sebagai kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi koneksi dan pengaruh yang manusiawi, maka semakin baik kecerdasan emosional seseorang maka semakin baik pula kinerja kedepannya (Galingging, 2020). Sederhananya, kecerdasan emosional merupakan kesadaran diri dalam mengelola emosi, memotivasi diri sendiri dan dapat mengekspresikan empati untuk orang lain. Ketika seseorang memiliki kecerdasan emosional yang baik, karyawan akan memiliki kesadaran dalam mengelola emosinya yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga dapat menciptakan motivasi dari dalam dirinya untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Hal ini akan membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal. Semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang karyawan maka cenderung dapat membantu karyawan untuk menciptakan kinerja yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Suhaeni (2017) menemukan hasil bahwa kecerdasan emosional memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2020); Widayati et al., (2021), serta Santoso et al., (2021) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kecerdasan emosional yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Lansart et al., (2020) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya apabila

kecerdasan emosional menurun maka akan diikuti dengan menurunnya kinerja karyawan.

Selain komunikasi dan kecerdasan emosional, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah iklim kerja (Suryantari et al., 2021). Iklim kerja merupakan sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja yang dihayati sebagai pengrauh subjektif dari sistem formal, gaya informasi dari manajer, dan faktor lingkungan penting lainnya terhadap sikap, keyakinan nilai dan motivasi dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tertentu (Putra, 2018). Sederhananya, iklim kerja merupakan situasi atau suasa yang muncul karena adanya hubungan antara setiap bagian yang ada pada suatu perusahaan yang memberi pengaruh pada kegiatan dan aktivitas suatu perusahaan. Iklim kerja ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif pada suatu perusahaan. Ketika iklim kerja yang tercipta pada suatu perusahaan baik, maka lingkungan kerja yang tercipta cenderung kondusif dan nyaman. Hal ini akan menunjang karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan kata lain, semakin baik iklim kerja maka semakin optimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Alberto et al., (2018) yang menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana apabila iklim kerja dalam organisasi meningkat maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian sejalan juga dilakukan oleh Riwukore et al., (2021); Siregar (2017); Pramesti et al., (2021), dan Putra (2018) yang menemukan hasil bahwa

iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baiknya iklim kerja yang tercipta pada suatu perusahaan cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Namun, hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Prastoyono et al., (2020) menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika iklim kerja mengalami penurunan belum tentu kinerja karyawan juga mengalami penurunan.

Mengingat pentingnya kinerja karyawan dalam mencapai keberhasilan sebuah perusahaan, maka penting untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Adanya permasalahan kinerja yang dialami oleh Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta, serta pentingnya komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja dalam menunjang kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan serta adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu maka penelitian saat ini tertarik untuk melakukan penelitian kembali dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta?

2. Bagaimanakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta?
3. Bagaimanakah pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, adapun tujuan dilakukan penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta.
2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja dan Kundika Restaurant Legian Kuta.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan informasi, menambah atau memperkaya ilmu, serta menjadi referensi khususnya di bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, sebagai berikut.

#### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini digunakan sebagai pertimbangan bagi para perusahaan dalam merumuskan kebijakan strategi yang akan digunakan, terutama pada pengaruh komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Bagi Penulis

Secara umum menambah pengetahuan dan wawasan mengenai aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 3. Bagi Peneliti Lain dan Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca atau bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis yaitu mengenai pengaruh komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut George R. Terry dalam Wijaya (2016), manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan adanya perencanaan, pengarahan, dan pengendalian yang dapat dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Afandi, 2018). Manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur, mengelola, dan mengkoordinasi yang bertujuan untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan (Samsuddin, 2018). Berdasarkan kutipan pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. MSDM ini sendiri

didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisiensi sesuai dengan tujuan strategis organisasi, diantaranya adalah:

a. Data karyawan

Menyediakan data karyawan, dimana isinya menyajikan: nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telpon, pengaman, pelatihan-pelatihan, upah serta waktu masa pensiun.

b. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja karyawan berasal dari rekrutmen yang asal-asalan.

c. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari undang-undang yang berlaku.

d. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai dengan wilayahnya.

e. Pemeliharaan

Memelihara karyawan. Sebab, dengan *turnover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki beberapa banyak dampak, yaitu:

1) Kerugian, jika yang keluar adalah karyawan potensial sebab memerlukan

pengganti, pelatihan, dan penyesuaian ulang.

