

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi semakin banyak perusahaan-perusahaan yang muncul dan bersaing dalam bidang industri. Berdasarkan hasil sensus ekonomi 2016 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), tercatat sebanyak 26,71 juta usaha atau perusahaan yang ada di Indonesia. Jumlah ini meningkat sebanyak 17,51% yang dihitung mulai dari tahun 2006 yaitu sebanyak 22,73 juta jumlah usaha atau perusahaan. Perusahaan dalam menghadapi globalisasi ekonomi membutuhkan sumber daya manusia yang tangguh. Sumber daya yang tangguh dapat dikembangkan apabila seseorang memiliki kecerdasan emosional yang baik. Perusahaan perlu membangun kepercayaan di kalangan karyawannya, yaitu tekad untuk selalu bekerja berbasiskan standar mutu tinggi. Semakin tinggi standar, maka semakin besar peluang perusahaan untuk maju. Selain unsur kepercayaan, perusahaan juga hendaknya mampu membangun sikap pentingnya meraih kinerja yang unggul. Sebuah perusahaan dapat bertahan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya tidak lepas dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut (Sinta Erika Maya, 2020). Sumber Daya Manusia adalah orang – orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas dan usahanya pada suatu organisasi. Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir dan bertindak terampil dalam menghadapi suatu permasalahan. Selain itu tingkat konsisten karyawan dalam bekerja juga

diperlukan oleh setiap organisasi. Oleh karena itu kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting, terutama yang berkaitan dengan upaya peningkatan konsisten kerja karyawan pada perusahaan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan bertahan pada perusahaan tersebut lebih lama. Setiap karyawan berperan penting untuk mencapai tujuan organisasi, dalam mencapai tujuan itu diperlukan komitmen setiap karyawan untuk memajukan perusahaan atau organisasi (Wardana, 2019).

PT Tiga Mutiara Nusantara merupakan industri yang bergerak dibidang pengolahan kayu karet yang mempunyai visi misi untuk menjadi salah satu perusahaan penghasil furniture dari kayu karet No.1 di Sumatera Utara maupun Indonesia. Perusahaan ini berlokasi di Kebun Gunung Para, Desa Kalembak, Kecamatan Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai. Perusahaan ini beroperasi sejak bulan April tahun 2006 tetapi baru berproduksi secara komersial pada September 2006. Perusahaan ini merupakan *joint-venture* dari 3 perusahaan besar antara Jaycorp Berhad (Malaysia) dengan PTPN III (Indonesia) dan PT Innex Tri Mutiara (Indonesia). Dan pada perusahaan dibagi menjadi divisi kantor maupun bagian produksi.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins (2016) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bersemangat dalam

bekerja dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan (Dewi, 2019). Dalam perusahaan karyawan merupakan pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan, bahkan fasilitas kerja yang sudah berupa mesin – mesin atau peralatan canggih pun tetap memerlukan tenaga manusia sebagai operatornya. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, karyawan dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Kinerja karyawan sendiri dapat dilihat dari kesungguhan dan ketelitian dalam bekerja. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki kesediaan serta tingkat kemampuan yang maksimal. Kinerja yang baik dari karyawan merupakan harapan bagi sebuah perusahaan, karena kinerja karyawan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Setiawan, 2021).

Fenomena mengenai kinerja yang saat ini terjadi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan yaitu permasalahan kinerja karyawan bagian produksi yang tidak maksimal dalam memenuhi target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, produk yang dihasilkan juga banyak yang rusak sehingga kualitas dan kuantitas produk tidak sesuai dengan standar perusahaan. Hal ini diakibatkan karena kurangnya kefokusannya dan ketelitian dalam melakukan produksi di pabrik dan juga dari segi waktu penyelesaian yang kurang optimal. Dengan kinerja yang tidak optimal tentunya karyawan sering mendapat teguran dari atasan, hal ini juga menjadikan terganggunya emosi karyawan bagian produksi. Fenomena kinerja karyawan ini dapat dilihat dari laporan target

produksi dan realisasi kerja karyawan bagian produksi PT Tiga Mutiara Nusantara sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Target Dan Realisasi Kinerja Karyawan Bagian Produksi**  
**PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan**  
**Periode Januari – Desember Tahun 2022**

Bulan	Target produksi	Realisasi	Ketercapaian target (%)	Ketidaktercapaian target
Januari	4500	3198	86,98%	1302
Februari	4500	3283	87,83%	1217
Maret	4500	3173	86,73%	1327
April	4500	3773	92,73%	723
Mei	4500	3891	93,91%	609
Juni	4500	3805	93,05%	695
Juli	4500	3515	90,15%	985
Agustus	4500	4000	95%	500
September	4500	4213	97,13%	287
Oktober	4500	2294	77,94%	2206
November	4500	4473	99,73%	27
Desember	4500	3948	94,48%	552

Sumber : PT Tiga Mutiara Nusantara, (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat disimpulkan bahwa realisasi kerja yang dilakukan karyawan bagian produksi PT Tiga Mutiara Nusantara mengalami penurunan setiap bulannya dan tidak memenuhi ketercapaian target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dapat dilihat bahwa ketidaktercapaian target tertinggi terjadi pada bulan Oktober, ketidaktercapaian target mencapai 2206 hampir setengahnya dari jumlah target yang ditetapkan perusahaan.

Salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dapat memotivasi dirinya sendiri, mengontrol perasaan atau emosi, berempati dan juga dapat bekerja sama, hal ini merupakan ciri – ciri seseorang yang memiliki kecerdasan emosional. Goleman (2015) dalam Lestari and Nahrishah (2022)

mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan dalam menggali perasaan diri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan perasaan orang lain. Kecerdasan emosional memungkinkan seseorang dapat mengembangkan kecerdasan hati seperti ketangguhan, inisiatif, optimisme dan kemampuan beradaptasi. Rendahnya kecerdasan emosional terjadi ketika karyawan tidak dapat memotivasi dirinya sendiri dan akan menjadikan seseorang malas bekerja serta berkurangnya rasa empati dengan sesama rekan kerja, sehingga dapat menimbulkan konflik antar karyawan. Hal ini dapat berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Kecerdasan emosional sangat membantu karyawan mengontrol sikap dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja. Baik atau tidaknya hasil suatu pekerjaan terlihat dari bagaimana cara seorang karyawan mengelola kecerdasan emosinya (Setiawan, 2021).

Fenomena kecerdasan emosional yang terjadi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan yaitu karyawan bagian produksi seringkali dihadapkan dengan permasalahan kerja. Tidak jarang karyawan diliburkan karena kurangnya bahan baku dan sering terhentinya proses produksi yang diakibatkan mesin-mesin produksi yang mengalami kerusakan. Hal ini mengakibatkan karyawan sering dihadapkan pada permasalahan pencapaian target waktu dan target produksi yang harus dipenuhi dalam waktu tertentu dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan harus sesuai dengan harapan perusahaan. Namun, pekerjaan tertunda karena harus memperbaiki mesin-mesin yang rusak agar segera dapat digunakan untuk beroperasi kembali. Hal tersebut membuat

karyawan seringkali merasa tertekan dalam bekerja. Tidak jarang hal ini berdampak pada emosional seorang karyawan yang tidak stabil sehingga cenderung mudah emosi, menjadi kurang bersemangat dalam bekerja, dan kurang sabar dalam berinteraksi dengan karyawan lain. Fenomena permasalahan kecerdasan emosional ini juga dapat dilihat dari hasil pra survey kepada 30 karyawan bagian produksi di PT Tiga Mutiara Nusantara yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Pra Survey Kecerdasan Emosional Karyawan Bagian Produksi**  
**PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan**

No	Pernyataan	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
1.	Masalah yang timbul dalam pekerjaan sering membuat saya tidak mampu mengendalikan emosi.	18	60%	12	40%
2.	Permasalahan dalam pekerjaan membuat saya tidak bersemangat dalam bekerja sehingga berpengaruh pada kinerja saya.	17	56,7%	13	43,3%
3.	Emosi karena masalah pekerjaan seringkali terbawa pada saat berinteraksi dengan rekan kerja.	16	53,3%	14	46,7%

Sumber : Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian produksi di PT Tiga Mutiara Nusantara mengatakan bahwa permasalahan kerja yang dihadapi sering kali mengakibatkan para karyawan tidak mampu mengendalikan emosi dirinya sehingga menjadi kurang bersemangat dalam bekerja, selain itu emosi karena masalah pekerjaan seringkali terbawa pada saat berinteraksi dengan rekan kerja yang mengakibatkan hubungan antar karyawan menjadi tidak baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Ada faktor selain kecerdasan emosional yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal, yaitu kompetensi komunikasi. Menurut Yusuf (2017) dalam Lestari & Nahrisah (2022) kompetensi komunikasi merupakan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain dan sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja. Berdasarkan definisi ini, kompetensi komunikasi adalah sesuatu yang unik bagi para pemimpin karena dapat dengan mudah meningkatkan semangat karyawan atau memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, tentunya membuat sekelompok sumber daya manusia yang memiliki karakter, perilaku, dan pola pikir yang berbeda harus saling bekerja sama. Maka kemampuan komunikasi yang dimiliki harus dikembangkan dengan baik. Dengan begitu anggota perusahaan dapat mengerti tanggung jawab, tugas, dan wewenangnya masing-masing. Karyawan dengan kompetensi komunikasi yang baik akan dapat mengembangkan tugas yang diberikan, secara otomatis tingkat kinerja seorang karyawan akan meningkat dan menjadi lebih baik (Nurfajrih, 2022).

