

TESIS

ANALISIS PENGARUH GAYA KOMUNIKASI MANAJERIAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL MELALUI SELF ESTEEM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDUSTRI KAPAL INDONESIA (PERSERO) MAKASSAR



Oleh :

A. RACHMANIA.RAUF

A012222121

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS
HASANUDDIN MAKASSAR**

2023

**ANALISIS PENGARUH GAYA KOMUNIKASI MANAJERIAL DAN
KECERDASAN EMOSIONAL MELALUI SELF ESTEEM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDUSTRI
KAPAL INDONESIA (PERSERO) MAKASSAR**

***ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF MANAGERIAL COMMUNICATION
STYLE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE THROUGH SELF ESTEEM
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. INDUSTRI
KAPAL INDONESIA (PERSERO))***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Diusulkan dan diajukan oleh

A. RACHMANIA.RAUF

A012222121



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS
HASANUDDIN MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

"Analisis Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial dan Kecerdasan Emosional Melalui Self Esteem Terhadap Kinerja Karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero)"

Disusun dan diajukan oleh

A Rachmania Rauf
A012222121

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 6 Februari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

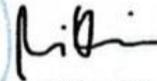
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si
NIP. 19560622 159303 1 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Haeriah Hakim, S.E., M.Mktg
NIP. 19740720 200801 2 011

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. H. M Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP. 19630504 199512 1 001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir S.E., M.Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A Rachmania Rauf
Nim : A012222121
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Analisis Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial Dan Kecerdasan Emosional Melalui Self Esteem Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 8 Maret 2024

Yang Menyatakan,



A Rachmania Rauf

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan penulis kemudahan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu. Tanpa pertolongan-Nya tentunya penulis tidak akan sanggup untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga terlimpah curahkan kepada baginda tercinta kita yaitu Nabi Muhammad SAW yang kita nanti-nantikan syafa'atnya di akhirat nanti.

Penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas limpahan nikmat sehat-Nya, baik itu berupa sehat fisik maupun akal pikiran, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan pembuatan tesis sebagai persyaratan untuk ujian akhir program Magister Manajemen.

Penulis tentu menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kesalahan serta kekurangan di dalamnya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik serta saran dari pembaca untuk tesis ini, agar nantinya dapat menjadi tesis yang lebih baik lagi. Demikian, dan apabila terdapat banyak kesalahan pada tesis ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, khususnya kepada Ibu Prof.Dr.Hj.Mahlia Muis,S.E.,M.Si dan Ibu Dr.Haeriah Hakim,S.E.,M.Mktg yang telah menjadi pembimbing penulis dalam penyusunan maupun penulisan tesis ini. Demikian, apabila terdapat banyak kesalahan pada tesis ini penulis mohon maaf dan semoga tesis ini dapat bermanfaat. Terima kasih.

Makassar, 2024

A Rachmania Rauf

ABSTRAK

A. RACHMANIA RAUF. *Analisis Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial dan Kecerdasan Emosional Melalui Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero)* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Haeriah Hakim).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya komunikasi manajerial dan kecerdasan emosional melalui *self esteem* terhadap kinerja karyawan PT Industri Kapal Indonesia (IKI) (Persero) Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan sampel sebanyak seratus responden. Teknik analisis menggunakan *path analysis* atau analisis jalur dan analisis Sobel untuk menguji pengaruh mediasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *self esteem* karyawan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional karyawan di PT IKI (Persero) Makassar. Sebaliknya, gaya komunikasi manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap *self esteem* karyawan PT IKI (Persero) Makassar. Kinerja karyawan terbukti tidak dipengaruhi oleh gaya komunikasi manajerial, namun kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional karyawan PT IKI (Persero). Dengan demikian, *self esteem* terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT IKI (Persero) Makassar.

Kata kunci: gaya komunikasi manajerial, *self esteem*, kecerdasan emosional, kinerja



ABSTRACT

A. RACHMANIE RAUFF. *An Analysis of the Effect of Managerial Communication Style and Emotional Intelligence through Self-Esteem on Employees' Performance at PT. Indonesian Ship Industry (Persero)* (supervised by Mahlia Muis and Haerlah Hakim)

This research aims to determine the effect of managerial communication style and emotional intelligence through self-esteem on the performance of employees at PT. Indonesian Ship Industry (IKI) (Persero), Makassar. The research employed a quantitative descriptive approach with a sample of 100 respondents. The analysis technique used was path analysis and Sobel analysis to test the mediation effect. The results of this study prove that the self-esteem of employees is significantly affected by employees' emotional intelligence at PT. IKI (Persero), Makassar. Conversely, managerial communication style does not significantly affect the employees' self-esteem at PT. IKI (Persero), Makassar. Employees' performance is proven to be affected by managerial communication style, but employees' performance is greatly affected by their emotional intelligence at PT IK (Persero), Simiany self-esteem is proven to have an impact on the performance of employees at PTKI (Persero) Makassar.

Keywords: managerial communication style, self-esteem, emotional intelligence, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGUSULAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Tinjauan Teoritis	15
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.2 Gaya Komunikasi Manajerial	19
2.1.3 Kecerdasan Emosional	25
2.1.4 <i>Self Esteem</i>	30
2.1.5 Kinerja Karyawan	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	41
3.1 Kerangka Konseptual	41
3.1.1 Gaya Komunikasi Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan	41
3.1.2 Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan	42
3.1.3 <i>Self Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan	42
3.1.4 Skema Kerangka Konseptual	43
3.2 Hipotesis	44
BAB IV METODE PENELITIAN	45
4.1 Rancangan Penelitian	45
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	45
4.3 Populasi dan Sampel	46
4.4 Teknik Pengumpulan Data	47
4.5 Teknik Analisis Data	48
4.5.1 Uji Instrumen	48

4.5.2 Analisis Deskriptif	49
4.5.3 Analisis Jalur (Path Analysis)	50
4.5.4 Uji Sobel	51
4.5.5 Pengujian Hipotesis	51
BAB V HASIL PENELITIAN	53
5.1 Deskripsi Data	53
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
5.1.2 Karakteristik Responden	58
5.2 Deskripsi Hasil Penelitian	60
5.2.1 Hasil Uji Instrumen	60
5.2.2 Analisis Deskriptif	63
5.2.3 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)	69
BAB VI PEMBAHASAN	82
6.1 Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial Terhadap <i>Self Esteem</i>	82
6.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Self Esteem</i>	84
6.3 Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan	86
6.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan	88
6.5 Pengaruh <i>Self Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan	90
BAB VII PENUTUP	92
7.1 Kesimpulan	92
7.2 Implikasi	92
7.3 Keterbatasan Penelitian	94
7.4 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	10
1	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya

Sumber daya manusia perusahaan atau biasa disebut Karyawan merupakan bagian dari aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang baik serta mampu berkompetisi. Hasil kerja karyawan dapat di lihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Keberhasilan dalam sebuah organisasi biasanya tercermin dalam produktifitas kerja yang dihasilkan. Produktifitas kerja sering disebut juga dengan istilah kinerja (*performance*).

Kasmir (2016:182) menyebutkan: Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan Kinerja sebagai hasil atau tingkat

keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan di perusahaan merupakan kunci utama dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan, dan kinerja mereka dapat memengaruhi berbagai aspek bisnis, termasuk produktivitas, inovasi, efisiensi, kepuasan pelanggan, dan akhirnya, keuntungan perusahaan. Kinerja karyawan secara langsung berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnisnya. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung berpengaruh lebih efektif terhadap pencapaian target perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang berkinerja baik cenderung lebih unggul dalam persaingan pasar. dapat menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi, memenuhi harapan pelanggan, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Kinerja karyawan yang baik sering kali dikaitkan dengan kemampuan untuk berinovasi. Karyawan yang merasa didukung dan diakui cenderung lebih termotivasi untuk berpengaruh dengan gagasan baru dan solusi kreatif. Memfokuskan pada kinerja karyawan juga dapat mendorong pengembangan individual dan karir. Karyawan cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat ketika mereka melihat peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Salah satu faktor yang menunjang kinerja adalah kemampuan komunikasi atau gaya komunikasi di lingkup kerja. Komunikasi secara umum dapat diartikan sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi antara individu atau lebih dengan efektif sehingga mudah dimengerti. Komunikasi merupakan hal

yang tidak dapat dihindarkan di kehidupan sehari-hari. Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, maka harus ada hubungan yang harmonis dengan orang lain. Selain dengan orang-orang di sekitar, komunikasi juga terjadi pada perusahaan. Komunikasi menjadi kunci utama untuk melakukan pertukaran informasi antar individu dan bagian dalam perusahaan, selain itu komunikasi juga digunakan untuk menyatukan persepsi baik atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan.

