

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian, Fungsi, Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak disuatu organisasi, baik kelembagaan maupun perusahaan, dan bertindak sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau metode tentang bagaimana mengelola hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) individu secara efektif dan efisien serta digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan (*goal*) dengan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pada era globalisasi, pengelolaan SDM bukanlah hal yang mudah, karena untuk mendukung terselenggaranya proses pengelolaan SDM yang berkualitas, berbagai infrastruktur harus disiapkan, sehingga peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi begitu besar, bahkan sebagai pusat penyedia dan pengelola Sumber Daya Manusia bagi departemen lain.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang terdiri dari proses penilaian kebutuhan SDM, merekrut para ahli untuk memenuhi kebutuhan itu dan mengoptimalkan pemanfaatan SDM dengan insentif dan tugas yang tepat, oleh karena itu harus selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (Widodo, 2015).

Pada buku (Hasibuan, 2007) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai ilmu dan seni yang mengelola hubungan dan peran karyawan agar secara efektif dan efisien membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Maka, kelangsungan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan (Sengkey *et al.*, 2017). Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik maka diperlukan karyawan yang berkualitas.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Faktor manusia sangat penting bagi organisasi (Wiludjeng, 2007: 123). Tenaga kerja perlu dikelola dengan baik agar mencapai tujuan organisasi. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dibagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional (Zainal, 2014: 13).

a. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial pada Manajemen Sumber Daya Manusia, meliputi (Hasibuan, 2012):

(1) Perencanaan

Adalah rencana tenaga kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan kebutuhan perusahaan untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

(2) Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk seluruh karyawan dengan mengorganisasi dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

(3) Pengarahan

Merupakan kegiatan mengarahkan seluruh karyawan agar ingin bekerja sama secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

(4) Pengendalian

Adalah kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar dapat mematuhi peraturan yang ada di perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

b. Fungsi Operasional

Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi (Hasibuan, 2012):

1) Pengadaan

Untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan perusahaan, maka diperlukan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi.

2) Pengembangan

Adalah proses untuk meningkatkan keterampilan teknis dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.

3) Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung yang diberikan dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan yang diberikan kepada perusahaan.

4) Pengintegrasian

Adalah menggabungkan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.

5) Pemeliharaan

Adalah kegiatan untuk meningkatkan loyalitas karyawan, kondisi mental, fisik agar para karyawan tetap bersedia bekerja sama dengan perusahaan hingga pensiun.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan fungsi manajemen SDM yang terpenting, tanpa disiplin yang baik maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja antara individu dan perusahaan. Pemberhentian kerja ini disebabkan karena keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak pekerjaan, pensiun, dan alasan lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya (Ansory, 2018) mengatakan tujuan umum MSDM ialah untuk mengoptimalkan utilitas (yaitu produktivitas) dari semua karyawan dalam organisasi. Produktivitas didefinisikan sebagai output perusahaan (barang dan jasa) terhadap inputnya (karyawan, modal, bahan – bahan, dan energi). Sementara itu, tujuan khusus departemen SDM ialah membantu manajer lini atau manajer fungsional lainnya agar dapat mengelola karyawan dengan lebih efektif. Ada empat tujuan – tujuan inti MSDM, yaitu:

a. Tujuan Organisasional

Hal ini bertujuan untuk mengenali keberadaan MSDM untuk mencapai efektivitas organisasi. Departemen SDM membantu manajer dalam menangani masalah Sumber Daya Manusia.

b. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen Sumber Daya Manusia pada tingkat yang memenuhi kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Berusaha untuk secara etis dan sosial menanggapi kebutuhan dan kekhawatiran masyarakat dengan mengambil tindakan yang bertujuan untuk meminimalkan konsekuensi negatif bagi organisasi.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi pribadi kepada organisasi. Jika tujuan pribadi tidak diperhitungkan, produktivitas, dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

B. Pengertian, Faktor – Faktor, Tujuan, Penilaian dan Indikator Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan unsur yang tidak bisa dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi di instansi pemerintah maupun swasta. Setiap instansi atau organisasi perlu meningkatkan kinerja karyawannya, karena kinerja karyawan memegang peranan penting dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian berbagai strategi di perusahaan dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja. Namun, hal tersebut tidaklah mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Karyawan dapat bekerja dengan baik ketika mereka mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja ialah salah satu faktor penentu keberhasilan suatu instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena itu, kinerja karyawan dapat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan (Nabawi, 2019). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dijangkau oleh individu atau sekelompok orang pada suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing – masing, dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut secara sah, tidak melanggar hukum, dan selaras dengan moral dan etika (Sutrisno, 2015: 170).

2. Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang diraih seseorang dalam mengerjakan tugas – tugasnya berdasarkan kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang

sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Lukito & Alriani, 2018). Adapun faktor – faktor mempengaruhi kinerja (Sutrisno, 2016):

a. Efisiensi dan efektivitas

Merupakan apabila tujuan tertentu pada akhirnya dapat dicapai, itu disebut efektif. Di sisi lain, jika pencapaian ini dianggap hemat dalam pengorbanannya, maka disebut efisien.

b. Wewenang

Wewenang ialah sifat komunikasi atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki oleh seorang individu anggota organisasi kepada anggota lainnya untuk melaksanakan aktivitas kerja sesuai dengan kontribusinya.

c. Disiplin

Disiplin ialah kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku.

d. Inisiatif

Inisiatif ialah yang terkait dengan pemikiran dan kreativitas dalam menghasilkan ide untuk merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

3. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja ialah untuk memastikan bahwa proses kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan dan tercapainya prestasi kerja yang tinggi. Tujuan kinerja meliputi (Rivai, 2010):

- a. Mengetahui tingkat prestasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan kompensasi yang sesuai, seperti memberikan kenaikan gaji pokok dan uang intensif.
- c. Mendorong karyawan untuk bertanggung jawab.
- d. Meningkatkan motivasi kerja dan etika profesi.
- e. Sebagai faktor pembeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.
- f. Mempererat hubungan karyawan dengan mendiskusikan kemajuan kerja karyawan.
- g. Membantu dalam menempatkan karyawan berdasarkan dengan realisasi hasil kerjanya.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi yang baik juga mengacu pada kinerja karyawan yang baik (Iqbal *et al.*, 2013). Kinerja karyawan yang baik tidak terjadi begitu saja. Untuk penilaiannya dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu metode yaitu Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* (PA). Penilaian kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia. Standar kinerja sangat diperlukan untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya diketahui karyawan dan apa yang harus dilakukan karyawan dalam bekerja (Pathania *et al.*, 2017).