- 2) Keuntungan, jika yang keluar adalah karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

f. Kesehatan kerja

Memperhatikan kesehatan karyawan yang juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial, dimana setiap karyawan wajib ikut serta dalam proses kesehatan yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggaraan jaminan Sosial.

2. Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

George R. Terry dalam Wijaya (2016) membagi empat fungsi dasar manajemen SDM, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan/penggerakan) dan *controlling* (pengawasan) yang kemudian disingkat dengan POAC.

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan dapat berarti meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Untuk memperoleh perencanaan yang kondusif, perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan yaitu:

- 1) *Self-audit* atau menentukan keadaan organisasi sekarang
- 2) *Survey* terhadap lingkungan

- 3) *Objektives* atau menentukan tujuan
- 4) *Forecasting* atau ramalan keadaan-keadaan yang akan datang
- 5) Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan
- 6) *Evaluate* atau pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan
- 7) *Revise and adjust* atau Ubah dan sesuaikan rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah
- 8) *Communicate* atau berhubungan terus selama proses perencanaan.

b. *Organizing (Pengorganisasian)*

Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. George R. Terry juga mengemukakan tentang asas-asas pengorganisasian, yaitu:

- 1) *The objective* atau tujuan
- 2) *Departementation* atau pembagian kerja
- 3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
- 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab
- 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

c. *Actuating (Pelaksanaan/Penggerakan)*

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk

mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

d. *Controlling (Pengawasan)*

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran). George R. Terry mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:

- 1) Menentukan standard atau dasar bagi pengawasan
- 2) Menentukan ukuran pelaksanaan
- 3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menemukan jika ada perbedaan
- 4) Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Namun, secara terperinci, terdapat empat tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

- 1) Tujuan sosial, agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- 2) Tujuan organisasional, dimana sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

- 3) Tujuan fungsional, dimana mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Tujuan individual, dimana tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

### **2.1.2 Goal Setting Theory**

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan Robbins (Suwantika et al., 2021). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel komunikasi, kecerdasan emosional dan iklim kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja.

### 2.1.3 Komunikasi

#### 1. Pengertian Komunikasi

Menurut Oktari (2017) istilah komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communicare* atau *communicate* yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Selanjutnya, Dewi (2021) mendefinisikan komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Komunikasi menurut Maulina (2017) merupakan salah satu usaha untuk mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Arizal et al., (2017) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain agar orang yang diajak komunikasi tersebut terpengaruh untuk menginterpretasikan suatu gagasan atau informasi dalam cara yang diharapkan oleh komunikator. Sedangkan komunikasi menurut Zahara (2018) merupakan suatu proses penyampaian berita dan ide dari suatu sumber berita ke suatu tempat tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain agar orang yang diajak komunikasi tersebut terpengaruh untuk menginterpretasikan suatu gagasan atau informasi dalam cara yang diharapkan oleh komunikator.

#### 2. Fungsi Komunikasi

Terdapat beberapa fungsi komunikasi yang disebutkan oleh Pratami (2019) yang meliputi:

- a. Fungsi informasi, yaitu komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau pedoman yang diperlukan orang-orang didalam sebuah organisasi atau menjalankan tugas-tugas mereka.
  - b. Fungsi perintah dan instruksi, yaitu fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.
  - b. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi, yaitu komunikasi membutuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada pegawai apayang harus dilakukan, bagaimna prestasi mereka, dan apa yang harusdilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku pegawai bisa dipengaruhi atau diubah.
  - a. Fungsi integrasi, yaitu komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antar bawahan.
  - b. Fungsi pengungkapan emosi, yaitu bagi pegawai pada umumnya, kelompok kerja merupakan sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok adalah sebuah mekanismepokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan sikap frustasi dan rasa puas mereka.
3. Faktor Pendukung Komunikasi

Faktor pendukung dalam komunikasi menurut Pratami (2019), yaitu:

- a. Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya distorsi, yaitu pengalihan makna pesan yang pertama ke penerima selanjutnya.
- b. Adanya Feedback langsung, hal ini akan dapat mempermudah proseskomunikasi yang berlangsung karena mendapatkan respon yang cepat sehingga terjadi dialog yang matang.