Komunikasi manajerial memastikan bahwa visi, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan disampaikan dengan jelas kepada seluruh karyawan. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap visi perusahaan. Komunikasi manajerial memfasilitasi umpan balik yang teratur dan konstruktif antara manajemen dan karyawan, sehingga memungkinkan karyawan untuk memahami area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Melalui komunikasi terbuka, manajemen dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.

Gaya komunikasi manajerial yang diciptakan oleh atasan akan membawa alur komunikasi yang baik di antara kedua belah pihak sehingga kegagalan dalam berkomunikasi dapat berkurang terjadi pada perusahaan tersebut. Kegagalan dalam berkomunikasi akan dapat membawa dampak buruk dalam kinerja karyawan dan apabila hal tersebut terjadi, dampak yang dihasilkan akan sangat terlihat bahwa karyawan menjadi tidak puas dalam melakukan komunikasi dengan atasan. Dengan adanya manajemen komunikasi maka para karyawan akan merasa mendapatkan kepuasan komunikasi dari atasan maupun dari sesama karyawan yang lain. Untuk memahami aspek manusia dalam komunikasi manajerial dan pembentukan hubungan interpersonal dalam organisasi, klasifikasi

Heffner (1990) tentang gaya komunikasi dapat diadopsi untuk mempelajari gaya komunikasi manajerial.

Dalam konteks meningkatkan kinerja karyawan di PT IKI, maka komunikasi manajerial yang efektif merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut juga membantu membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang merupakan fondasi penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Peran komunikasi manajerial membantu karyawan di PT IKI memahami arah yang diinginkan oleh perusahaan dan mengidentifikasi bagaimana kontribusi mereka dapat mendukung tujuan tersebut.

Perilaku karyawan dalam mengapresiasi pola kerjanya tidak terlepas dari kemampuan individu atau potensi internal yang mampu dikelola secara maksimal. Potensi internal dalam diri seseorang salah satunya adalah kemampuan untuk mengelola kecerdasan emosional (*Emotional intelegence*) agar dapat memaksimalkan potensi individual dalam rangka mengoptimalkan performa kerjanya.

K.V. Petrides (2017) menyatakan kecerdasan emosional (EI): tingkat pemahaman dan pengelolaan seseorang dalam hal bertindak secara bijaksana dalam berhubungan dengan sesama manusia. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu dituntut untuk memiliki pengendalian emotional dalam pola perilaku berhubungan atau berkomunikasi dengan individu yang lainnya. Dalam konteks dunia kerja, kemampuan seorang karyawan dalam mengelola kecerdasan emosional dengan baik, akan sangat menentukan tingkat performa kerjanya. Artinya kinerja yang baik dari seorang karyawan, tidak terlepas dari kemampuan

dalam mengelola kecerdasan emosional dalam interaksi sosial di lingkup kerjanya

Adapun faktor-faktor kecerdasan emosional meliputi:

- a. Kesadaran Intra pribadi
- b. Kesadaran Inter pribadi
- c. Manajemen Intra Personal
- d. Manajemen Inter Pribadi.

Kecerdasan Emosional (EQ) sebagai potensi internal yang dimiliki setiap individu, yang jika mampu dioptimalkan maka akan berdampak pada penguatan kapasitas mental individu untuk memahami, mengelola, dan menggunakan emosi mereka sendiri serta emosi orang lain dengan efektif dalam berbagai situasi. Di perusahaan industri PT IKI, hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan sangat penting, khususnya dalam hal manajemen stress yang kemungkinan di hadapi karyawan, seperti tekanan kerja dan tenggat waktu yang ketat. Karyawan dengan EQ yang tinggi cenderung lebih baik dalam mengelola stres. Mereka dapat tetap tenang di bawah tekanan, menghindari keputusan impulsif, dan menghadapi situasi sulit dengan lebih baik. Ini dapat menghindari penurunan kinerja akibat stres berlebihan. Di perusahaan industri, kerja tim dan kolaborasi antar-karyawan sangat penting.

Peran kecerdasan emosional bagi karyawan adalah adanya kemampuan lebih memahami, empati dan lebih mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja, memahami perasaan dan pandangan mereka, dan membangun hubungan yang kuat dalam tim kerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Komunikasi yang jelas dan efektif adalah kunci dalam lingkungan kerja industri seperti PT IKI.

Kecerdasan Emosional (EQ) yang tinggi membantu karyawan untuk mengartikulasikan pikiran dan perasaan mereka dengan baik, mendengarkan dengan empati, dan menghindari konflik yang tidak perlu. Karyawan dengan EQ yang tinggi dapat berkomunikasi dengan lebih baik, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan kolaborasi (Agustian,2007). Dalam hal kepemimpinan, maka EQ yang tinggi mendukung kemampuan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dapat memotivasi, menginspirasi, dan memimpin dengan empati. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik, akan mampu memahami perasaan dan kebutuhan anggota timnya, mampu bersikap bijaksana dalam menyikapi berbagai permasalahan yang dihadapi dilingkup organisasi, sekaligus mampu memberikan solusi yang efektif dari berbagai permasalahan yang dihadapi. Salah satu factor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, adalah kepemimpinan yang arif dan bijaksana, yang cerdas dalam mengelola emosionalnya.

Tingkat Kinerja yang tinggi tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja atau yang disebut dengan *self concept*. Dari sudut pandang internal karyawan *self concept* yang terdiri dari perasaan dibutuhkan, perasaan diterima, perasaan mampu mengerjakan pekerjaan yang menantang, dan perasaan berharga disebut dengan *self esteem*. Beberapa penelitian tentang kinerja karyawan telah membuktikan bahwa *self esteem* dan *self efficacy* dapat menjadi faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dugaan ini merujuk pada upaya karyawan untuk target yang telah ditentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Upaya tersebut dapat bersumber pada diri karyawan secara individu, baik yang berkaitan kepribadian atau sikap menghadapi pekerjaan (*self esteem*) maupun yang berkaitan dengan

persepsi karyawan atau kemampuan membuat pertimbangan dalam melakukan sesuatu pekerjaan (*self efficacy*). *Self esteem* dikatakan sebagai suatu proses evaluasi atau penilaian yang ditujukan individu pada dirinya sendiri yang nantinya berkaitan dengan penerimaan individu terhadap dirinya dengan menunjukkan adanya penghargaan dan pengakuan serta menunjukkan sejauh mana individu tersebut mampu, sukses dan berharga. *Self esteem* meliputi dua aspek, yaitu penerimaan diri dan penghormatan diri (Rahmania dan Yuniar, 2012). Apabila perilaku seorang karyawan melihat dirinya mampu dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta berani mengungkapkan ideidenya dalam pekerjaan tersebut maka hal ini akan berpengaruh positif bagi kinerjanya.

Semakin tinggi *self esteem* maka seseorang akan melihat dirinya berharga, mampu, dan dapat diterima (Kreitner dan Kinicki, 2003 dalam Engko, 2008). Judge dan Bono (2001) menemukan bahwa *self esteem* berpengaruh positif pada kinerja. Para peneliti ahli di bidang HRM mendefinisikan *Organization Based Self Esteem* (OBSE) atau sering disebut *self esteem* berkaitan dengan keyakinan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh karyawan secara individu sebagai anggota organisasi. Individu yang memiliki keyakinan terhadap nilai diri sendiri yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai orang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi (Engko, 2006). Individu dengan tingkat *self esteem* yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan individu dengan tingkat *self esteem* yang rendah.