Penilaian Kinerja adalah suatu sistem formal untuk menilai prestasi kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat berfungsi dalam mengidentifikasi, mengamati, mengukur, mencatat dan melihat kekuatan dan kelemahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan menggunakan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan (Setiobudi, 2017). Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kemampuan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk tampil lebih baik setiap harinya. Begitu pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif dapat menimbulkan banyak konsekuensi negatif bagi perusahaan. Munculnya keluhan karyawan, penurunan motivasi karyawan, dan hingga intensi *turnover* karyawan yang tinggi (Evita *et al.*, 2017).

Ada terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya. Perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan dengan alasan sebagai berikut (Dessler, 2008: 293):

- a. Berdasarkan pandangan praktis, keputusan pembayaran dan promosi karyawan sebagian besar dibuat dengan penilaian kinerja karyawan tersebut.
- b. Penilaian memainkan peran penting dalam kinerja manajemen perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan menjadi tujuan yang spesifik bagi karyawan.

- c. Penilaian mengembangkan perencanaan atasan dan bawahan untuk memperbaiki berbagai kekurangan, dan memperkuat hal – hal yang dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
- d. Penilaian akan bermanfaat untuk tujuan perencanaan karir. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dalam hal kekuatan dan kelemahan tersebut.

Selain itu juga, ada beberapa aspek – aspek penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi 3(tiga), yaitu (Rivai, 2012):

a. Keterampilan Teknis.

Merupakan keterampilan dalam menggunakan strategi, prosedur, informasi, dan peralatan untuk menyelesaikan tugas serta pengalaman dan persiapan yang didapat oleh para karyawan.

b. Keterampilan Konseptual.

Merupakan keterampilan dalam memahami kesulitan dan perubahan perusahaan dalam masing – masing unit dimana pada dasarnya individu menyadari kewajibannya sebagai karyawan.

c. Keterampilan Hubungan Interpersonal.

Merupakan keterampilan dalam bekerja sama dengan orang lain pada suatu organisasi atau perusahaan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan ada 6(enam), yaitu (Bintoro & Daryanto, 2017: 107):

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat diukur dengan baik buruknya kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Kualitas kerja diukur menggunakan 3(tiga) indikator yaitu kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas adalah pekerjaan yang dihasilkan karyawan dinyatakan dalam satu hari. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan. Kuantitas kerja diukur menggunakan dua indikator yaitu, kecepatan dan kemampuan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu ialah tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, sehingga tidak menghambat pekerjaan lainnya sebagai kewajiban karyawan.

d. Efektivitas

Ialah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku) yaitu untuk meningkatkan dengan tujuan memperbanyak hasil dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Adalah tingkat karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya bantuan atau arahan dari atasan. Kemandirian adalah tingkat karyawan yang akan dapat melakukan fungsi pekerjaannya sesuai kewajiban kerja. Kemandirian merupakan tingkatan dimana karyawan memiliki kewajiban untuk bekerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

C. Pengertian, Faktor – Faktor, Proses, Jenis – Jenis, Komunikasi yang Efektif dan Indikator Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian, berupa ide atau informasi, dari satu orang ke orang lain. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan komunikasi yang baik, dimana terdapat pemahaman dalam komunikasi tersebut, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan antara pihak satu ke pihak lain. Komunikasi ialah hal yang penting dalam organisasi karena jika komunikasi dalam organisasi tidak baik maka akan berdampak pada rendahnya efektivitas kerja pada suatu organisasi. Komunikasi merupakan proses dua arah yang memberikan keleluasaan komunikator untuk merespon dan menyampaikan pesan.

Komunikasi membantu mengembangkan motivasi dengan mendeskripsikan pada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik yang mereka lakukan dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik (Robbins & Judge, 2013). Komunikasi menjadi alat (*tool*) yang memegang peranan penting dalam menunjang efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Sugiono & Tobing, 2021). Selain itu, manfaat yang

lain dari komunikasi yaitu fungsi pengendalian (*control and monitoring*), motivasi, pengungkapan emosi dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2001).

2. Faktor – Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi berperan menciptakan dan mempertahankan otoritas objektif dalam suatu organisasi. Ada 7(tujuh) faktor yang dapat dikutip secara singkat sebagai berikut (Wijaya, 2017: 90):

- a. Saluran komunikasi harus diketahui dengan pasti.
- b. Setiap anggota organisasi harus memiliki saluran komunikasi formal.
- c. Jalur komunikasi harus langsung dan sesingkat mungkin.
- d. Seluruh jalur komunikasi formal harus digunakan secara normal.
- e. Orang yang bekerja sebagai pusat pengaturan komunikasi harus dilakukan oleh orang yang kompeten.
- f. Organisasi harus beroperasi tanpa gangguan saluran komunikasi.
- g. Setiap komunikasi harus disahkan.

3. Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah pertukaran pesan atau informasi antara pengirim dan penerima. Jadi, proses komunikasi ialah proses proses timbal balik yang saling mempengaruhi satu sama lain antara pengirim dan penerima. Proses komunikasi dapat berjalan karena adanya komunikator, pesan, dan komunikan. Menurut (Mesiono, 2012: 108) dikemukakan oleh Wijaya, bahwa proses komunikasi pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Proses Komunikasi

Gambar 2.1 proses komunikasi, menunjukkan bahwa pasti selalu ada komunikator atau pembawa pesan, ada pesan dan ada yang penerima pesan. Pada buku (Wibowo, 2014: 243) menyatakan bahwa proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, sebagai berikut:

- a. Pengirim

Pengirim merupakan seseorang yang mempunyai informasi dan keinginan untuk menyampaikan informasi tersebut kepada orang lain. Dalam organisasi karyawan maupun pimpinan bisa sebagai pengirim atau komunikator.

b. *Encoding* (Penyandian)

Encoding ialah sebuah proses konversi informasi menjadi sinyal atau simbol tertentu untuk ditransmisikan. Pada proses *encoding* ini dilakukan oleh pengirim.

c. *Message* (Pesan)

Message ialah informasi yang akan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima. Secara garis besar pesan menggunakan kata, baik ucapan maupun tulisan. Berbagai perilaku non verbal juga dapat dilakukan seperti raut wajah, dan gerakan tubuh.

d. Saluran

Saluran atau juga biasa disebut dengan media ialah perangkat dimana pesan berpindah dari pengirim kepada penerima. Saluran komunikasi yang mendasar ialah komunikasi tatap muka secara langsung.

e. Penerima

Penerima ialah seseorang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima menafsirkan informasi yang diterima oleh pengirim.

f. *Decoding* (Penafsiran)

Decoding merupakan sebuah proses menerjemahkan sandi – sandi atau simbol – simbol pesan dari pengirim. Contohnya menafsirkan kode morse, dan sejenisnya.

g. *Feedback* (Umpan Balik)

Umpan balik pada dasarnya adalah tanggapan penerima terhadap informasi yang dikirimkan oleh pengirim. *Feedback* hanya terjadi dalam komunikasi dua arah.

h. Gangguan

Noise merupakan faktor gangguan pengiriman atau penerimaan pesan dari pengirim terhadap penerima. Gangguan terjadi pada elemen komunikasi.

4. Jenis – Jenis Komunikasi

Ada berbagai macam pandangan dalam membedakan bentuk komunikasi. Komunikasi dibedakan dari lingkup organisasi, arah, tingkat organisasi, sifat formal dan informal, dan pola komunikasi kelompok yang digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan komunikasi. Berikut beberapa macam jenis komunikasi:

a. Ruang lingkup organisasi.

Komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi antara orang – orang atau departemen yang ada didalam organisasi. Misalnya antara atasan dan bawahan, antara pejabat yang setingkat, atau antara bagian keuangan dan bagian pemasaran. Komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang berlangsung atau terjadi pada suatu organisasi dengan pihak luar atau bagian organisasi lainnya.

b. Arah

Komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah. Komunikasi satu arah ditandai dengan adanya satu pihak yang aktif, yaitu pihak yang memberikan informasi, sedangkan pihak yang lain bersifat pasif dan yang menerima informasi. Misalnya, komunikasi antara atasan dan bawahan, seperti tugas yang harus dikerjakan. Sedangkan komunikasi dua arah ialah komunikasi yang dilakukan kedua belah pihak yang berperan aktif sebagai pihak yang memberi informasi dan pihak yang merima informasi. Contohnya, bertukar ide atau pendapat dalam pertemuan atau diskusi.

c. Tingkat organisasi

Pada tingkat organisasi, komunikasi dibagi menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang dilakukan antara bawahan dan atasan pada hirarki organisasi. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan antar pejabat yang berpangkat sama. Komunikasi vertikal atas berupa pengumuman perintah, petunjuk dan instruksi, sedangkan komunikasi vertikal bawah berupa saran, laporan, dan masukan. Komunikasi horizontalseringkali setara dalam bentuk koordinasi, konsultasi atau persetujuan.

d. Sifat formal dan informal

Berdasarkan sifatnya, komunikasi dibagi dalam komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal merupakan komunikasi melalui saluran organisasi dan berurusan dengan organisasi resmi. Sedangkan, komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan di luar organisasi dan bukan melalui saluran formal atau kelembagaan yang relevan.

e. Media yang digunakan untuk mengirim pesan

Media yang digunakan untuk mengirim pesan, dikenal dengan komunikasi *visual*, *audial*, *audio-visual*. Komunikasi *visual* ialah komunikasi yang digunakan alat khusus untuk mengirim pesan yang dapat diterima dengan indra penglihatan (mata), misalnya catatan, poster, surat berita, dan gambar. Komunikasi *audial* ialah komunikasi dengan alat tertentu yang dapat dirasakan oleh indra pendengaran (telinga), contohnya telepon dan radio. Komunikasi *audio-visual* ialah komunikasi menggunakan alat khusus dengan pesan yang ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan, contohnya video dan film.

f. Cara penyampaian komunikasi

Cara penyampaian komunikasi dibagi menjadi dua yaitu komunikasi *verbal* dan *nonverbal*. Komunikasi verbal, ialah komunikasi yang dalam menyampaikan pesannya menggunakan kata – kata yang dapat dipahami oleh banyak orang, baik itu melalui media tertulis maupun lisan. Contoh komunikasi verbal, ialah penyiar stasiun TV atau radio yang pesannya yang dapat diterima dan dipahami oleh orang yang mendengarkan. Komunikasi nonverbal dikenal dengan komunikasi *tanpa*, merupakan komunikasi yang pesannya dikomunikasikan melalui simbol, isyarat, atau perilaku yang jelas tidak dengan kata – kata. Komunikasi ini biasanya dapat dipahami oleh kalangan yang terbatas, tergantung pengalaman, pendidikan, latar belakang budaya dan tradisi.

5. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif ialah komunikasi yang tepat sasaran dengan cara menghindari hambatan – hambatan komunikasi (Nasrudin, 2010: 205). Secara khusus, beberapa keterampilan yang harus dimiliki dan dikembangkan untuk komunikasi yang efektif, yaitu:

a. Keterampilan mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara keseluruhan disertai dengan minat, perhatian, penerimaan, dan keinginan untuk menyelesaikan suatu persoalan. Beberapa perilaku harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Tatapan mata
- 2) Ekspresi wajah yang sesuai dan anggukan kepala
- 3) Hindari tindakan yang mengganggu
- 4) Mendengarkan atau menyimak
- 5) Menghindari menyela pembicaraan
- 6) Menghindari berbicara terlalu banyak

b. Keterampilan umpan balik (*feedback*) bisa positif dan negatif

Umpan balik positif ialah yang bersifat pujian atau penghargaan atas kinerja yang positif dan prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan. Sedangkan umpan balik negatif ialah *feedback* yang bersifat kritikan kinerja yang tidak memuaskan. Agar keterampilan ini bekerja secara efektif, maka perlu dilakukan dalam memberikan umpan balik sebagai berikut:

- 1) Fokus pada perilaku tertentu
- 2) Menjaga agar *feedback* selalu berorientasi pada tujuan
- 3) Tepat waktu
- 4) Meyakinkan pemahaman
- 5) Umpan balik negatif langsung dapat dikendalikan oleh penerima.

c. Selain dari perspektif yang terlibat, perlu diperhatikan pada hal – hal berikut ini:

- 1) Kepekaan terhadap orang yang diajak bicara
- 2) Memilih waktu yang tepat
- 3) Memilih media komunikasi yang tepat
- 4) Memilih ikon yang tepat

d. Menjalin komunikasi satu sama lain

Terlepas dari berapa banyak pertemuan yang terjadi saat berkomunikasi antara peserta rapat, atasan dan bawahan yang tidak sehat, maka akan sulit mencapai tujuan. Itu karena komunikasi adalah inti dari hubungan antar manusia pada organisasi dan manajemen. Semua manajer diharuskan melakukan

berkomunikasi secara efektif dalam kegiatan manajemen. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses transfer informasi dan pemahaman antara dua pribadi manusia atau lebih. Komunikasi efektif bila semua pihak memahami dan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh penerima. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur, yaitu:

- 1) Munculnya ide
- 2) *Encoding* (Penyandian)
- 3) Transmisi
- 4) Penerimaan
- 5) *Decoding* (Penafsiran)
- 6) Pemahaman
- 7) *Feedback* (Umpan Balik)

6. Indikator Komunikasi

Indikator komunikasi ialah indikator vertikal, indikator horizontal, dan indikator diagonal (Purwanto, 2015).

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*). Teori ini diperkuat oleh (Affifudin, 2013) yang mengemukakan bahwa komunikasi vertikal merupakan bentuk komunikasi dari pimpinan kepada karyawan dan dari karyawan kepada pimpinan. Untuk mengukur indikator komunikasi vertikal, yaitu dengan komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas (Guntur, 2013).

1) Komunikasi dari Atas ke Bawah.

Komunikasi ini adalah komunikasi yang disampaikan pada tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat hierarki yang lebih rendah. Bentuk umumnya meliputi pernyataan kebijakan, instruksi kerja, prosedur kerja, instruksi, memo resmi, dan pengumuman.

2) Komunikasi dari Bawah ke Atas.

Pada kondisi tertentu dalam organisasi, komunikasi dapat diteruskan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Efektivitas komunikasi dari bawah ke atas sendiri cukup sulit dicapai, terutama pada organisasi besar.

Alat komunikasi ke atas yang umum digunakan termasuk kotak saran, rapat, laporan, dan prosedur untuk permohonan atau keluhan. Efektivitas saluran komunikasi ke atas itu sendiri dianggap penting karena memberikan kesempatan berbicara dengan karyawan.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara dua pihak yang berada pada tingkat hierarki yang sama. Teori ini diperkuat oleh (Effendy, 2013) menyatakan bahwa komunikasi horizontal adalah komunikasi mendatar yang dilakukan antara karyawan dengan karyawan lain. Contoh bentuk komunikasi horizontal adalah komunikasi antara bagian keuangan dan bagian pemasaran dalam organisasi yang sama. Komunikasi ini sangat penting untuk koordinasi dan integrasi berbagai fungsi dalam organisasi.

c. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi ini cukup langka dilakukan, tetapi penting ketika tidak ada saluran lain yang memungkinkan anggota organisasi untuk berkomunikasi secara efektif. Dan informasi diterima dengan cepat, contohnya hubungan antar divisi dan koordinasi dengan bagian lain. Teori ini diperkuat oleh (Effendy, 2013) mengemukakan bahwa komunikasi diagonal atau komunikasi silang adalah komunikasi yang dilakukan antara seorang pemimpin dengan karyawan lainnya. Komunikasi yang terjadi dari satu pihak ke pihak lain pada posisi yang berbeda yang dimana kedua posisi tersebut tidak berada pada jalur struktur yang sama.

D. Pengertian, Faktor – Faktor, Aspek – Aspek, dan Indikator Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah beban kerja, beban kerja yang terlalu tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun. Ketidakmampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dikarenakan kemampuan dan kapasitas karyawan tidak memenuhi persyaratan yang harus dikerjakan. Beban kerja merupakan suatu proses atau aktivitas berlebihan yang menyebabkan stres pada seseorang. Hal ini, dapat mengakibatkan menurunnya

kinerja karyawan karena kecepatan kerja yang terlalu cepat, tingkat keahlian yang tinggi, dan volume kerja yang terlalu banyak (Sunyoto, 2017).

Beban kerja adalah besar kecilnya tugas yang diberikan berdasarkan hasil antara kapasitas kerja dan norma waktu, yang menjadi tanggung jawab suatu jabatan atau unit organisasi (Nurwahyuni, 2019). Beban kerja yang terlalu tinggi adalah salah satu penyebab ketidakpuasan pada karyawan yang dapat menyebabkan kelelahan kerja. Beban kerja dapat mempengaruhi fisik dan psikis, sehingga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Selain dari beban kerja yang tinggi, beban kerja yang terlalu rendah juga dapat menurunkan produktivitas kinerja karyawan karena mengurangi keterampilan yang ada pada diri karyawan itu sendiri menjadi tidak dimanfaatkan secara optimal. Beban kerja yang terlalu rendah juga dapat menyebabkan kebosanan, mengurangi kepekaan terhadap lingkungan, dan hilangnya kepedulian pada sekitar (Balqis & Sugiono, 2020).