- c. Evaluasi pesan, pada tahap ini seorang penerima dan pengirim pesan akan bersama-sama mengevaluasi dari hasil percakapan yang dilangsungkan. Oleh karena itu, jika evaluasi ini terjalin dengan sinkron maka akan menimbulkan kesamaan pemahaman dalam mengartikan pesan.
- d. Media pengantar, yaitu sebagai bagian dari proses komunikasi yang sedang berlangsung. Dengan media, komunikasi akan dapat efektif jika terdapat media pengantar seperti surat kabar, televisi, telepon dan lain-lain

#### 4. Indikator komunikasi

Menurut Syahputra (2019) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi, yaitu sebagai berikut.

##### 1. Kemudahan dalam memperoleh informasi.

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

##### 2. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

##### 3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

#### 4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

#### 5. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

### **2.1.4 Kecerdasan Emosional**

#### 1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2017), kecerdasan emosional merupakan sekumpulan keahlian untuk merasakan serta menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berpikir, memahami dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri maupun orang lain. Robbins & Judge (2016) mendefinisikan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk menilai emosi, memahami makna emosi tersebut dan mengatur emosi dalam diri maupun orang lain. Suwatno (2019) memberi pengertian bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan yang berhubungan dengan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengatur diri, memiliki daya tahan ketika mengalami sesuatu permasalahan, mampu mengendalikan impuls, memotivasi diri, sanggup mengatur suasana hati, kemampuan berempati serta membina ikatan dengan orang lain. Kecerdasan emosi dapat menempatkan emosi

seseorang pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengendalikan suasana hati.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah dimana seseorang mempunyai kesadaran diri dalam mengelola emosi, memotivasi diri sendiri dan dapat mengekspresikan empati untuk orang lain.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut Sudaryono (2014) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

### a. Faktor internal

Faktor internal adalah apa yang terdapat dalam diri individu yang mempengaruhi kecerdasan emosinya. Faktor internal ini memiliki dua sumber yaitu segi jasmani dan segi psikologis. Segi jasmani adalah faktor fisik dan kesehatan individu termasuk umur, gender, IQ dan apabila fisik serta kesehatan seseorang dapat terganggu dapat dimungkinkan mempengaruhi proses kecerdasan emosinya. Segi psikologi mencakup didalamnya pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir, motivasi, dan kepribadian.

### b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah stimulus dan lingkungan dimana kecerdasan emosional berlangsung. Faktor eksternal ini meliputi:

- 1) Stimulasi itu sendiri, kejenuhan stimulus, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam memperlakukan kecerdasan emosional tanpa distorsi

2) Lingkungan atau situasi khususnya yang melatarbelakangi proses kecerdasan emosional. Objek lingkungan yang melatarbelakangi merupakan kebetulan yang sangat sulit dipisahkan.

### 3. Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman dalam Amir (2017) mengungkapkan lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk mengenal dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan, serta memahami bagaimana pengaruhnya untuk orang lain.
2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan suasana hati pada diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan ataupun ketersinggungan dan akibat yang muncul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Selalu melakukan pertimbangan dalam setiap ingin bertindak.
3. Motivasi, yaitu sebuah keinginan bekerja untuk sesuatu yang lebih dari yang biasanya cenderung ingin meraih sasaran dengan tenaga dan keteguhan.
4. Mengenali emosi orang lain (empaty), yaitu kemampuan untuk memahami keadaan emosi orang lain dan memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka dimana kemampuan ini wujud keterampilan dasar dalam bersosial.
5. Keterampilan sosial, yaitu mahir dalam mengelola hubungan dengan orang lain, keterampilan mengelola emosi orang lain serta sanggup mempertahankan hubungan dengan orang lain lewat keterampilan sosial.