Salah satu faktor determinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah kemampuan komunikasi atau gaya komunikasi di lingkup kerja. Seperti halnya seorang pemimpin harus bisa mengendalikan sikap pilih kasih dan berusaha bersikap profesional dalam pembagian kerja. Jika terjadi perselisihan

dalam lingkungan kerja, maka pimpinan harus bisa bersikap bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga tidak muncul hal-hal yang membuat karyawan merasa tidak nyaman dan malas masuk kerja. Begitu juga dengan kedisiplinan harus diterapkan dengan baik, agar tidak ada karyawan yang menganggur ketika bekerja ataupun bekerja pada hari libur (lembur). Selain itu juga dalam hal produksi perbaikan kapal misalnya harus betul-betul diperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan supaya terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan terciptanya komunikasi antar bawahan dan pimpinan dengan baik, maka akan terbuka kesempatan yang sangat luas untuk meningkatkan kualitas kerja dan meningkatkan empati satu sama lain.

PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar terus berbenah untuk selalu menjaga kualitas sumber daya manusia, pemberian pelatihan-pelatihan dan program peningkatan kapasitas karyawan melalui program pendidikan ke berbagai lembaga atau institusi pendidikan baik didalam maupun di luar negeri terus digalakkan. Selain itu, pihak perusahaan berkomitmen menerapkan budaya kerja yang berdasar pada *Quality, Cost, Delivery, Services (QCDS)* diharapkan dapat bersaing di dunia internasional menyusul penerapan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Tantangan yang masih dihadapi adalah kinerja pegawai yang dirasakan masih relatif rendah, hal tersebut tentunya sangat mempengaruhi produktifitas kerja di lingkup perusahaan PT Industri Kapal Indonesia (Persero).

Hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel- variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah serta lingkungan sosial (Kafrawi, 2018).

Fenomena penelitian mengenai "Gaya Komunikasi Manajerial dan Kecerdasan Emosional melalui Self-Esteem terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia" mencerminkan keinginan untuk memahami dan menganalisis hubungan kompleks antara beberapa faktor kunci di lingkungan kerja Perusahaan tersebut. Penelitian terhadap praktik komunikasi yang diterapkan oleh manajer di PT. Industri Kapal Indonesia. Gaya komunikasi manajerial dapat mencakup berbagai metode dan strategi yang digunakan oleh pimpinan untuk berinteraksi dengan karyawan, menyampaikan informasi, dan memotivasi tim. Kecerdasan emosional manajerial menjadi fokus penelitian, menunjukkan kepentingan untuk memahami bagaimana manajer di organisasi tersebut mengelola dan mengenali emosi, baik pada diri mereka sendiri maupun karyawan. Kecerdasan emosional dapat memainkan peran penting dalam kepemimpinan dan dinamika tim.

Dalam konteks industri kapal di Indonesia. Kondisi unik, persaingan pasar, dan karakteristik industri ini dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap cara manajerial dan dinamika hubungan kerja di dalamnya, termasuk aspek-aspek psikologis individu dalam konteks kerja. Menyoroti self-esteem dan kecerdasan emosional, mencerminkan pemahaman bahwa faktor-faktor psikologis dapat berperan penting dalam keberhasilan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang terlibat, organisasi dapat merancang strategi untuk memperbaiki kondisi kerja dan motivasi karyawan. Penelitian ini dapat membuka pintu bagi pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana interaksi antara manajemen,

kecerdasan emosional, self-esteem, dan kinerja karyawan saling terkait dalam konteks PT. Industri Kapal Indonesia. Dengan memahami fenomena ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, kepuasan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi awal pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero), peneliti menemukan fakta masih adanya permasalahan kinerja pegawai, dimana pola komunikasi antar pimpinan dan karyawan masih belum cukup efektif, sehingga menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu masih rendahnya etos kerja karyawan, yang secara umum merupakan cerminan perilaku kepemimpinan yang belum mampu membangun interaksi sosial dengan baik dan mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif. Pola perilaku karyawan yang relatif belum profesional, mengindikasikan bahwa masih ada persoalan dari aspek internal karyawan, khususnya yang terkait dengan kemampuan mengelola kecerdasan emosional dengan baik dalam interaksi antar sesama karyawan maupun pimpinan. Kecerdasan emosional dan self-esteem memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan di industri kapal.

Karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik dapat menjadi tim yang lebih efektif dan terlibat, sementara self-esteem yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan inisiatif dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perusahaan di industri kapal harus memberikan perhatian khusus pada pengembangan aspek-aspek psikologis ini untuk meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Beranjak dari fenomena permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema “Analisis Pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial dan

Kecerdasan Emosional melalui Self Esteem terhadap Kinerja karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (persero)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah Gaya Komunikasi manajerial berpengaruh terhadap Self Esteem karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
2. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Self Esteem karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
3. Apakah Gaya Komunikasi manajerial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
4. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
5. Apakah Self Esteem berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
6. Apakah Gaya Komunikasi Manajerial melalui Self Esteem berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero) ?
7. Apakah Kecerdasan Emosional melalui Self Esteem berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia (persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Komunikasi Manajerial dan Kecerdasan Emosional melalui Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (persero) Makassar

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dari segi teoritis, praktis dan kebijakan :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan dasar bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan teori, khususnya yang terkait dengan aspek komunikasi manajerial, kecerdasan emosional, self esteem yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat membantu perusahaan dan manajemen dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan efektivitas operasional, dan sebagai panduan dan rekomendasi bagi manajemen PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap isi dari penelitian ini, maka penulisan ini dibagi ke dalam tujuh bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan,

Berisi bagaimana latar belakang masalah yang terjadi sehingga diangkat menjadi objek penelitian. Dari latar belakang masalah tersebut dirumuskan suatu permasalahan yang akan diteliti, tujuan dan manfaat dari penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka,

Membahas tentang landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis dalam menganalisis hasil penelitian - penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga hipotesis sebagai pernyataan akurat yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

Bab III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian,

Bab ini menguraikan hipotesis penelitian yang dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

Bab IV Metode Penelitian,

Membahas variabel penelitian, definisi optimal yang dapat memberikan deskripsi tentang variable-variabel yang dapat digunakan dalam penelitian. jenis dan sumber data mendeskripsikan tentang jenis data dari variabel penelitian serta darimana data tersebut diperoleh, metode pengumpulan data dan menjelaskan prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, metode analisis yang berisi instrument penelitian yang digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis.

Bab V Hasil Penelitian,

Mendeskripsikan obyek penelitian dan menyajikan data - data deskripsi hasil analisis statistik yang telah dilakukan.

Bab VI Pembahasan,

Membahas hasil - hasil penelitian yang telah diteliti.

Bab VII penutup,

Menguraikan tentang kesimpulan dan saran hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dengan tujuan meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusia dalam entitas tersebut, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147), pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana manajemen mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Krismiyati (2017) berpendapat pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap anggota organisasi, serta menyediakan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. Isniar Budiarti (2018: 257) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau organisasi.

Pengembangan SDM melibatkan pendidikan dan pelatihan untuk kemajuan dalam jabatan. Penting bagi organisasi untuk memahami bahwa individu memiliki kehidupan pribadi dan sosial, sehingga perlu diciptakan kondisi saling menguntungkan. Artinya, aspek kemanusiaan menjadi hal fundamental dalam pengembangan karyawan untuk menciptakan karyawan yang bermanfaat dalam

organisasi. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian penting dari manajemen SDM dalam suatu organisasi.

Tujuan dari manajemen SDM adalah meningkatkan hubungan yang lebih baik di dalam organisasi melalui pengembangan, implementasi, evaluasi kebijakan, prosedur, dan program SDM untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Dalam pengembangan SDM, terdapat empat kegiatan utama yang perlu diperhatikan, yaitu akuisisi (perekrutan), pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan SDM. Secara kesimpulan, Pengembangan SDM adalah fungsi dalam organisasi yang memberikan arahan terkait pengelolaan SDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem.

Menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147), pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan SDM bertanggung jawab atas sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat, dan penghargaan.