2. Faktor – Faktor Beban Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu ada 2(dua), faktor eksternal dan faktor internal (Lukito & Alriani, 2018):

a. Faktor Eksternal

Ialah faktor – faktor yang berasal dari tugas yang berasal dari luar tubuh pekerja, organisasi kerja, dan lingkungan kerja.

- 1) Tugas yang berasal dari luar tubuh pekerja, misalnya: Tugas yang bersifat fisik, seperti tugas yang bersifat kompleks, tempat bekerja, tata letak ruang kerja, alat dan prasana kerja, dan tingkat kesulitan kerja.
- 2) Organisasi kerja, seperti jam kerja, waktu istirahat, kerja shift, kerja malam, sistem pembayaran, model struktur organisasi, pemberian tugas dan wewenang.
- 3) Lingkungan kerja ialah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimia, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.

b. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh karyawan sebagai akibat dari reaksi beban kerja faktor eksternal. Faktor internal seperti usia, jenis

kelamin, status kesehatan, status gizi, ukuran tubuh, persepsi, motivasi, keinginan, keyakinan dan kepuasan.

3. Aspek – Aspek Beban Kerja

Sandra G. dan Lowell E. Staveland pada tahun 1981 mengembangkan metode untuk mengukur beban kerja yang disebut NASA-TLX. Metode ini berbentuk kuesioner yang dikembangkan dalam kebutuhan pengukuran subjektif yang lebih sederhana tetapi lebih sensitif untuk mengukur beban kerja. Metode NASA TLX memiliki 6(enam) aspek sebagai berikut: *Mental Demand*, *Physical Demand*, *Temporal Demand*, *Performance*, *Effort*, dan *Frustration Demand* (Arasyandi & Bakhtiar, 2016).

Mental Demand merupakan keahlian setiap orang untuk memproses informasi yang terbatas, hal tersebut mempengaruhi tingkat kinerja seseorang yang dapat dicapai. Bukan hal yang baik jika kinerja seseorang rendah karena tidak ada yang bisa dilakukan, hal tersebut dapat membuat individu mudah bosan dan cenderung kehilangan minat terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi ini dapat dikatakan *underload*, yaitu beban kerja di bawah standar. Dan jika beban kerja yang terlalu tinggi atau *overload*, maka akan menyebabkan hilangnya informasi penting yang hanya memfokuskan perhatian pada salah satu aspek pekerjaan.

Physical Demand adalah aspek kebutuhan fisik yang menggambarkan seberapa banyak aktivitas fisik yang diperlukan, seperti mendorong, menarik, memutar, mengendalikan, dan mengoperasikan. Setelah itu, tugas – tugas fisik yang dilakukan, apakah termasuk mudah atau sulit, dan apakah itu melelahkan atau tidak.

Temporal Demand merupakan aspek tentang kebutuhan waktu. Hal ini tergantung berdasarkan pada ketersediaan waktu dan kemampuan dalam menggunakan waktu untuk kegiatan. *Performance* sebagai aspek untuk memahami kesuksesan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Kinerja juga dapat tergantung pada apakah karyawan puas dengan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Effort ialah aspek yang memperlihatkan seberapa besar upaya yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada kasus ini, upaya yang

terlibat meliputi upaya mental dan fisik. Frustration Demand menunjukkan apa yang dapat menyebabkan seseorang kebingungan, frustrasi, stress, dan takut saat melakukan pekerjaan yang membuat pekerjaan lebih sulit dari yang sebenarnya.

4. Indikator Beban Kerja

Ada beberapa indikator yang dapat menentukan beban kerja dalam suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, yaitu (Koesomowidjojo, 2017):

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan ialah termasuk bagaimana karyawan memandang kondisi kerja mereka. Misalnya, mampu melayani klien atau konsumen dengan cepat, mempertahankan produk perusahaan yang sebaik mungkin, dan dapat menangani kejadian tidak terduga. Untuk itu, perusahaan sebaiknya mempunyai dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada seluruh elemen organisasi agar karyawannya dapat:

- 1) Menjalankan pekerjaan yang didelegasikan.
- 2) Meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 3) Meminimalkan kecelakaan kerja.
- 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan dapat meningkatkan keandalan, dan keamanan.
- 5) Mempermudah evaluasi terhadap setiap proses bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga.
- 6) Untuk memudahkan pengambilan keputusan jika terjadi perubahan proses bisnis, sehingga kualitas kerja yang ditetapkan lebih mudah tercapai.
- 7) Memudahkan karyawan untuk berkomunikasi yang baik dengan atasan atau sesama rekan kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Kesan yang dimiliki setiap karyawan terhadap pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul dari beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan. Jam kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja pada karyawan. Tetapi, banyak organisasi yang tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam menerapkan SOP, penggunaan waktu kerja karyawan yang digunakan cenderung berlebihan atau sangat terbatas.

c. Target Kerja yang Harus Dicapai

Perspektif setiap orang tentang seberapa banyak pekerjaan yang diberikan bertujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban dan unsur masing – masing karyawan. Untuk menyelesaikan pekerjaannya, karyawan harus mengeluarkan kinerja yang optimal. Target kerja yang ditentukan perusahaan pastinya akan berpengaruh langsung terhadap beban kerja yang diterima karyawan. Semakin sedikit waktu yang disediakan untuk melakukan tugas tertentu, atau ketidakseimbangan antara waktu untuk menyelesaikan target kerja pelaksanaan dan jumlah pekerjaan yang diberikan, maka semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan karyawan. Oleh karena itu, dalam setiap organisasi perlu ditetapkan suatu standar/waktu dasar untuk menyelesaikan suatu jumlah pekerjaan tertentu yang jumlahnya mutlak berbeda satu sama lain.

E. Pengertian, Faktor – Faktor, Aspek – Aspek, dan Indikator Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk memotivasi dirinya dalam menghadapi kegagalan dan dalam mengendalikan emosi, dan menunda kepuasan untuk mengatur kondisi pikirannya. Kecerdasan emosional juga merupakan kemampuan untuk membangkitkan emosi pada individu itu sendiri dan orang lain serta memanfaatkan emosi tersebut untuk bertindak dan berfikir yang membutuhkan konsentrasi, perhatian, dan waktu. Jadi, keberhasilan dan prestasi kinerja seseorang dipengaruhi oleh kecerdasan emosional (EQ).