### 2.1.5 Iklim Kerja

#### 1. Pengertian iklim kerja

Menurut Hamsati et al., (2020) iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja. Iklim kerja menurut Putra, (2018) adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja yang dihayati sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi dari manajer, dan faktor lingkungan penting lainnya terhadap sikap, keyakinan nilai dan motivasi dari orang – orang yang bekerja dalam organisasi tertentu.

Menurut Damanik (2019) iklim kerja adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara pimpinan dengan staf - staf, atau hubungan antara peserta organisasi yang menjadi anggota instansi ikut mempengaruhi proses kegiatan dan pencapaian tujuan instansi. Sedangkan menurut Rahsel, (2017) iklim kerja merupakan internal atau budaya dari suatu organisasi seperti yang dirasakan oleh anggota-anggotanya dalam suatu organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa iklim kerja adalah Iklim kerja adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara pimpinan dengan staf - staf, atau hubungan antara peserta organisasi yang menjadi anggota instansi ikut mempengaruhi proses kegiatan dan pencapaian tujuan instansi.

#### 2. Faktor – faktor yang mempengaruhi iklim kerja

Menurut Susilo (2020) beberapa faktor yang mempengaruhi iklim kerja meliputi :

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sesuatu hal yang membuat hubungan yang tetap antara individu dengan organisasi sehingga sangat menentukan pola-pola interaksi, hubungan antar karyawan yang terkoordinir serta tingkah laku yang berorientasi pada tugas struktur. Hal - hal terkait struktur organisasi yang berkaitan dengan iklim kerja antara lain ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hirarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan.

b. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Kebijakan dan praktik manajerial menjadi alat bagi pimpinan untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan pada setiap kegiatan yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semua hal dalam interaksi tersebut seperti pemberian tugastugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan akan menciptakan iklim kerja yang akhirnya berorientasi pada prestasi serta membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi.

c. Teknologi

Teknologi memberikan manfaat berdasarkan pada pengetahuan dan peralatan serta diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja apabila dilaksanakan secara rutin sehingga kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan penuh perubahan dapat menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat

mendorong penciptaan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan terhadap tanggung jawab dalam penyelesaian tugas-tugas.

d. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Suasana lingkungan internal terbentuk dari hasil interaksi individu dalam suatu organisasi. Karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi suasana atau iklim organisasi.

e. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal umumnya menjadi penggambaran terhadap kekuatan - kekuatan di luar organisasi serta dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

3. Indikator Iklim Kerja

Menurut Suryantari et al., (2021), beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur iklim kerja, yaitu:

1. *Comfornity*

Menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan praktek yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.

b. *Responsibility*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dahulu kepada atasan.

c. *Standard*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.

d. *Reward*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah.

e. *Clarity*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau.

f. *Team Spirit*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja.

### 2.1.6 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja pegawainya tidak maksimal. Kinerja karyawan adalah mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan (Rue, 2016). Menurut Mondy et al., (2016) mengemukakan bahwa manajemen

kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi perusahaan.

Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan dari sistem manajemen kinerja terdapat 3 (tiga) macam, yaitu:

### a. Tujuan Strategis

Pertama dari yang terpenting, sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendefinisikan hasil, perilaku, dan sampai batas tertentu, kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh apa para karyawan menunjukkan berbagai karakteristik, terlibat dalam perilaku dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

b. Tujuan Administrasi

Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) pada banyak keputusan administrasi, seperti administrasi gaji (kenaikan gaji), promosi, pemeliharaan-penghentian tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pengakuan atas kinerja individu.

c. Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan para karyawan yang efektif pada pekerjaannya. Ketika para karyawan tidak melakukan yang seharusnya, manajemen kinerja berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kerja seringkali menjadi titik-titik kelemahan dari para karyawan. Idealnya, bagaimanapun juga, sistem manajemen kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek-aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekurangan tersebut, misalnya kekurangan keterampilan, masalah motivasi, atau beberapa rintangan menahan karyawan kembali.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Setyowati dan Haryani (2016) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu memiliki motivasi tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sedangkann menurut Mitchell (2016), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari, persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari, sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- a. Faktor internal, merupakan faktor dari dalam pribadi pegawai seperti; kualitas pekerjaan, kemampuan pekerjaan, inisiatif, kehandalan pegawai, disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut dapat tercipta apabila munculnya motivasi dalam diri pegawai.
- b. Faktor eksternal, merupakan faktor dari luar seperti; iklim organisasi, penghargaan, dan sumber daya manusia organisasi. Faktor ekstern dapat menjadi pendukung yang baik dalam kinerja pegawai apabila pimpinan mampu membentuk sistem pekerjaan maupun sistem di organisasi yang kondusif sehingga nantinya akan mendukung kinerja pegawai.

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2018), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut.

##### a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan kata lain seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang diberikan perusahaan secara efektif dan efisien, yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum.

##### b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka, jadi kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja dan penggunaan waktu tertentu dan kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja adalah karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan perusahaan.

##### c. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Jadi dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas ialah dapat tidaknya diandalkan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai intruksi dalam bekerja serta bagaimana

seorang karyawan mampu untuk berinisiatif dan berhati hati dalam bekerja agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia dalam tingkah laku maupun perbuatannya yang disengaja atau tidak disengaja. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah sebuah perwujudan kesadaran mengenai kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

e. Keakuratan kerja

Keakuratan kerja menunjukkan ketepatan hasil kerja dan kredibilitas kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh komunikasi, kecerdasan emosional, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini beberapa kajian empiris yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Idayanti, et al., (2020) yang berjudul “*The Effects of Communication, Comtetency and Workload on Employe Performance in Hotel Puri Salon, Seminyak, Kuta, Bali*”. Penelitian ini menggunakan metode jenuh teknik *samplestick* dan analisis data menggunakan SPSS 25 dengan jumlah sampel sebanyak 114 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah

variabel *independent* yaitu komunikasi dan variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terletak pada tahun penelitian dan tempat penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin, *et al.*, (2020) yang berjudul “*The Influence of Communication, Training, and Organizational Culture on Employee Performance*”. Rumus Slovin digunakan untuk memilih 69 responden dari total 105 pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Data diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama – sama menggunakan metode analisis regresi linier berganda, selain itu variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan sama yaitu komunikasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan tahun penelitian.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sinuhaji (2020) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan pada 133 orang karyawan PT. Sumitomo Batamindo Industri Park Kota Batam. Uji data dilakukan dengan validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data menggunakan regresi linier berganda, dengan uji hipotesis menggunakan koefisien determinasi, uji simultan dan uji parsial. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda dan variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan sama yaitu komunikasi dan kinerja karyawan.

Sedangkan letak perbedaannya yaitu pada tempat penelitian dan tahun penelitian.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana di Bekasi”. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 60 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yaitu komunikasi dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya terletak pada tempat dan tahun penelitian dilakukan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim, dkk., (2020) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Di Kota Batam”. Analisis data menggunakan regresi berganda. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT XYZ. Sedangkan sampelnya adalah masyarakat kota Batam yang menabung di bank Syariah. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu komunikasi dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya terletak pada tahun dan tempat penelitian