Menurut Malayu Hasibuan (2016:72), prinsip pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas dan kemampuan kerja karyawan. Untuk mencapai hasil yang baik dengan biaya yang relatif rendah, disarankan untuk menetapkan program pengembangan terlebih dahulu. Dalam program pengembangan tersebut, harus ada penentuan sasaran, kebijakan, prosedur, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berfokus pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan di posisi mereka masing-masing. Penting juga untuk mengkomunikasikan program pengembangan organisasi secara

terbuka kepada semua karyawan atau anggota agar mereka dapat mempersiapkan diri mereka sendiri. Pengembangan SDM dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal, seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2016:72):

- a. Pengembangan secara informal merupakan upaya karyawan untuk melatih dan mengembangkan diri mereka sendiri atas keinginan dan usaha pribadi. Ini dapat dilakukan dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena karyawan tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang lebih besar, selain meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Pengembangan secara formal adalah ketika perusahaan menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri maupun oleh lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal. Pengembangan secara formal dilakukan oleh perusahaan sebagai respons terhadap tuntutan pekerjaan saat ini atau masa depan, baik yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan maupun kemajuan karier karyawan.

Dengan menggunakan kedua jenis pengembangan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan SDM melibatkan upaya pribadi dari seorang pegawai untuk mencapai rencana karier. Berikut adalah indikator pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Krismiyati (2017):

1. Motivasi:

Motivasi merupakan dorongan atau penyemangat bagi seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi dapat berasal dari atasan maupun dari dalam diri sendiri. Motivasi yang berasal dari atasan dapat berupa motivasi terhadap kekuasaan, yaitu dorongan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan mengendalikan lingkungan. Sementara itu, motivasi yang berasal dari dalam diri dapat berupa motivasi terhadap prestasi, yaitu dorongan untuk memberikan kontribusi nyata dalam setiap kegiatan.

2. Kepribadian:

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, dan sifat yang dimiliki seseorang saat berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian sangat terkait dengan nilai, norma, dan perilaku. Kepribadian juga melibatkan kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3. Keterampilan:

Keterampilan merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau kecakapan yang diperlukan. Melalui pelatihan, keterampilan karyawan dapat meningkat. Keterampilan yang baik dapat diperoleh melalui pengembangan diri sendiri atau melalui pelatihan yang diberikan.

Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, pengembangan SDM dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi, memperbaiki kepribadian, dan meningkatkan keterampilan karyawan dalam rangka mencapai tujuan karier yang diinginkan.

2.1.2 Gaya Komunikasi Manajerial

Gaya komunikasi manajemen umumnya merupakan metode atau style dalam melakukan interaksi dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Gaya

komunikasi lebih kepada bagaimana pola dalam berkomunikasi sehingga pihak lain atau orang yang melakukan interaksi dapat saling memahami isi atau konten informasi yang ingin disampaikan. Dalam konteks gaya komunikasi manajerial, hal ini lebih menekankan pada bagaimana pola komunikasi ditingkat pimpinan terhadap bawahannya. Gaya komunikasi manajerial sangat terkait dengan pola perilaku, bahasa tubuh atau *body language* yang dapat menggambarkan keinginan dan harapan dari pimpinan. Secara teoritis, terdapat berbagai defensi tentang gaya komunikasi, diantaranya:.

Gaya komunikasi ialah seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari sender dan harapan dari receiver (Suranto, 2018) Menurut Allen, dkk (2006), gaya komunikasi yaitu salah satu cara seseorang dapat berinteraksi dengan cara verbal dan para verbal, untuk memberi tanda bagaimana arti yang sebenarnya harus dipahami atau dimengerti.

Sementara itu Sendjaja (2004) mendefinisikan Gaya komunikasi sebagai beberapa perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan.

2.1.1.2 Aspek Gaya Komunikasi

Menurut Norton dalam Allen, dkk (2006) aspek gaya komunikasi, terdiri atas:

- *Dominan* – Berbagai komunikator dominan dalam berinteraksi. Orang seperti ini cenderung ingin menguasai pembicaraanya.
- *Dramatic* – Dalam hal berkomunikasi ini juga cenderung berlebihan, menggunakan hal-hal yang mengandung kiasan, metafora, cerita, fantasi, dan permainan suara.
- *Animated Expressive* – Sebagai warna dalam berkomunikasi, seperti kontak mata, ekspresi wajah, gesture dan gerak badan.
- *Open* – Komunikator dalam bersikap terbuka, tidak ada rahasia sehingga muncul rasa percaya diri dan terbentuk komunikasi dua arah.
- *Argumentative* – Komunikator juga cenderung suka berargumen dan agresif dalam berargumen.
- *Relaxed* – Komunikator akan mampu bersikap positif dan saling mendukung terhadap orang lain.
- *Attentive* – Komunikator akan berinteraksi dengan orang lain dengan menjadi pendengar yang aktif, empati dan sensitif.
- *Impression Leaving* – Beberapa kemampuan seorang komunikator dalam membentuk kesan pada pendengarnya.
- *Friendly* – Suatu komunikator bersikap ramah tamah dan sopan saat sedang menyampaikan pesan kepada penerima pesan.
- *Precise* – Sebuah gaya yang tepat dimana komunikator meminta untuk membicarakan suatu konten yang tepat dan akurat dalam komunikasi lisan.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Gaya Komunikasi

1. *The Controlling Style*

Yaitu salah satu gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain.

Orang dengan gaya komunikasi ini dikenal dengan komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak yang menggunakan *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak memiliki rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak memiliki rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali apabila umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka.

2. *The Equalitarian Style*

Merupakan gaya komunikasi dengan aspek penting berupa adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two way traffic of communication*).

Orang dengan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini merupakan orang yang memiliki sikap kepedulian tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup yang lainnya. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam kelompok atau antara satu dengan yang lainnya.

3. *The Structuring Style*

Yakni suatu gaya komunikasi yang berstruktur dengan memanfaatkan pesan verbal secara tertulis maupun lisan untuk memantapkan perintah yang harus dilaksanakan. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada

keinginan untuk mempengaruhi orang lain. Seseorang dengan gaya komunikasi ini, mampu merencanakan pesan verbal untuk lebih memantapkan tujuannya, memberikan penegasan atau memiliki jawaban setiap pertanyaan yang muncul.

4. *The Dinamic Style*

Merupakan berbagai gaya komunikasi yang dinamis memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungannya berorientasi pada tindakan. Tujuan utama gaya komunikasi ini yaitu komunikasi yang agresif, komunikasi yang agresif ini bertujuan untuk merangsang penerima pesan agar melakukan sesuatu dengan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif apabila digunakan dalam mengatasi persoalan. Tapi biasanya penerima pesan tidak mengerti apa yang dimaksud dari pemberi pesan.

5. *The Relinquishing Style*

Merupakan beberapa gaya komunikasi yang lebih mencerminkan kesediaan menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk perintah, meski pengirim pesan memiliki hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Maksud gaya komunikasi ini yaitu pengirim pesan atau sender bekerja sama dengan orang lain. Gaya komunikasi lebih efektif, untuk orang-orang dalam suatu kelompok atau organisasi yang melibatkan banyak orang. Karena apa yang disampaikan oleh pengirim pesan bisa dipertanggungjawabkan.

6. *The Withdrawal Style*

Sebagai gaya komunikasi yang hanya muncul dengan melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang yang memaknai gaya

ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang tersebut. Gaya komunikasi ini bisa dikatakan mengalihkan persoalan. Contohnya seperti “saya tidak ingin ikut campur dengan urusan ini”, pernyataan tersebut bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindar dalam berkomunikasi dengan orang lain.

2.1.1.4 Tipe Gaya Komunikasi

1. Komunikasi Pasif

Seseorang dengan komunikasi pasif ini tidak pernah membela diri sendiri. Seorang komunikator pasif, mereka akan menghindari untuk mengungkapkan pikiran, perasaan dan opininya. Saat seseorang mengekspresikan perasaan sendiri dengan cara meminta maaf yang terkadang diabaikan orang lain. Bahkan sebagai komunikator pasif, seseorang akan mengizinkan orang lain untuk mengambil keuntungan dengan melanggar hak diri sendiri. Akibatnya, seseorang dengan tipe pasif ini akan merasa cemas, terjebak dan putus asa karena dirinya berada di luar kendali hidup.

Perilaku seseorang dengan tipe pasif ini membiarkan orang lain untuk mendominasi. Komunikator pasif ini bisa menjadi komunikator yang lebih kuat dengan menegaskan dirinya sendiri.