Hal ini sejalan dengan pendapat (Goleman, 2006) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi 80% terhadap kesuksesan seseorang, sedangkan kemampuan intelektual hanya berkontribusi 20%. Hal ini terjadi karena seseorang yang memiliki kecerdasan emosional dapat mengenali dan mengelola emosinya sendiri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan menjalin kerjasama yang baik dengan orang lain. Demikian pula, Joan Beck menyimpulkan bahwa IQ berkembang sebelum usia 5 tahun sebesar 50% dan sebelum usia 8 tahun sebesar 80%. Sementara hanya 20% berkembang

sampai pada akhir masa remaja, dan sedangkan kecerdasan emosional dapat dikembangkan tanpa batas. Kecerdasan emosional seseorang yang baik akan memberikan dorongan yang baik untuk merespon pekerjaan yang sedang dihadapinya dan akan membawa produktivitas yang baik bagi perusahaan.

2. Faktor – Faktor Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dipengaruhi oleh 2(dua) faktor yaitu lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga (Goleman, 2006: 267):

a. Lingkungan Keluarga

Sejak bayi kecerdasan emosional dipelajari melalui eksperisi. Peristiwa yang emosional dimasa kanak – kanak akan membekas sampai dewasa. Kehidupan emosional yang dibesarkan dalam keluarga akan bermanfaat bagi seseorang di masa yang akan datang.

b. Lingkungan Non Keluarga

Pada faktor lingkungan non keluarga ini mencakup pendidikan dan lingkungan masyarakat. Pembelajaran ini terjadi pada aktivitas seseorang diluar dirinya dengan disertai emosi keadaan orang lain. Kecerdasan emosional berkembang seiring dengan perkembangan mental dan fisik.

Faktor – faktor yang mendukung dan mempengaruhi kecerdasan emosional dibagi menjadi lima bagian, yaitu (Patton, 1998):

- 1) Keluarga merupakan hal yang menyatukan struktur dasar dunia seseorang. Cinta dan dukungan yang ditemukan dalam keluarga merupakan alat untuk memperoleh kekuatan dan menumbuhkan kecerdasan emosional.
- 2) Hubungan pribadi (interpersonal) dalam kedekatan emosional dapat membangkitkan kematangan emosional seseorang dalam perilaku dan bertindak.
- 3) Membangun citra diri sosial membutuhkan membangun hubungan dengan sekelompok teman. Dengan saling menghormati, mendukung dan memberikan umpan balik antara sesama, maka hal ini akan mempengaruhi dalam pembentukan emosi seseorang.
- 4) Lingkungan, dimana seseorang hidup dan bergaul di masyarakat yang memiliki nilai dan norma dalam berinteraksi, sehingga dapat mempengaruhi kehidupan seseorang.

5) Pergaulan teman sebaya yang secara langsung atau tidak langsung saling mempengaruhi, menciptakan kehidupan emosionalnya tersendiri.

3. Aspek – Aspek Kecerdasan Emosional

Sampai saat ini belum ada alat ukur yang digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional individu. Meskipun demikian, ada beberapa yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki ciri – ciri kecerdasan emosional. Berbagai aspek kecerdasan emosional secara umum, yaitu (Goleman, 2009: 58):

a. Mengenali Emosi Diri

Keahlian individu yang memantau emosi dari waktu ke waktu, dan memperhatikan emosi yang muncul. Ketidakmampuan dalam mencermati perasaan yang sebenarnya berarti bahwa individu berada dalam kekuasaan emosinya.

b. Mengelola Emosi

Keahlian menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, ketersinggungan atau kemurungan, dan konsekuensi dari kegagalan keterampilan emosional dasar. Mereka yang mahir dalam keahlian ini akan bisa bangkit lebih cepat dan sebaliknya. Kemampuan mengelola emosi meliputi pengendalian diri dan ketenangan.

c. Motivasi Diri Sendiri

Keahlian dalam mengatur emosi ialah sarana untuk mencapai suatu tujuan dan sangat penting memotivasi dan pengendalian diri. Individu dengan keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efisien terlepas dari upaya yang mereka lakukan.

d. Mengenali Emosi Orang Lain

Keahlian ini dapat disebut empati, ialah keterampilan yang didasarkan pada kesadaran diri emosional, keterampilan ini merupakan keterampilan sosial dasar. Orang yang memiliki empati lebih cepat menangkap isyarat sosial tersembunyi yang menunjukkan apa yang dibutuhkan atau diinginkan seseorang.

e. Membangun Hubungan

Seni membangun hubungan sosial ialah kemampuan untuk mengelola emosi orang lain, termasuk keterampilan sosial yang mendukung popularitas, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal yang sukses.

4. Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dapat menentukan potensi seseorang untuk mempelajari keterampilan praktis berdasarkan lima indikator (Goleman, 2018: 513):

a. Kesadaran Diri

Memahami apa yang seseorang rasakan pada saat tertentu dan menggunakannya untuk mengambil keputusan pada diri sendiri, maka akan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, tolak ukur yang realistis atas keahlian yang dimiliki. Kesadaran diri adalah kemampuan untuk mengenali emosi saat muncul. Kemampuan ini adalah dasar dari kecerdasan emosional, yaitu kesadaran akan emosi diri sendiri. Kesadaran diri memungkinkan kita menjadi lebih sadar akan suasana hati dan pikiran tentang suasana hati, jika kita kurang sadar terhadap emosi diri sendiri maka akan mudah terjebak dan akan dikendalikan oleh emosi. Kesadaran diri tidak menjamin penguasaan emosi, tetapi merupakan salah satu prasyarat untuk mengendalikan emosi agar dapat dengan mudah dalam mengendalikan emosinya.