6. Penelitian yang dilakukan oleh Manurung dan Prana (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amtek *Engineering* Batam”. Jumlah sampel dalam penelitian Ini adalah 96 orang karyawan PT. Amtek. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial komunikasi berpengaruh negatif dan bersignifikan terhadap kinerja karyawann. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independet* dan *dependet* yang digunakan sama yaitu komunikasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terletak pada tahun dan tempat penelitian.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2017) yang berjudul Komunikasi dan Konfik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Shipyard Jakarta – 1). Sampel berjumlah 82 dari 452 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEMPLS)* menggunakan *software Smart PLS* versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu komunikasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Udiani dan Adnyani, (2018) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bintang Bali Indah Di Denpasar”. Jumlah sampel dalam penelitian ini

berjumlah 81 orang responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, determinasi, t-test (uji-t) dan F-test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu komunikasi dan kinerja karyawan, selain itu teknik analisis yang digunakan juga sama yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Widayanti, *et al.*, (2020) yang berjudul “*The Effect of Emotional Intelligence, Communication and Teamwork on Employee Performance*”. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ. Populasi dalam penelitian ini adalah 50 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 50 responden. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan alat analisis Smart-PLS 3.3.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Santoso, *et al.*, (2021) yang berjudul “*The Effects of Job Characteristics, Emotional Intelligence and Work Ability on Employee Performance at Immigration Office Class III Non ICP Bau Bau*”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas III Non ICP Bau Bau yaitu 33 pegawai. Teknik analisis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan serta analisis yang digunakan sama yaitu regresi linier berganda. Sedangkan letak perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tempat penelitian dilakukan.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Ula (2020) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Divisi Produksi PT. IKSG. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 85 responden pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square dengan bantuan software smart PLS 3.0 sebagai analisis statistiknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Sedangkan letak perbedaan dalam penelitian terletak pada tahun dan tempat penelitian.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Octavia et al., (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepribadian, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan”. Sampel penelitian adalah 208 karyawan yang bekerja pada perusahaan retail di Lampung. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sedangkan alat analisis data menggunakan

SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tempat dan tahun penelitian.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2020) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka”. Menggunakan metode Asosiatif, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Jumlah sampel yang penulis teliti sebanyak 95 karyawan, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sedangkan metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan serta metode analisis yang digunakan juga sama yaitu regresi linier berganda. Sedangkan letak perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian digunakan.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Lansart et al., (2019) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi, dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara”. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 orang responden menggunakan sampel jenuh. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis

regresi linear berganda dengan uji-F dan uji-t untuk pembuktian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kecerdasan Emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. persamaan dalam penelitian ini adalah pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan, serta analisis data yang digunakan sama yaitu regresi linier berganda. Sedangkan letak perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus et al., (2019) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bangkalan). Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 46 orang pegawai. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan, serta teknik analisis yang digunakan juga sama yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada tahun dan tempat penelitian dilakukan.
16. Penelitian yang dilakukan oleh Wati dan Surjanti, (2018) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pln (Persero) area Bojonegoro”. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 63 orang karyawan. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah

teknik *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan program *SmartPLS 3.0* dan software *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tahun dan tempat penelitian dilakukan.

17. Penelitian yang dilakukan oleh Alberto, *at al.*, (2018) yang berjudul “*The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Climate on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Padang City*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 104 orang . Analisis jalur digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu iklim kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tahun dan tempat penelitian dilakukan.
18. Penelitian yang dilakukan oleh Riwukore *at al.*, (2021) yang berjudul “*Analysis of Employee Performance Based on Competence and Work Climate in Lubuklinggau Barat I District at Indonesia*”. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif kuantitatif . Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis. Pengujian statistik menggunakan aplikasi SPSS 24.0. Dengan jumlah sampel 93 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan yaitu iklim kerja dan kinerja karyawan, serta analisis yang digunakan sama yaitu regresi berganda, perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian.

19. Penelitian yang dilakukan oleh Siregar, (2017) yang berjudul “Pengaruh Disiplin dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan di CU. Harapan Kita, yang berlokasi di jalan Medan – Belawan”. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 30 orang. Analisis data menggunakan uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan juga sama yaitu iklim kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tahun dan tempat penelitian dilakukan.
20. Penelitian yang dilakukan oleh Putra, (2018) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Padang”. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 45 responden. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, dengan bantuan program SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial dan simultan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda

serta variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan juga sama yaitu iklim kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan letak perbedaan dalam penelitian ini adalah pada waktu dan tempat penelitian dilakukan.