2. Komunikasi Agresif

Seseorang dengan tipe komunikasi ini juga akan tetap mempertahankan diri sendiri secara langsung tapi terkadang berperilaku tidak pantas. Komunikasi verbalnya terkesan melecehkan dan melanggar hak orang lain. Pribadi agresif juga berasal dari rasa rendah diri yang dilampiaskan dalam

bentuk dominasi kekuasaan. Sebagai komunikator agresif, seseorang mencoba mendominasi dan mengancam, sering mengkritik dan menyalahkan lemahnya orang lain untuk mendapat kekuasaan. Bahasa tubuhnya terlihat sombong dan cepat marah jika tidak sesuai dengan keinginan. Sebagai hasilnya, komunikator agresif ini akan dijauhi orang lain dan merasa lepas kendali. Komunikasi agresif melibatkan manipulasi, mereka akan membuat orang lain melakukan apa yang mereka inginkan dengan menginduksi rasa bersalah atau menggunakan intimidasi.

3. Komunikasi Pasif-Agresif

Seseorang dengan tipe komunikasi seperti ini tidak berhubungan langsung dengan masalah. Mereka nampak tidak memiliki masalah dengan orang lain, sedangkan secara tidak langsung mengekspresikan kemarahan dan frustrasi. Sebagai komunikator pasif agresif, seseorang ini menggunakan sarkasme, penolakan dan bahasa tubuh yang membingungkan. Komunikator ini, menghindari konfrontasi langsung, tapi berupaya untuk mendapatkan bahkan melalui manipulasi. Mereka sering merasa tidak berdaya dan kesal. Mereka sering mengatakan ya saat mereka benar-benar ingin mengatakan tidak. Komunikator pasif agresif sering sarkatis dan berbicara tidak baik mengenai orang di belakang mereka.

4. Komunikasi Tegas

Seorang komunikator dapat dikatakan kuat jika bertipe ini. Apabila seorang komunikator tegas, maka mereka akan efektif menyatakan pikiran dan perasaan secara jelas dan hormat. Mereka menangani masalah tanpa melanggar atau mengasingkan orang lain. Mereka cenderung memiliki harga diri yang tinggi. Sebagai komunikator tegas, bahasa tubuhnya juga tenang,

kontrol diri dan mendengarkan aktif.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2004:441) Kata emosi berasal dari bahasa latin yaitu *Movere* yang berarti menggerakkan atau bergerak. Sedangkan emosi menurut kamus bahasa inggris Oxford adalah setiap kegiatan atau pergolakan fikiran, perasaan, nafsu atau setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap, emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi dapat dikelompokkan sebagai suatu rasa amarah, sedih, takut, jengkel, malu dan lain-lain. Emosi bisa menyebar seperti virus, tetapi tidak semua emosi bisa menyebar dengan sama mudahnya. Goleman (2004:10) dalam sebuah kajian pada *Yale University School Of Management* menemukan bahwa diantara kelompok-kelompok kerja, yang paling mudah menyebar adalah kegembiraan dan kehangatan, sedangkan emosi mudah tersinggung dan depresi hamper tidak menyebar sama skali.

Teori kecerdasan Emosional menjadi salah satu solusi alternatif terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kemampuan pengendalian diri secara emosioianl menjadi kata kunci dalam menerjemahkan konsep kecerdasan emosional. Beberapa ahli yang mengkaji konsep kecerdasan emosional secara umum mengakui kecerdasan emosioanal merupakan kapasitas dan kekuatan internal yang dimiliki setiap individu, sehingga penting dilakukan pengelolaan emosional dengan baik dan cerdas untuk mendukung performa individu agar lebih bermartabat.

Faktor kecerdasan emosional secara umum adalah:

- a. Mengidentifikasi emosi,

- b. Asimilasi emosi dalam pemikiran,
- c. Pemahaman emosi, dan
- d. Mengelola emosi diri sendiri dan orang lain.

Sedangkan faktor kecerdasan emosional ditinjau dari segi kualitas diri adalah:

- a. Optimisme,
- b. Empati, dan
- c. Karakter yang baik.

Sedangkan faktor kecerdasan emosional berdasarkan kepribadian konvensional meliputi:

- a. Mengidentifikasi emosi,
- b. Asimilasi emosi dalam pemikiran,
- c. Memahami emosi, dan
- d. Mengelola emosi diri sendiri dan orang lain.

Maria Jose Sanchez-Ruiz, Juan Carlos Perez-Gonzalez, dan K. V. Petrides (2010) mengemukakan bahwa sifat kecerdasan emosional didefinisikan sebagai konstelasi emosi yang berhubungan dengan persepsi diri dan disposisi yang terletak di tingkat yang lebih rendah dari hierarki kepribadian. Faktor Emotional Intelligence adalah:

- a. Perasaan *Well-Being*,
- b. Pengendalian diri emosi dan stres,
- c. Emosionalitas, yaitu persepsi emosi diri dan orang lain.
- d. Kesadaran Sosial emosi orang lain,
- e. Beradaptasi dengan kondisi baru,
- f. Self Motivasi menghadapi kesulitan.

Menurut Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J (2011). Emotional Intelligence adalah tingkat kecerdasan manusia dalam bertindak untuk menata emosinya guna mempengaruhi fungsi sosialnya, dengan komponen-komponen kecerdasan emosionalnya yaitu:

- a. Kesadaran Pribadi/*Self awareness*.

Sadar diri dalam menilai dan mengekspresikan emosi diri sendiri

- b. Kesadaran terhadap sesama/*Other awareness*.

Kesadaran atas penilaian dan pengekspresian emosi orang lain.

Konstruk kecerdasan emosional merupakan operasionalisasi emosi secara komprehensif dari persepsi diri yang terkait dan mengalami proses disposisi.

Adapun aspek-aspeknya adalah:

- a. Adaptasi fleksibel dan bersedia untuk beradaptasi dengan kondisi baru
- b. Ketegasan terus terang, jujur dan bersedia untuk membela hak mereka.
- c. Persepsi emosi (diri dan orang lain) jelas tentang perasaan sendiri dan yang orang lain rasakan.
- d. Ekspresi emosi untuk mengkomunikasikan perasaan kepada orang lain.
- e. Manajemen emosi (orang lain) untuk memhubungani perasaan orang lain,
- f. Regulasi emosi untuk mengendalikan emosi.
- g. Impulsif (rendah) reflektif dan cenderung menyerah pada desakan mereka.
- h. Hubungan memiliki staf yang dapat memenuhi hubungan.
- i. Harga diri sukses dan percaya diri.
- j. Motivasi diri didorong dan tidak menyerah dalam menghadapi kesulitan
- k. Kesadaran capai jejaring sosial dengan keterampilan sosial yang sangat baik
- l. Manajemen stress dapat menahan tekanan dan mengatur stress.
- m. Trait empati dapat mengambil perspektif orang lain.

- n. Trait kebahagiaan ceria dan puas dengan kehidupan mereka.
- o. Optimisme sifat percaya diri dan cenderung melihat sisi terang kehidupan.

Beberapa ahli mengemukakan konsep kecerdasan emosional menurut sudut pandang mereka masing-masing. Adapun ahli atau pakar yang dimaksud antara lain:

Pakar/Ahli	Konsep Kecerdasan Emosional
Daniel Goleman (1966 - sekarang):	Daniel Goleman adalah psikolog dan penulis yang terkenal dengan konsep kecerdasan emosional. Ia mengemukakan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari lima komponen: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.
Peter Salovey (1980 - sekarang) dan John Mayer (1980 - sekarang)	Peter Salovey dan John Mayer adalah dua psikolog yang merumuskan konsep kecerdasan emosional pada tahun 1990-an. Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif.
Howard Gardner (1943 - sekarang):	Howard Gardner, seorang psikolog dan profesor di Universitas Harvard, mengajukan teori kecerdasan majemuk pada tahun 1983. Dalam teori ini, ia menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah salah satu dari delapan jenis kecerdasan yang berbeda, selain kecerdasan verbal-linguistik, logis-matematika, dan lainnya.
Reuven Bar-On (1934 - sekarang):	Reuven Bar-On adalah seorang psikolog dan peneliti yang dikenal dengan pengembangan salah satu tes kecerdasan emosional yang paling banyak digunakan, yaitu "Emotional Quotient Inventory" (EQ-i). Tes ini mengukur lima area kecerdasan emosional: keterampilan intrapersonal, keterampilan interpersonal, stres

pengendalian diri, keterampilan ketahanan, dan kebahagiaan umum.