Adapun fenomena masalah kompetensi komunikasi pada karyawan bagian produksi PT Tiga Mutiara Nusantara yaitu sering terjadinya miskomunikasi antar karyawan bagian produksi, dimana pada proses *sawmill*/penggajian sering terjadi kesalahan dalam membuat ukuran untuk pemotongan kayu (bahan). Kesalahan ini tentunya berlanjut sampai pada proses produksi selanjutnya yang menyebabkan hasil produksi tidak sesuai dengan order standar PT Tiga Mutiara Nusantara. Hasil produksi yang tidak sesuai dan adanya perbaikan menyebabkan antar karyawan bagian produksi saling menyalahkan satu sama lain sehingga

komunikasi yang tercipta antar rekan kerja menjadi tidak nyaman. Penyampaian informasi tentang bagaimana ukuran kayu, kualitas, bahan serta proses pegerjaan produk harus jelas agar dapat sesuai dengan keinginan *buyer*. Maka dari itu karyawan bagian produksi harus meningkatkan kompetensinya agar terhindar dari hambatan komunikasi yang dapat menimbulkan kesalahan kerja. Permasalahan kompetensi komunikasi ini diperkuat dengan adanya hasil pra survey terhadap karyawan bagian produksi PT Tiga Mutiara Nusantara sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Pra Survey Kompetensi Komunikasi Karyawan Bagian Produksi**  
**PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan**

No	Pernyataan	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
1.	Saya dapat memahami informasi pekerjaan dan melakukan tindakan sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh atasan ataupun rekan kerja.	14	46,7%	16	53,3%
2.	Saya menjelaskan prosedur pekerjaan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan.	12	40%	18	60%
3.	Komunikasi yang baik dengan rekan kerja, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	25	83,3%	5	16,7%

Sumber : Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan pra survey diatas, dapat disimpulkan bahwa rata – rata karyawan belum dapat memahami informasi pekerjaan yang diberikan dengan jelas. Hal ini menandakan bahwa masih kurangnya kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi pada PT Tiga Mutiara Nusantara. Selain itu mayoritas karyawan tidak membantu menjelaskan prosedur pekerjaan kepada rekannya yang mengalami kesulitan, hal inilah yang menyebabkan terjadinya miskomunikasi



antar karyawan bagian produksi. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik pula.

Selain dari faktor kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi, komitmen organisasi juga menjadi faktor penentu tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Busro (2018) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada didalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad dan keyakinan dapat mencapai visi misi dan tujuan bersama (Ardiansyah, 2021). Komitmen organisasi merupakan salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan cenderung memiliki ikatan emosional yang tinggi dengan merasa menjadi bagian dari organisasi dan akan bersikap loyal dengan melakukan berbagai upaya untuk keberhasilan perusahaan sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan (Setiawan, 2021).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan ditunjukkan dengan adanya suatu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan yang baik pada perusahaan. Karyawan dengan jiwa komitmen yang tinggi tidak akan meninggalkan pekerjaannya tersebut, karena didalam jiwa nya memiliki semangat dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan untuk lebih baik. Adapun fenomena komitmen organisasi pada karyawan bagian produksi di PT Tiga Mutiara Nusantara yaitu beberapa karyawan pulang sebelum waktunya, tidak hadir tanpa

alasan yang jelas, hal ini menunjukkan bahwa kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Permasalahan ini juga dapat dilihat dari hasil pra survey terhadap karyawan bagian produksi berikut ini :

**Tabel 1.4**  
**Pra Survey Komitmen Organisasi Karyawan Bagian Produksi**  
**PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan**

No	Pernyataan	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
1.	Saya merasa masih sering melanggar peraturan yang ditetapkan perusahaan.	18	60%	12	40%
2.	Saya sulit meninggalkan pekerjaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan bekerja ditempat lain.	22	73,3%	8	26,7%
3.	Saya merasa bangga dapat berada di perusahaan ini.	19	63,3%	11	36,7%

Sumber : Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa karyawan bagian produksi merasa masih sering melanggar peraturan perusahaan. Selain itu, karyawan setia dengan pekerjaannya semata – mata hanya karena takut tidak mendapat pekerjaan ditempat lain. Hal ini menandakan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki masih kurang yang menyebabkan karyawan tidak sepenuh hati mengerjakan tugas yang diberikan sehingga hasil kinerjanya pun belum maksimal.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena – fenomena yang terjadi diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPETENSI KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*** (Studi Kasus Pada **PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan**).

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan?
2. Apakah kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan?
3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan?
4. Apakah kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan?
6. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*?

## C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap komitmen organisasi pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi perusahaan dalam melihat permasalahan kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan.

2. Bagi STIE Bina Karya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan sumber referensi dalam pengaplikasian teori ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi dengan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Tiga Mutiara Nusantara Kecamatan Dolok Merawan serta dapat menjadi bahan bacaan di perpustakaan STIE Bina Karya.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat memberikan masukan dan sebagai sumber referensi bagi peneliti lain yang menjadikan penelitian lebih lanjut serta dapat dijadikan sumber perbandingan dalam penelitian dengan tema yang sama.