b. Pengaturan Diri

Dapat mengelola emosi dengan baik sehingga akan berdampak positif pada penyelesaian tugas, berhati – hati dan mampu menunda kepuasan sebelum mencapai tujuan, dan menghindari tekanan emosional. Pengaturan diri adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengekspresikan emosinya secara tepat dan dengan demikian tercapai keseimbangan dalam diri seseorang tersebut. Menjaga emosi agar tetap terkendali adalah kunci menuju kesejahteraan emosional. Emosi yang berlebihan, yang intensitasnya meningkat terlalu lama, akan mengganggu kestabilan pada diri seseorang.

c. Motivasi

Menggunakan keinginan terdalam untuk membimbing dan menggerakkan seseorang menuju tujuan yang telah ditentukan, membantu dalam mengambil inisiatif dan bertindak dengan sangat efektif, serta bertahan menanggung kegagalan dan kekecewaan. Kesuksesan dapat dicapai dengan adanya motivasi dalam diri individu, ini berarti memiliki ambisi untuk menahan pada kepuasan dan mengendalikan keinginan, sementara juga memiliki emosi

motivasi yang positif seperti antusiasme, gairah, optimisme, dan kepercayaan diri.

d. Empati

Merasakan perasaan orang lain, dapat memahami perspektif orang lain, menjaga hubungan saling percaya dan mampu beradaptasi dengan orang – orang yang berbeda. Empati disebut juga dengan kemampuan mengenali emosi orang lain. Seseorang dengan kemampuan berempati lebih akan mampu menangkap isyarat sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan orang lain, sehingga mereka dapat menerima sudut pandang orang lain, lebih perasa terhadap perasaan orang lain, dan dapat mendengarkan orang lain.

e. Keterampilan Sosial

Mengantur emosi dengan baik ketika berhadapan dengan orang lain dan cermat membaca situasi dan jaringan kelompok sosial, serta berinteraksi dengan baik untuk mempengaruhi dan memimpin menggunakan keterampilan – keterampilan ini, dan juga mampu menyelesaikan permasalahan dan dapat bekerja sama secara tim.

F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian, berupa ide atau informasi, dari satu orang ke orang lain. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan komunikasi yang baik, dan dalam komunikasi tersebut terdapat pemahaman, sehingga komunikasi dapat dipahami dan dilaksanakan antara pihak satu ke pihak lain. Karyawan harus berinteraksi saat melakukan pekerjaan agar dapat bekerja sama dengan karyawan lain atau atasan. Kerjasama yang baik tentunya membutuhkan komunikasi yang baik antar elemen dalam organisasi. Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif, didukung dengan sarana atau perlengkapan maupun peralatan yang lengkap untuk berkomunikasi dengan cepat, mudah dan jelas. Komunikasi menjadi alat (*tool*) yang memegang peranan penting dalam menunjang efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Sugiono & Tobing, 2021).

Teori ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Efendi & Guridno, 2021) dengan judul *The Effect of Transformational Leadership, Communication and*

Discipline on Employee Performance and Their Impact on Company Performance dengan hasil yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh (Ginting *et al.*, 2019) dengan judul Pengaruh Disiplin dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara) dengan hasil komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. Artinya, jika tingkat komunikasi tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan suatu proses atau aktivitas berlebihan yang menyebabkan stres pada seseorang. Hal ini, dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan karena kecepatan kerja yang terlalu cepat, tingkat keahlian yang tinggi, dan volume kerja yang terlalu banyak (Sunyoto, 2017). Karyawan sering dihadapkan pada situasi dimana mereka harus menyelesaikan dua atau lebih tugas secara bersamaan. Tugas – tugas ini tentu saja membutuhkan waktu, energi, dan sumber daya lain untuk diselesaikan. Beban kerja yang datang dengan sumber daya yang terbatas pasti akan menurunkan kinerja karyawan. Masalah yang mungkin timbul antara lain menurunnya daya tahan karyawan dan adanya perasaan tertekan (Rolos *et al.*, 2018). Beban kerja yang terlalu rendah juga dapat menyebabkan kebosanan, mengurangi kepekaan terhadap lingkungan, dan hilangnya kepedulian pada sekitar (Balqis & Sugiono, 2020). Jadi, beban kerja yang diberikan haruslah seimbang, tidak terlalu sedikit dan tidak terlalu banyak juga. Jika seseorang percaya dan merasa bahwa tugas yang diberikan merupakan tantangan yang harus diselesaikan, meskipun tugas tersebut terlalu banyak, maka karyawan tersebut akan tetap senang dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika tugas yang berlebihan dianggap sebagai beban, lambat laun mereka akan merasa lelah secara fisik dan mental sehingga menurunkan kinerja (Astianto, 2014).

Teori ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Lukito & Alriani, 2018) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang dengan hasil beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. Hal ini juga didukung oleh (Rolos *et al.*, 2018) dengan judul Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota dengan hasil menunjukkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan maka kinerja karyawan akan menurun.

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) mengacu pada kemampuan mengenali, mengendalikan perasaan diri sendiri dan orang lain, dan kemampuan pada memotivasi diri sendiri. Serta menggunakan perasaan – perasaan tersebut untuk berfikir dan bertindak (Goleman, 2018: 512–513). Kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan seseorang. Maka, kecerdasan emosional dapat mempengaruhi cara seseorang dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya dalam kehidupan sehari – hari mulai dari keluarga, pekerjaan, dan lingkungan sosialnya. Kinerja karyawan bukan hanya tentang kemampuan pekerjaannya saja, tetapi kemampuan untuk mengelola, mengendalikan diri, dan membangun hubungan yang baik sangat penting bagi setiap karyawan. Oleh karena itu, kecerdasan emosional sangat dibutuhkan untuk berhasil dan berprestasi dalam bekerja.

Teori ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Rauf *et al.*, 2019) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep dengan hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Abunio *et al.*, 2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Manado dengan hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Manado, yang artinya semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional pada karyawan, maka kinerja karyawan semakin baik.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan mengenai pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan antara lain:

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Edi Sugiono & Gloria Ida Lumban Tobing (2021)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	X1: Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi X3: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
2.	Sugito Efendi & Eddy Guridno (2021)	<i>The Effect of Transformational Leadership, Communication and Discipline on Employee Performance and Their Impact on Company Performance</i>	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Communication Y: Employee Performance	Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Immanuel M. Ginting, Try A. Bangun, Davin V. Munthe, Sumiati Sihombing (2019)	Pengaruh Disiplin dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara)	X1: Disiplin X2: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Jeky K R Rolos Sofia A P Sambul Wehelmina Rumawas (2018)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota	X1: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Leonardo Hendy Lukito & Ida Martini Alriani (2018)	Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang	X1: Beban Kerja X2: Lingkungan Kerja X3: Stress Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

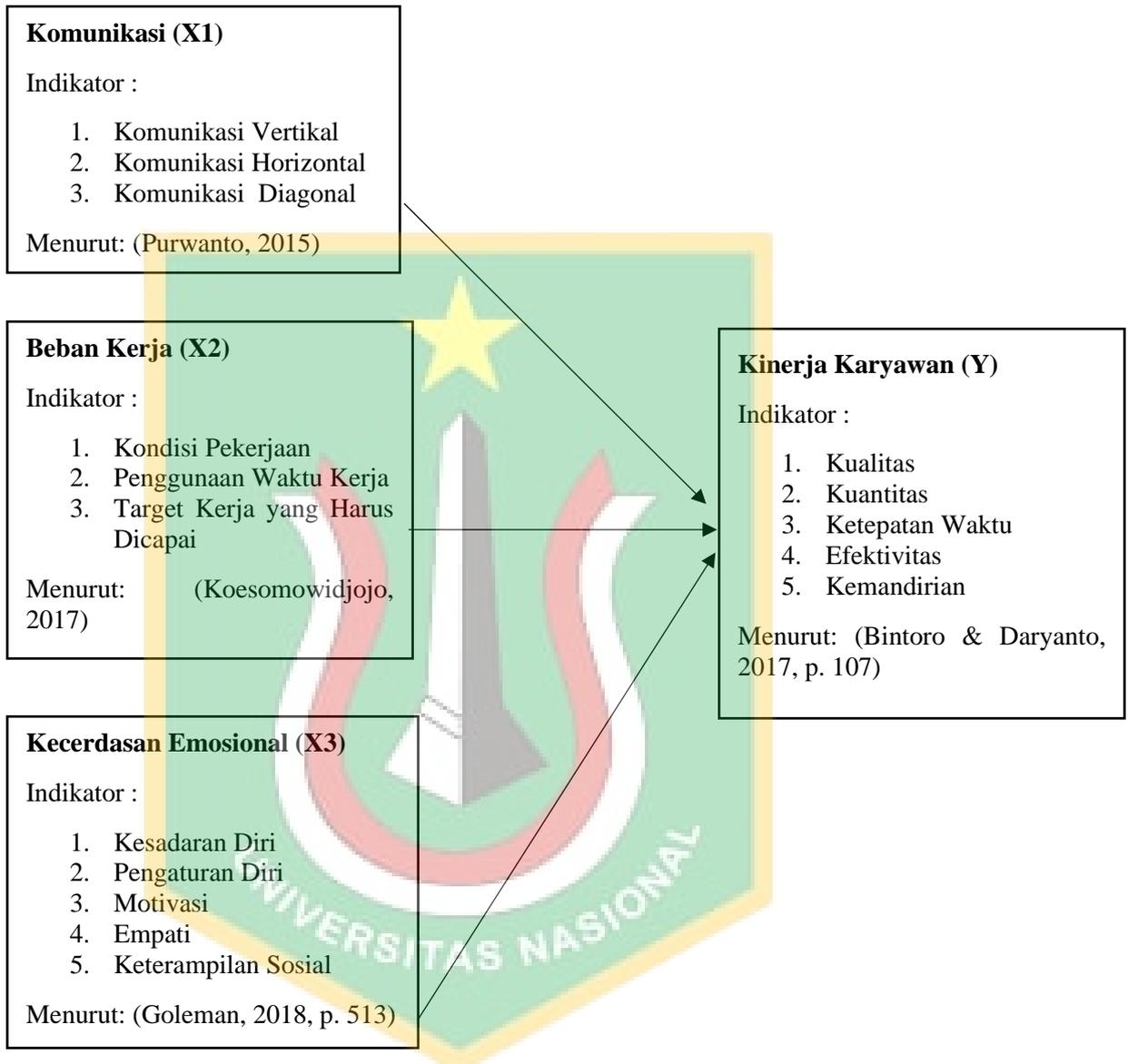
Tabel 2.1 Lanjutan Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

6.	Sulastri & Onsardi (2020)	Pengaruh Stres Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1: Stres Kerja X2: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Rusdiaman Rauf, Andi Dorawati, Hardianti (2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep	X1: Kecerdasan Emosional Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Nandy Abunio, Marjam Mangantar, dan Lucky O.H. Dotulong (2022)	Pengaruh Kompetensi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Manado	X1: Kompetensi Kerja X2: Lingkungan Kerja X3: Kecerdasan Emosional Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Dea Nita Puspita Budiman, Ahmad Musseng, dan Harry Yulianto (2020)	Analisis Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank BNI 46 (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Makassar	X1: Kecerdasan Intelektual X2: Kecerdasan Emosional Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Eva Erfiana, Musriha, dan Indah Noviandari (2018)	Pengaruh <i>Teamwork</i> , Beban Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Wahyu Kencana di Surabaya	X1: <i>Teamwork</i> X2: Beban Kerja X3: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>teamwork</i> , beban kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan memiliki hubungan positif terhadap kinerja.

Sumber: Data Diolah, Oktober 2022

H. Kerangka Analisis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian – penelitian sebelumnya, maka dibuat kerangka analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Hipotesis yaitu pernyataan atau dugaan sementara yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) terhadap permasalahan yang diteliti sehingga penelitian harus diuji secara empiris. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan kerangka analisis, maka dapat dirumuskan hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Puslitbang Ketenagalistrikan.

H2: Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Puslitbang Ketenagalistrikan.

H3: Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Puslitbang Ketenagalistrikan.