- Salovey dan David Caruso (1962 - sekarang): Peter Salovey dan David Caruso bekerja sama dalam penelitian dan pengembangan teori kecerdasan emosional. Mereka menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam bidang pekerjaan dan memperkenalkan konsep EQ (Emotional Quotient) yang menunjukkan tingkat kecerdasan emosional individu.
- Richard Boyatzis (1946 - sekarang): Richard Boyatzis adalah seorang profesor di Universitas Case Western Reserve yang terkenal dengan konsep kecerdasan emosional dan kepemimpinan. Ia berfokus pada bagaimana kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.
- Marc Brackett (1970 - sekarang): Marc Brackett adalah seorang psikolog dan pendidik yang mendirikan "Yale Center for Emotional Intelligence". Dia menekankan pentingnya pembelajaran dan pengajaran kecerdasan emosional di sekolah dan menciptakan pendekatan RULER (Recognize, Understand, Label, Express, Regulate) untuk pengembangan emosi.
- John D. Mayer (1959 - sekarang): John D. Mayer, bersama dengan Peter Salovey, menyumbangkan konsep kecerdasan emosional dengan memperkenalkan model kecerdasan emosional yang berfokus pada pemrosesan informasi emosional
- Peter Cooper (1944 - sekarang): Peter Cooper adalah seorang psikolog yang mengkaji kecerdasan emosional pada anak-anak dan remaja. Dia menekankan pentingnya pengembangan kecerdasan emosional sejak dini untuk mempromosikan kesejahteraan mental dan sosial.
- .Keith Oatley (1942 - sekarang) Keith Oatley adalah seorang psikolog dan penulis yang mengkaji hubungan

antara imajinasi, emosi, dan kecerdasan sosial. Ia berpendapat bahwa kecerdasan emosional membantu dalam memahami dan mengelola emosi sendiri serta emosi orang lain dalam konteks kehidupan sehari-hari.

2.1.4 Self Esteem

2.1.4.1 Pengertian *Self Esteem*

Nathaniel Branden (2010) menguraikan defenisi *self-esteem* adalah, (1) keyakinan dalam kemampuan untuk bertindak dan menghadapi tantangan hidup ini. (2) keyakinan dalam hak kita untuk bahagia, perasaan berharga, layak, memungkinkan untuk menegaskan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan kita serta menikmati buah dari hasil kerja keras kita. *Self-esteem* merupakan salah satu faktor keberhasilan individu dalam kehidupannya, karena perkembangan *self-esteem* individu akan menentukan keberhasilan maupun kegagalan dimasa mendatang. Sebagai penilaian terhadap diri sendiri, maka pengembangan *self-esteem* menjadi bagian penting dalam pendidikan karena diharapkan mampu memproses penemuan konsep diri positif pada jiwa anak. *Self-esteem* juga diartikan sebaga bentuk evaluasi individu untuk mengubah atau untuk mengembangkan keterampilan sosial, fisik dan akademis (Lawrence, 2006). Proses perkembangan *self-esteem* dimulai dengan hubungan interpersonal dalam keluarga yang secara bertahap dipengaruhi oleh lingkungan atau masyarakat luas di mana individu menetap dan bekerja yang akan membentuk potensi mereka sebagai dasar untuk menentukan nasib sendiri (Nikmarijal, 2014).

Tumbuh kembangnya perasaan aku bisa dan aku berharga merupakan core atau inti dari *self-esteem* (Lutan, 2003). Menurut Maslow, harga diri sebagai

suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh manusia (Rohmah, 2012). Maslow membagi dua kebutuhan akan rasa harga diri antara lain :

- (1) Penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri yang mencakup hasrat untuk memperoleh kompetensi, rasa percaya diri, kekuatan pribadi, adekuasi, kemandirian dan kebebasan. Individu ingin mengetahui atau yakin bahwa dirinya berharga serta mampu mengatasi segala tantangan dalam hidupnya.
- (2) Penghargaan dari orang lain, antara lain prestasi. Dalam hal ini individu butuh penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya (Sri Mendari, 2013).

Self-esteem mempengaruhi motivasi, perilaku fungsional, dan kepuasan hidup, dan terkait secara signifikan untuk kesejahteraan sepanjang hidup. Ada kemungkinan bahwa perilaku dimaksudkan untuk mempertahankan dan meningkatkan rasa positif dari diri yang universal, bahwa harga diri adalah kebutuhan dasar manusia (Guindon, 2009). Dengan demikian maka self-esteem dapat diartikan sebagai:

- (1) Penilaian seseorang secara umum terhadap dirinya sendiri, baik berupa penilaian negatif maupun penilaian positif yang akhirnya menghasilkan perasaan keberhargaan atau kebergunaan diri dalam menjalani kehidupan.
- (2) Kemampuan untuk memahami apa yang dapat dilakukan dan apa yang telah dilakukan,
- (3) Penetapan tujuan dan arah hidup sendiri,
- (4) Kemampuan untuk percaya pada kemampuan sendiri, dan tidak merasa iri terhadap prestasi orang lain.

2.1.4.2 Komponen Self-esteem

Menurut Battle (Marjohan, 1997), komponen self-esteem terdiri atas tiga, yaitu:

- a. *General self-esteem*,
- b. *Social self-esteem*,
- c. *Personal self-esteem*.

General Self-esteem

General self-esteem mengacu pada perasaan keseluruhan seseorang terhadap *self-worth* yang bertentangan dengan *self-esteem* dal kaitannya dengan aktivitas tertentu atau keterampilan dan perasaan harga diri dan kepercayaan diri serta persepsi keseluruhan individu dari nilai mereka yang merupakan hasil dari pengalaman masa lalu dan sejarah individu. *Self-esteem* juga digunakan sebagai variabel independen, yaitu sebagai penyebab dari perilaku. Seorang individu dikatakan berperilaku dengan cara tertentu karena tinggi atau rendahnya tingkat *self-esteem*. Beberapa berpendapat bahwa pemeliharaan *self-esteem*, seseorang adalah kebutuhan dasar. Kebutuhan untuk terlihat baik, baik secara pribadi maupun publik begitu menyebar sehingga individu akan berperilaku dengan cara yang mempertahankan harga diri mereka. Semua aspek *self-esteem* saling terkait. *General self-esteem* mempengaruhi tujuan dan kegiatan yang sedang dalam proses, dan juga membantu menentukan perilaku sehari-hari.

Social Self-esteem

Social self-esteem adalah aspek harga diri yang mengacu pada persepsi individu terhadap kualitas hubungan mereka dengan teman sebaya serta kemampuan untuk terlibat dalam interaksi interpersonal individu hidup dalam dunia sosial. Kenyamanan merupakan hal yang penting untuk interaksi sosial. Dalam studi terakhir *social self-esteem* secara luas diperkirakan penanda penting dari kesehatan psikososial, seperti ukuran jaringan dukungan interpersonal dan sosial, penyesuaian pribadi dan psikopatologi.

Personal Self-esteem

Personal self-esteem adalah cara melihat diri sendiri dan berkaitan erat dengan self-image. Hal ini sangat penting karena akan mempengaruhi cara seseorang merasa tentang dirinya dan bagaimana seseorang berperilaku dalam situasi yang menantang. Yang paling penting untuk disadari tentang personal *self-esteem* adalah bahwa hal itu berhubungan dengan bagaimana orang lain melihat Anda.

2.1.4.3 Karakteristik Self-esteem

Self-esteem seseorang tergantung bagaimana dia menilai tentang dirinya yang dimana hal ini akan mempengaruhi perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Penilaian individu ini diungkapkan dalam sikap-sikap yang dapat bersifat tinggi dan negatif. Karakteristik Harga Diri Tinggi Harga diri yang tinggi akan membangkitkan rasa percaya diri, penghargaan diri, rasa yakin akan kemampuan diri, rasa berguna serta rasa bahwa kehadirannya diperlukan didalam dunia ini. Contoh : seorang remaja yang memiliki harga diri yang cukup tinggi, dia akan yakin dapat mencapai prestasi yang dia dan orang lain harapkan. Pada gilirannya, keyakinan itu akan memotivasi remaja tersebut untuk sungguh-sungguh mencapai apa yang diinginkan.

Teori self esteem pada prinsipnya merupakan kemampuan menilai diri dan juga merupakan salah satu kekuatan internal yang dimiliki setiap individu. Teori ini telah banyak dikaji dan diteliti oleh beberapa ahli dengan maksud untuk memberikan pemahaman yang penting tentang pentingnya *self-esteem* dalam kehidupan individu. Adapun ahli yang telah melakukan kajian dan penelitian terkait konsep self esteem diantaranya:

.Pakar/Ahli

Konsep Self Esteem

Morris Rosenberg (1922-1992):	Morris Rosenberg adalah seorang sosiolog dan psikolog yang melakukan penelitian penting tentang self-esteem. Ia mengembangkan Skala Rosenberg untuk mengukur self-esteem individu, yang masih digunakan secara luas hingga saat ini.
Nathaniel Branden (1930-2014):	Nathaniel Branden adalah seorang psikolog dan penulis yang dianggap sebagai salah satu pendukung utama konsep self-esteem. Ia mengembangkan teori tentang self-esteem dan mengemukakan bahwa self-esteem yang sehat merupakan landasan penting bagi kesejahteraan psikologis dan perkembangan pribadi.
Albert Bandura (1925-sekarang):	Albert Bandura adalah seorang psikolog yang dikenal dengan teori-teori pentingnya dalam psikologi. Ia juga memberikan dukungan bagi konsep self-esteem dan mengaitkannya dengan konsep self-efficacy, yaitu keyakinan individu dalam kemampuannya untuk berhasil dan mencapai tujuan.
Carl Rogers (1902-1987):	Carl Rogers adalah seorang psikolog humanistik yang menekankan pentingnya self-esteem dalam proses pengembangan pribadi. Ia berpendapat bahwa self-esteem yang positif dan penerimaan diri yang tinggi merupakan aspek penting dalam mencapai potensi individu yang optimal.
James W. Pennebaker (1950-sekarang):	James W. Pennebaker adalah seorang psikolog sosial yang melakukan penelitian tentang pentingnya self-disclosure atau pengungkapan diri dalam hubungannya dengan self-esteem. Penelitiannya menunjukkan bahwa mengungkapkan pikiran dan perasaan secara terbuka dapat meningkatkan self-esteem.
Rosenberg dan Owen H. Demaree (2001) :	Rosenberg dan Demaree melakukan penelitian bersama yang mendukung hubungan positif antara self-esteem dan kesejahteraan individu. Penelitian mereka menunjukkan bahwa self-esteem yang tinggi berkaitan dengan tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi dan kesehatan mental yang lebih baik

William James (1842-1910):	William James adalah seorang psikolog dan filsuf yang memberikan sumbangan penting dalam pemahaman tentang self-esteem. Ia berpendapat bahwa self-esteem merupakan kebutuhan fundamental manusia, dan kekurangan self-esteem dapat menyebabkan berbagai masalah psikologis.
Branden dan Robert B. Lowe (1996)	Branden dan Lowe melakukan penelitian yang menyoroti pentingnya self-esteem dalam kaitannya dengan keberhasilan pribadi dan profesional. Penelitian mereka menunjukkan bahwa self-esteem yang tinggi berkaitan dengan kinerja yang lebih baik dan pengembangan diri yang lebih baik.
Baumeister, Smart, dan Boden (1996)	Baumeister, Smart, dan Boden melakukan penelitian yang menunjukkan hubungan antara self-esteem dan perasaan bahagia atau kepuasan hidup. Penelitian mereka menunjukkan bahwa self-esteem yang tinggi berkorelasi dengan tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi
Christopher J. Mruk (2006)	Christopher J. Mruk adalah seorang psikolog yang mengkaji konsep self-esteem dan pengaruhnya dalam berbagai aspek kehidupan. Ia mengemukakan bahwa self-esteem yang sehat adalah sumber penting bagi keberhasilan pribadi dan kesejahteraan psikologis.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Jennifer M. George, Gareth Jones (2012) bahwa kinerja adalah evaluasi hasil perilaku seseorang: Ini melibatkan menentukan seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas atau melakukan pekerjaan. Adapun faktor kinerja adalah:

- a. Kompetensi
- b. Perilaku
- c. Pembagian kerja/tugas.

August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:50) menyatakan bahwa kinerja adalah: "*output drive from processes, human or otherwise*" yaitu kinerja merupakan suatu keluaran dari suatu proses. Faktor kinerja ditentukan oleh:

- a. Kualitas Kerja
- b. Ketepatan Waktu
- c. Inisiatif/ prakarsa
- d. Kemampuan Komunikasi.

Sabine Sonnentag dan Michael Frese (2002) menyatakan bahwa kinerja individu adalah perilaku individu yang dapat diukur yang relevan dengan tujuan organisasi. Tiga perspektif kinerja menurut Sabine Sonnentag dan Michael Frese meliputi:

- a. Perspektif individu
 - 1) Kemampuan kognitif,
 - 2) Motivasi,
 - 3) Kepribadian, dan
 - 4) Pengalaman professional
- b. Perspektif situasional:
 - 1) Karakteristik pekerjaan, dan
 - 2) Faktor lingkungan pekerjaan
- c. perspektif regulasi :
 - 1) Penetapan tujuan,
 - 2) Umpan balik intervensi,
 - 3) Perbaikan tindakan, dan
 - 4) Pelatihan.

Leslie W. Rue dan Byars (2004) mengemukakan bahwa kinerja mengacu kepada seberapa baik seorang pegawai memenuhi persyaratan pekerjaan. Kinerja pegawai ditentukan oleh tiga factor yaitu : usaha, kemampuan, dan arah. Usaha (*effort*) adalah sebuah upaya yang mengacu kepada seberapa keras seseorang bekerja; kemampuan (*ability*) adalah sebuah upaya yang berkaitan dengan kemampuan seseorang, dan arah (*direction*) adalah aktivitas yang mengacu kepada seberapa baik orang tersebut memahami apa yang diharapkan dari pekerjaannya.

Thomas S. Beatman, Derald R Ferris dan Stephen Strasser (2012) mengemukakan bahwa Kinerja adalah kemampuan dan upaya yang ditunjukkan oleh seseorang. Faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal merupakan faktor kemampuan dan upaya yang berasal dari dalam diri seseorang sementara faktor kesulitan tugas dan faktor keberuntungan merupakan faktor yang bersifat eksternal.

Menurut Marihat Tua Efendi Hariandja (2007), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya, salah satu diantaranya melalui penilaian unjuk kerja.

Darwis S. Gani, Djoehana Setyamidjaja, dan Sumardi (2012), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai standar organisasi. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan outcome. Faktor-faktor kinerja meliputi:

- a. Hasil kerja secara terencana

- b. Ukuran kinerja dilihat dari jumlah dan mutu
- c. Standarisasi proses pencapaian.

Pada prinsipnya teori kinerja karyawan adalah suatu konsep yang menekankan pentingnya evaluasi dan pengukuran kinerja individu atau tim dalam sebuah organisasi. Teori ini mengacu pada pengukuran kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, seperti kualitas kerja, produktivitas, dan efisiensi. Ada banyak ahli yang telah memberikan kontribusi penting bagi teori kinerja karyawan. Di antara mereka adalah:

.Pakar/Ahli	Konsep Kinerja Karyawan
Frederick Taylor (1856-1915)	Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah karena kontribusinya dalam pengembangan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Teori kinerja karyawan Taylor berfokus pada analisis pekerjaan dan penentuan standar kerja yang tepat untuk setiap tugas. Taylor juga menekankan pentingnya insentif bagi karyawan untuk memotivasi mereka mencapai tujuan organisasi.
Douglas McGregor (1906-1964):	McGregor mengembangkan konsep "Theory X dan Theory Y" yang menggambarkan dua pendekatan berbeda dalam manajemen sumber daya manusia. Theory X menganggap karyawan sebagai malas dan perlu diawasi secara ketat, sedangkan Theory Y menganggap karyawan sebagai berpotensi untuk mandiri dan kreatif. Teori kinerja karyawan McGregor menekankan pentingnya memberikan kepercayaan dan otonomi kepada karyawan untuk memotivasi mereka.
Peter F. Drucker (1909-2005)	Drucker diakui sebagai ahli manajemen terkemuka di dunia. Teori kinerja karyawan Drucker menekankan pentingnya mengukur kinerja karyawan berdasarkan hasil yang dicapai, dan memberikan umpan balik yang jelas dan terstruktur kepada karyawan tentang kinerja mereka. Drucker juga menekankan pentingnya menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi.
Gary Dessler (1942)	Dessler adalah seorang profesor manajemen di Florida International University dan telah menulis beberapa buku tentang manajemen

sumber daya manusia. Teori kinerja karyawan Dessler menekankan pentingnya evaluasi kinerja karyawan yang efektif, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik tentang evaluasi mereka sendiri. Dessler juga menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kinerja

- Elton Mayo (1880-1949): Elton Mayo adalah seorang psikolog dan sosiolog yang dikenal dengan eksperimen Hawthorne yang dilakukannya pada tahun 1920-an. Penelitiannya menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian dan dukungan dari manajer, dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Abraham Maslow (1908-1970): Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang mengembangkan Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan hierarkis, dan memenuhi kebutuhan tersebut akan berpengaruh pada motivasi dan kinerja karyawan.
- W. Edwards Deming (1900-1993): W. Edwards Deming adalah seorang ahli statistik yang mengembangkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM). Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan kualitas, partisipasi karyawan, dan perbaikan terus-menerus dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
- Robert Kaplan dan David Norton: Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan Balanced Scorecard, sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang melibatkan berbagai aspek seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memantau faktor-faktor kunci yang berpengaruh pada kinerja karyawan

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini terdiri atas empat variabel, yaitu variable gaya komunikasi manajerial, kecerdasan emosional sebagai variable bebas, self esteem sebagai variable mediasi dan kinerja karyawan sebagai variable terikat. Hubungan atau pengaruh antar variable dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.1.1 Gaya Komunikasi Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya komunikasi lebih kepada bagaimana pola dalam berkomunikasi sehingga pihak lain atau orang yang melakukan interaksi dapat saling memahami isi atau konten informasi yang ingin disampaikan. Dalam konteks gaya komunikasi manajerial, hal ini lebih menekankan pada bagaimana pola komunikasi ditingkat pimpinan terhadap bawahannya. Seorang pimpinan yang mampu membangun komunikasi yang baik dengan jajaran dan bawahannya, tentunya akan mempengaruhi meningkatnya motivasi pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebaliknya apabila seorang pemimpin tidak mampu menunjukkan pola atau gaya komunikasi yang baik dalam lingkungan kerjanya, jelas akan berimbas negatif bagi kelangsungan hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan. Sejatinya, harmonisasi hubungan antar pegawai, baik pimpinan dan bawahan dalam lingkungan kerja akan terjalin dengan baik jika pimpinan mampu menjalankan gaya komunikasi manajerial yang humanis dan demokratis, sehingga dapat tercipta suasana dan atmosfer kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian Kinerja Karyawan publik.

3.1.2 Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja karyawan

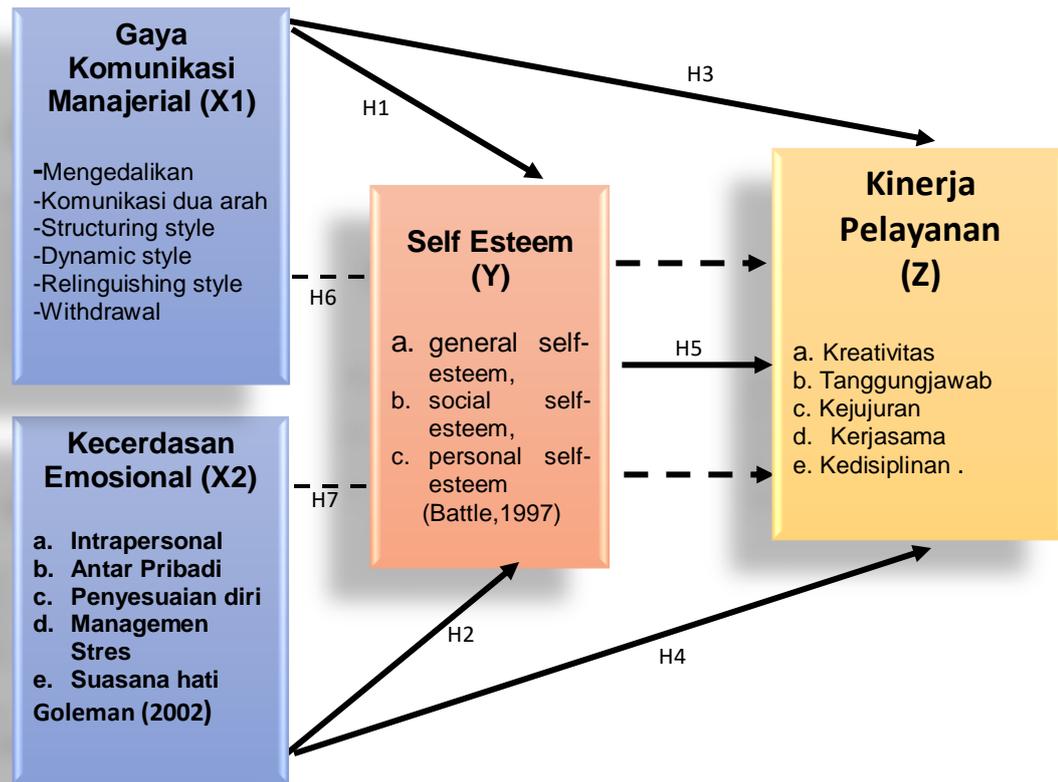
K.V. Petrides menyatakan kecerdasan emosional (EI): tingkat pemahaman dan pengelolaan seseorang dalam hal bertindak secara bijaksana dalam berhubungan dengan sesama manusia. dengan faktor-faktor Trait EI sebagai sifat/Trait konsen adalah: a. hubungan kekhawatiran emosi dan b. keterkaitan persepsi diri. Dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan/pegawai, maka kemampuan mengelola kecerdasan emosional dengan baik, akan berimbas pada pola interaksi yang baik dalam lingkungan kerja. Pegawai atau pimpinan yang mampu mengontrol emosi, dan mampu bertindak bijaksana, maka akan sangat mempengaruhi stabilitas lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana dan atmosfer kerja yang kondusif dalam menunjang pelaksanaan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

3.1.3 Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan

Self-esteem Secara sederhana diartikan sebagai perasaan orang tentang diri mereka sendiri terkait dengan pentingnya prestasi, hubungan interpersonal yang positif, dan kesejahteraan psikologis (Vohs & Baumeister, 2016). Seseorang yang memiliki self esteem yang tinggi, maka secara otomatis akan bekerja dengan maksimal dan profesional dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam kaitannya dengan kinerja pelayanan, maka jelas bahwa self esteem sangat dibutuhkan dan merupakan kapasitas individu yang memberi penguatan pada motivasi kerja dan optimalisasi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan fungsi pelayanan. *Self-esteem* terbentuk melalui interaksi individu dengan lingkungan (Sandha, Hartati, & Fauziah, 2012), jika hubungan memberikan sesuatu yang menyenangkan maka *self-esteem* menjadi positif, tapi jika lingkungan memberikan sesuatu yang tidak menyenangkan maka self-esteem

akan menjadi negatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, akan berimplikasi positif terhadap *self esteem* pegawai.

3.1.4 Skema Kerangka Konseptual



—————> Hubungan Langsung
 - - - - -> Hubungan Tidak Langsung

3.2 Hipotesis

- H1 Gaya Komunikasi manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap Self Esteem pegawai pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H2 Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap Self Esteem pegawai pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H3 Gaya Komunikasi manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H4 Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H5 Self Esteem berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H6 Gaya Komunikasi Manajerial melalui Self Esteem berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar
- H7 Kecerdasan Emosional melalui Self Esteem berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar