

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia, karena melalui kinerja dapat terlihat sejauh mana karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Menurut Widihartono & Ahmadi (2024), kinerja menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ia menegaskan bahwa kinerja tidak hanya berbicara mengenai output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup proses kerja serta ketepatan dalam memenuhi target yang diberikan.

Menurut Ayu Nani & Nisatul Mukaroh (2021), bahwa kinerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal melalui pemanfaatan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan mengelola emosinya agar tetap stabil dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Menurutnya, kinerja akan tercapai apabila individu mampu mengatur diri dan memahami tuntutan pekerjaan secara menyeluruh.

Pendapat senada dikemukakan Hamid et al. (2024), bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja berdasarkan kemampuan teknis dan kecerdasan emosional yang seimbang. Ia menekankan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran besar dalam menentukan kemampuan individu untuk tetap

fokus, berinteraksi secara positif, dan mempertahankan produktivitas dalam berbagai kondisi kerja.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu melalui penerapan kemampuan, keterampilan, dan pengelolaan perilaku kerja untuk memenuhi target yang ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas output, tetapi juga kualitas, ketepatan, serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti keterampilan kerja, pengalaman kerja, motivasi, dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian produktivitas karyawan. Rohim & Irayanti (2022) menegaskan bahwa keterampilan teknis merupakan faktor utama yang menentukan cepat atau lambatnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Ayu Nani & Nisatul Mukaroh (2021) menambahkan bahwa faktor psikologis, terutama kemampuan mengelola emosi (*emotional management*), ikut menentukan kualitas kinerja. Karyawan yang tidak mampu mengelola emosi akan lebih mudah kehilangan fokus, sulit berkomunikasi, dan berpotensi menurunkan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, karyawan yang baik dalam regulasi emosi cenderung mampu menjaga stabilitas kerja dalam berbagai situasi tekanan.

Secara keseluruhan, faktor kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan motivasi.
2. Faktor psikologis: kecerdasan emosional, sikap, dan persepsi kerja.
3. Faktor organisasi: lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan dukungan manajerial.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 208) terdapat enam indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (Mutu Pekerjaan)

Hal ini dapat dilihat melalui keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan, termasuk ketelitian, kerapian, dan minimnya kesalahan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

2. Kuantitas Pekerjaan (Peningkatan Hasil yang Dicapai)

Indikator ini dapat dievaluasi melalui jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu, sehingga menunjukkan kapasitas produktivitas dan pencapaian target kerja.

3. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

4. Kemampuan Melaksanakan Tugas

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan memiliki kompetensi teknis, pemahaman prosedur kerja, serta kesiapan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sesuai standar yang berlaku.

5. Pengawasan

Setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan agar tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Hubungan Antar Karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.

Menurut Dessler (2017) terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan:

1. Kualitas Kerja: Menggambarkan tingkat ketelitian serta kesempurnaan dari hasil pekerjaan yang mampu dicapai oleh individu.
2. Kuantitas Kerja: Menunjukkan seberapa banyak pekerjaan atau output yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan Waktu: Merujuk pada kemampuan menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan, sebagai bentuk disiplin dan profesionalisme.

4. Tanggung Jawab: Mencerminkan keseriusan dan komitmen seseorang dalam menjalankan setiap tugas serta kewajiban yang menjadi amanahnya.
5. Kerjasama: Menggambarkan kapasitas individu untuk bekerja bersama, berkomunikasi, dan berkoordinasi secara efektif dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.

Penelitian ini menggunakan indikator kinerja dari Kasmir yang meliputi: Kualitas Kerja, Kuantitas Pekerjaan, Penekanan Biaya, Kemampuan Melaksanakan Tugas, Pengawasan, dan Hubungan Antar Karyawan. Pemilihan indikator ini didasarkan pada relevansinya dalam menilai kinerja karyawan PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

2.1.2 Employee Skill

2.1.2.1 Pengertian *Employee Skill*

Keterampilan karyawan (*employee skill*) merupakan seperangkat kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja secara efektif, efisien, dan bermakna. Keterampilan ini mencakup kemampuan teknis, sosial, serta emosional yang mendukung pencapaian kinerja optimal dalam organisasi. Menurut Marsha (2024) keterampilan karyawan terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu *hard skill* dan *soft skill*. *Hard skill* menggambarkan kemampuan teknis yang dapat diukur, seperti penguasaan alat kerja dan sistem informasi, sedangkan *soft skill* berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi, beradaptasi, dan bekerja sama dengan orang lain.

Riani (2024) menjelaskan bahwa keterampilan merupakan bagian dari kompetensi kerja yang tidak hanya mencakup aspek kemampuan teknis, tetapi juga aspek nilai, konsep diri, dan karakteristik pribadi. Keterampilan yang baik mencerminkan perpaduan antara pengetahuan, sikap, serta motivasi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Lastriani et al. (2024) menambahkan bahwa keterampilan yang kuat dapat menjadi modal utama bagi peningkatan kinerja karyawan, karena melalui keterampilan seseorang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan berinovasi untuk kemajuan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee skill* tidak hanya terbatas pada penguasaan teknis pekerjaan, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal dan emosional yang mencerminkan keutuhan pribadi seseorang dalam konteks profesional. Keterampilan menjadi aspek fundamental yang menghubungkan kapasitas individu dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

2.1.2.2 Jenis-Jenis *Employee Skill*

Menurut Marsha (2024) dan Riani (2024), keterampilan karyawan dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama, yaitu:

a. *Hard Skill* (Keterampilan Teknis)

Keterampilan ini meliputi kemampuan teknis dan prosedural yang dapat diukur secara objektif, seperti penggunaan teknologi, analisis data, dan pemahaman terhadap sistem kerja organisasi. Dalam konteks perbankan

syariah, *hard skill* mencakup pemahaman prinsip keuangan syariah, analisis pembiayaan, serta kemampuan administrasi keuangan yang sesuai dengan standar syariah.

b. *Soft Skill* (Keterampilan Sosial dan Interpersonal)

Soft skill berhubungan dengan kemampuan berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan rekan kerja maupun nasabah. Abdul Hamid et al. (2024) menegaskan bahwa kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional menjadi faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan efektivitas organisasi.

c. *Adaptive and Character Skill* (Keterampilan Adaptif dan Karakter)

Riani (2024) menyatakan bahwa keterampilan adaptif mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, berpikir kritis, serta memiliki karakter dan nilai moral dalam bekerja. Keterampilan ini memperkuat dimensi humanistik seorang karyawan, karena menumbuhkan kesadaran etis dan tanggung jawab sosial dalam menjalankan tugas.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Skill*

Faktor yang memengaruhi keterampilan karyawan bersifat multidimensional, meliputi faktor internal dan eksternal. Berdasarkan temuan dari berbagai penelitian, faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Kualitas Pelatihan dan Pendidikan

Menurut Abubakar (2024), pelatihan yang relevan dan berkelanjutan berperan signifikan dalam meningkatkan keterampilan kerja. Program

pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan jabatan akan meningkatkan penguasaan teknis dan efisiensi kerja.

b. Motivasi dan Kecerdasan Emosional

Abdul Hamid et al. (2024) menemukan bahwa motivasi dan kemampuan mengelola emosi memiliki pengaruh kuat terhadap kemauan individu untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan.

c. Budaya dan Dukungan Organisasi

Rumasukun (2024) menegaskan bahwa budaya kerja yang mendukung pembelajaran serta adanya supervisi yang positif dapat memperkuat pengembangan keterampilan dalam jangka panjang.

d. Pengalaman Kerja dan Masa Jabatan

2.1.2.4 Indikator *Employee Skill*

Indikator *employee skill* menurut Sutrisno (2016:203), meliputi:

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Menggambarkan kemampuan karyawan dalam menguasai prosedur kerja, alat, serta teknik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara profesional.

2. Keterampilan Interpersonal (*Human Skills*)

Merujuk pada kecakapan berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan rekan kerja maupun pihak lain di lingkungan organisasi.

3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Berkaitan dengan kemampuan memahami situasi kerja secara menyeluruh, mengambil keputusan, dan melihat hubungan antarbagian dalam organisasi.

Indikator menurut Wibowo (2016) , menyatakan bahwa ada lima indikator *employee skill* meliputi:

1. Kemampuan Profesional

Mengacu pada keterampilan karyawan dalam menerapkan keahlian dan pengetahuan kerjanya secara tepat, sehingga setiap tugas dapat diselesaikan dengan mutu yang layak dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Kemampuan Beradaptasi

Menunjukkan kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi pekerjaan dan lingkungan, sambil tetap menjaga konsistensi hasil kerja serta kesiapan menghadapi tantangan baru.

3. Kemampuan Komunikasi

Meliputi kemampuan menyampaikan informasi secara jelas dan menghargai pendapat orang lain, sehingga interaksi kerja berlangsung lebih harmonis dan kolaboratif.

4. Kemampuan Pemecahan Masalah

Berhubungan dengan kecakapan mengamati persoalan, memahami konteksnya, serta memilih langkah penyelesaian yang paling realistis dan bertanggung jawab.

5. Kemampuan Kerjasama

Menunjukkan kesediaan bekerja bersama rekan, menghargai peran masing-masing dan membangun hubungan yang saling memperkuat dalam mencapai tujuan bersama.

Penelitian ini menggunakan indikator *employee skill* menurut Sutrisno (2016:203), yaitu: Keterampilan Teknis, Keterampilan Interpersonal, dan Keterampilan Konseptual. Pemilihan ketiga indikator tersebut dipandang relevan untuk menilai kemampuan kerja karyawan PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya.

2.1.3 Employee Training

2.1.3.1 Pengertian *Employee Training*

Pelatihan karyawan (*employee training*) merupakan salah satu instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Husna (2021) menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses sistematis yang bertujuan memperbaiki kemampuan kerja individu melalui pembelajaran terencana di dalam organisasi. Proses ini tidak hanya membantu karyawan menguasai keterampilan teknis, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih profesional dan produktif.

Sementara itu, Euis Lisnawati (2023) menegaskan bahwa pelatihan berperan penting dalam menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan rasa percaya diri, serta memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, pelatihan bukan sekadar kegiatan teknis, melainkan bagian

dari investasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul.

2.1.3.2 Tujuan *Employee Training*

Tujuan utama dari pelatihan karyawan adalah untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan produktivitas organisasi. Menurut Wahyudi (2021), pelatihan memiliki fungsi penting dalam membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, meningkatkan kedisiplinan, dan memperbaiki kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Menurut Hartomo & Luturlena (2020), program pelatihan yang tepat dapat memperkuat kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan lebih efisien, meningkatkan tanggung jawab, serta mendorong loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menandakan bahwa pelatihan bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang produktif.

2.1.3.3 Jenis-Jenis *Employee Training*

Menurut Euis Lisnawati (2023), pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis tergantung pada metode dan tujuannya, yaitu:

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dilakukan langsung di lokasi kerja agar peserta dapat mempraktikkan keterampilan yang dipelajari.
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*) biasanya dilakukan melalui seminar, workshop, atau kursus eksternal.

- c. Pelatihan teknis (*technical training*) berfokus pada peningkatan kemampuan operasional atau teknis sesuai bidang kerja.
- d. Pelatihan pengembangan diri (*soft skills training*) diarahkan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan.

2.1.3.4 Indikator *Employee Training*

Menurut Dessler (2015:284), pelatihan (*employee training*) memiliki beberapa indikator, yaitu :

1. Instruktur

Instruktur merupakan individu yang bertanggung jawab dalam menyampaikan program pelatihan, menjelaskan secara menyeluruh tujuan pekerjaan kepada peserta, dan memberikan penjelasan pengetahuan yang relevan dengan tugas yang menjadi tanggung jawab peserta.

2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan merupakan karyawan yang telah mempersiapkan diri untuk mendapatkan nilai tambah melalui peningkatan kompetensi kerja.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan adalah hal yang harus diperhatikan dalam sebuah program pelatihan, agar program yang dijalankan dapat sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan.

4. Metode Pelatihan

Metode pengajaran dalam pelatihan perlu disesuaikan dengan materi dan jenis pelatihan yang akan diberikan. Metode ini dapat mencakup pelatihan

di tempat kerja (*on-the-job training*) maupun pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*).

5. Tujuan Pelatihan

Tujuan penyelenggaraan program pelatihan harus selaras dengan kebutuhan organisasi dan masing-masing karyawan, sehingga inisiatif tersebut dapat secara efektif membentuk dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melaksanakan tanggung jawab profesional.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009), terdapat enam indikator pelatihan kerja, yaitu:

1. Jenis Pelatihan Kerja

Menggambarkan bentuk pelatihan yang diberikan, baik teknis maupun nonteknis. Jenis pelatihan dipilih berdasarkan kebutuhan organisasi dan kesenjangan kompetensi, sekaligus mempertimbangkan kesiapan serta karakter peserta.

2. Tujuan Pelatihan

Menunjukkan hasil yang ingin dicapai dari pelatihan. Tujuan harus jelas dan terukur, serta tidak hanya mendukung kinerja organisasi, tetapi juga pengembangan pribadi peserta.

3. Materi Pelatihan

Isi atau substansi yang disampaikan dalam pelatihan. Materi harus relevan dengan tujuan dan tugas kerja, serta disusun secara mudah dipahami agar dapat diterima oleh berbagai latar belakang peserta.

4. Metode Pelatihan

Cara atau teknik yang digunakan dalam menyampaikan materi, seperti ceramah, diskusi, atau simulasi. Metode dipilih agar sesuai dengan karakter materi dan mampu mendorong partisipasi peserta.

5. Kualifikasi Peserta Pelatihan

Persyaratan dasar peserta, seperti pendidikan atau pengalaman. Kualifikasi diperlukan agar pelatihan efektif, namun tetap memberi kesempatan yang adil bagi peserta untuk berkembang.

6. Kualitas Pelatih

Kemampuan profesional dan pedagogis dari pelatih. Pelatih harus menguasai materi dan mampu menciptakan proses belajar yang komunikatif dan mendukung perkembangan peserta.

Penelitian ini menerapkan indikator pelatihan yang dikemukakan oleh Dessler (2015:284), yaitu Instruktur, Peserta Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, dan Tujuan Pelatihan. Pemilihan indikator tersebut dianggap paling relevan untuk menilai efektivitas program pelatihan kerja (*employee skill*) pada karyawan PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

2.1.4 Emotional Manajement

2.1.4.1 Pengertian *Emotional Management*

Manajemen emosi (*emotional management*) merupakan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri dan orang lain secara efektif agar dapat berperilaku adaptif dalam konteks sosial dan pekerjaan. Menurut Ratna Anugrah et al. (2025), kecerdasan emosional

merupakan faktor internal yang membantu seseorang dalam mengatur perasaan, menyesuaikan diri dengan situasi kerja, dan menjaga hubungan interpersonal di lingkungan organisasi yang kompleks. Dengan demikian, manajemen emosi bukan sekadar kemampuan menahan emosi negatif, melainkan keterampilan mengarahkan emosi untuk mencapai tujuan produktif. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan individu untuk memahami dan mengelola dinamika perasaannya sendiri sekaligus peka terhadap emosi orang lain. Kemampuan ini mencakup kesadaran diri, dorongan untuk memotivasi diri, serta keterampilan dalam mengarahkan dan mengekspresikan emosi secara konstruktif. Lebih jauh, kecerdasan emosi berperan sebagai fondasi bagi hubungan antarmanusia yang empatik dan harmonis, karena melibatkan pemanfaatan emosi sebagai sumber energi, pemahaman, serta koneksi yang memperkaya pengalaman sosial dan kemanusiaan (Pratama & Suhaeni, 2018).

2.1.4.2 Teori dan Konsep *Emotional Management*

Konsep manajemen emosi (*emotional management*) didasarkan pada teori *Emotional Intelligence* yang pertama kali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer (1990), kemudian dipopulerkan oleh Daniel Goleman (1995). Goleman menjelaskan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari lima dimensi utama: kesadaran diri (*self-awareness*), pengendalian diri (*self-regulation*), motivasi, empati, dan keterampilan sosial (*social skills*).

Dalam konteks organisasi, teori ini berasumsi bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, menggunakan pemahaman tersebut untuk mengatur perilaku serta memengaruhi

hasil kerja. Menurut Sugianto & Mas'ud (2023), kecerdasan emosional yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendorong efektivitas kerja pegawai.

2.1.4.3 Indikator *Emotional Management*

Indikator manajemen emosi (*emotional management*) menurut Goleman (2001).

- a. Kesadaran diri (*self awareness*) kemampuan mengenali perasaan dan efeknya terhadap tindakan.
- b. Pengendalian diri (*self regulation*): kemampuan menahan impuls emosional dan beradaptasi terhadap perubahan situasi kerja.
- c. Motivasi (*motivation*): dorongan internal untuk mencapai tujuan meskipun menghadapi rintangan.
- d. Empati (*empathy*): kemampuan memahami perasaan orang lain dan menyesuaikan respons secara tepat.
- e. Keterampilan sosial (*social skills*): kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, dan memecahkan konflik secara konstruktif.

Indikator manajemen emosi (*emotional management*) menurut Agustian (2001), yaitu:

1. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Menggambarkan kecakapan individu dalam membatasi luapan emosi agar tetap sesuai dengan situasi, sehingga tindakan yang muncul tetap rasional dan tidak merugikan diri maupun orang lain.

2. Kemampuan Mengarahkan Perasaan ke Arah Positif

Merujuk pada kemampuan menggeser perasaan negatif menjadi sikap yang lebih membangun, sehingga seseorang tetap mampu berpikir jernih dan menjaga suasana kerja yang kondusif.

3. Kemampuan Menenangkan Diri Saat Menghadapi Tekanan

Menunjukkan kemampuan untuk menjaga ketenangan batin saat berada dalam kondisi penuh tekanan, sehingga individu tetap dapat mengambil keputusan dengan bijak.

4. Kemampuan Mengelola Dorongan Negatif

Mencerminkan kemampuan seseorang dalam menahan impuls atau reaksi spontan yang tidak produktif, serta memilih respons yang lebih tepat dan bertanggung jawab.

5. Kemampuan Menjaga Kestabilan Emosi dalam Situasi Sulit

Menggambarkan kemampuan mempertahankan konsistensi emosi ketika menghadapi keadaan menantang, sehingga tetap mampu bekerja dengan fokus dan sikap profesional.

Penelitian ini menerapkan indikator manajemen emosi menurut Goleman (2001), yang meliputi: Kesadaran Diri, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, dan Keterampilan Sosial. Pemilihan indikator tersebut dianggap relevan untuk mengukur kemampuan pengelolaan emosi pada karyawan PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

2.1.5 Pengaruh Antar Variabel

2.1.5.1 Pengaruh *Employee Skill* terhadap Kinerja Karyawan

Keterampilan karyawan (*employee skill*) merupakan elemen krusial yang menentukan kemampuan individu dalam menjalankan tugas secara efektif, efisien, dan berkualitas di lingkungan kerja. Keterampilan ini mencakup tiga dimensi utama teknis, konseptual, dan interpersonal yang memungkinkan seseorang tidak hanya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tetapi juga beradaptasi dengan dinamika organisasi dan menjalin hubungan profesional yang harmonis. Dalam perspektif *Human Capital Theory*, peningkatan keterampilan dipandang sebagai bentuk investasi sumber daya manusia yang akan memberikan nilai tambah bagi produktivitas dan daya saing organisasi (Becker, 1993).

Individu dengan tingkat keterampilan yang tinggi umumnya menunjukkan performa kerja yang lebih unggul karena mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat, mengurangi kesalahan operasional, serta menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Di sisi lain, kemampuan interpersonal yang baik memperkuat kerja sama tim dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kedua aspek keterampilan ini secara sinergis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, tidak hanya secara individu tetapi juga secara kolektif.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Hahokay (2013) di PT PLN (Persero), menunjukkan bahwa kemampuan dan keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan pentingnya penguasaan kompetensi teknis dalam menunjang produktivitas. Sejalan dengan

itu, Mahfud (2019) mengemukakan bahwa keterampilan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas dan kualitas hasil kerja pegawai di sektor publik Kabupaten Wonosobo.

2.1.5.2 Pengaruh *Employee Training* terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan karyawan (*employee training*) merupakan salah satu instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan efektivitas organisasi. Pelatihan tidak semata-mata dipandang sebagai proses teknis untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga sebagai upaya organisasi dalam membentuk sikap kerja yang profesional, memperkuat motivasi, serta memupuk kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks dunia kerja yang dinamis, pelatihan menjadi sarana utama bagi perusahaan untuk menyiapkan SDM yang unggul dalam menghadapi persaingan global yang semakin tajam (Subroto, 2018).

Menurut *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (1993), pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap sumber daya manusianya. Melalui pelatihan, individu memperoleh peningkatan kemampuan yang berdampak langsung pada produktivitas dan daya saing organisasi. Semakin tinggi kualitas investasi tersebut, semakin besar pula potensi yang dihasilkan dalam bentuk efisiensi kerja, inovasi, serta peningkatan kinerja secara menyeluruh. Dengan kata lain, pelatihan bukan hanya memperkuat kapasitas teknis, tetapi juga menumbuhkan nilai tambah dalam diri karyawan sebagai aset utama organisasi.

Selain meningkatkan kemampuan kerja, pelatihan juga memiliki pengaruh psikologis yang kuat terhadap karyawan. Carmiasih (2022) menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara efektif dapat memperkuat komitmen terhadap organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang baik tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga pada pembentukan ikatan emosional antara karyawan dan tempat kerjanya.

Penelitian yang mendukung juga dilakukan oleh Widihartono (2024) menjelaskan bahwa pelatihan kerja yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi mampu meningkatkan kemampuan adaptasi dan efisiensi kerja karyawan di era digital. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Trirahayu (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berperan dalam meningkatkan kemampuan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja secara keseluruhan.

2.1.5.3 Pengaruh *Emotional Management* terhadap Kinerja Karyawan

Emotional management mengacu pada kemampuan individu dalam mengenali, mengendalikan, dan mengekspresikan emosi secara tepat dalam berbagai situasi kerja. Kemampuan ini mencakup pengendalian diri ketika menghadapi tekanan, kemampuan mengelola stres, serta kecakapan dalam membangun hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja (Goleman, 2015). Dalam konteks organisasi, pengelolaan emosi menjadi aspek penting karena aktivitas kerja tidak hanya menuntut kemampuan teknis, tetapi juga kesiapan psikologis dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan dinamika hubungan kerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Mangkunegara, 2017). Salah satu faktor internal yang relevan adalah kemampuan individu dalam mengelola emosi. Karyawan yang mampu mengelola emosi dengan baik cenderung lebih stabil dalam menghadapi tekanan kerja, mampu menjaga fokus dalam menyelesaikan tugas, serta lebih adaptif dalam berinteraksi dengan rekan kerja maupun atasan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan pengelolaan emosi berhubungan dengan peningkatan kualitas kinerja individu. Individu dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki kontrol diri yang lebih baik, mampu memotivasi diri, serta membangun hubungan kerja yang lebih efektif, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Goleman, 2015). Sebaliknya, ketidakmampuan dalam mengelola emosi dapat memicu stres kerja, konflik interpersonal, serta penurunan konsentrasi yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Dengan demikian, *emotional management* dipandang sebagai salah satu faktor psikologis yang berperan dalam menunjang kinerja karyawan. Kemampuan pengelolaan emosi yang baik memungkinkan karyawan untuk merespons tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif, menjaga stabilitas emosi dalam situasi kerja yang menekan, serta mempertahankan hubungan kerja yang kondusif. Kondisi tersebut berpotensi mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal.

2.1.5.4 Pengaruh *Employee Skill* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh *Emotional Management*

Employee skill menggambarkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas kerja, baik melalui keterampilan teknis maupun nonteknis. Keterampilan yang kuat berkontribusi pada efektivitas kerja, ketepatan penyelesaian tugas, serta kualitas hasil kerja. Menurut Mangkunegara (2009), kemampuan individu termasuk keterampilan kerja merupakan faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Namun, kemampuan teknis saja tidak selalu menjamin tercapainya kinerja optimal. Pada praktiknya, karyawan dengan skill yang tinggi masih dapat mengalami penurunan performa ketika menghadapi tekanan, konflik pekerjaan, atau situasi tidak terduga. Pada titik ini, emotional management berperan penting sebagai penentu seberapa jauh skill dapat diterapkan secara maksimal.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional yang merupakan dasar dari emotional management berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam memahami emosi diri, mengelola stres, mempertahankan stabilitas emosi, dan menjalin hubungan kerja yang sehat. Hal ini sejalan dengan temuan Sugianto (2023) yang menyatakan bahwa kemampuan mengelola emosi membantu pegawai menghadapi tekanan kerja dan mempertahankan efektivitas kerja.

Dalam jurnal penelitian karyawan UMKM Sukasari Bandung, kecerdasan emosional terbukti meningkatkan kinerja hingga 59,9%, menunjukkan bahwa pengelolaan emosi menjadi faktor yang sangat penting dalam kualitas performa

kerja. Jika skill yang tinggi bertemu dengan kemampuan pengelolaan emosi yang baik, maka karyawan lebih mampu: menggunakan keterampilannya secara stabil, tetap fokus dalam tekanan, membuat keputusan lebih tenang, bekerja dengan teliti, serta menjaga kualitas kerja secara konsisten.

Sebaliknya, karyawan yang memiliki skill tinggi tetapi tidak mampu mengelola emosi cenderung tidak dapat memaksimalkan kemampuan mereka. Dengan demikian, *emotional management* memperkuat pengaruh *employee skill* terhadap kinerja, sehingga karyawan yang terampil dan mampu mengelola emosi akan menghasilkan performa yang jauh lebih tinggi.

2.1.5.5 Pengaruh *Employee Training* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh *Emotional Management*

Pelatihan (*employee training*) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan teknis, pengetahuan kerja, serta kesiapan individu dalam melaksanakan tugas. Menurut Noe (2020), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi karyawan, kemampuan adaptasi, serta kesiapan menghadapi perubahan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Siregar (2024) menemukan bahwa pelatihan yang diberikan secara tepat mampu meningkatkan perilaku kerja dan produktivitas. Namun, tingkat keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode pelatihan. Faktor psikologis, khususnya *emotional management*, berperan dalam menentukan sejauh mana karyawan mampu menerima, memahami, dan menerapkan materi pelatihan ke dalam pekerjaan.

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa individu dengan kecerdasan emosional yang baik akan lebih mudah fokus, lebih siap menerima umpan balik, serta lebih mampu mengatasi hambatan belajar. Penelitian Mariyanti (2022) juga menunjukkan bahwa EI meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi menantang. Dengan kata lain, pelatihan akan memberikan hasil maksimal apabila karyawan memiliki kemampuan mengelola emosi yang baik.

Emotional management memperkuat efektivitas pelatihan melalui: peningkatan kesiapan mental mengikuti pelatihan, kemampuan mengelola stres saat belajar hal baru, pemahaman materi secara lebih mendalam, kemampuan menerapkan materi pelatihan ke pekerjaan sehari-hari, hubungan kerja yang lebih positif setelah menerima pelatihan. Sebaliknya, jika karyawan tidak mampu mengelola emosi, mereka cenderung mudah tertekan, sulit menerima perubahan, dan sulit menginternalisasi materi pelatihan. Oleh karena itu, emotional management menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Febrio Lengkong, Victor P.K	Pengaruh Keterampilan,	Hasil penelitian menemukan bahwa keterampilan kerja tidak

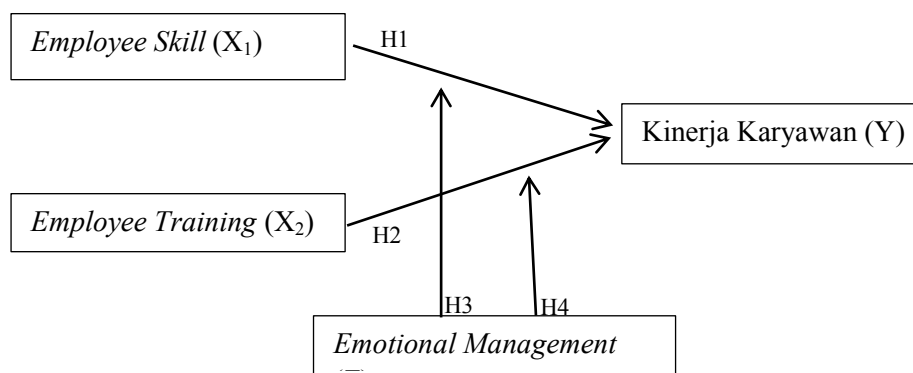
	Lengkong dan Rita N. Taroreh (2019)	Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2.	Ni Kadek Ari Dipta Wardani, I Gede Aryana Mahayasa, I Komang Gede (2022)	Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Art Shop Akor Nature Bag Di Kerobokan Badung)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keterampilan kerja, reward, dan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; keterampilan $\beta=0.246$, reward $\beta=0.289$, punishment $\beta=0.348$
3.	Rosli Ibrahim and Ali Boerhannoeddin (2017)	<i>The effect of soft skills and training methodology on employee performance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Soft skill meningkatkan kinerja 14,5%; metode time-spaced learning meningkatkan kinerja 27,9%; kedua variabel berpengaruh signifikan.
4.	Setyowati Subroto (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan; motivasi tidak berpengaruh; pelatihan & motivasi berpengaruh secara simultan.
5.	Muhamad Ridwan (2023)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Mr Market	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Amina Hamza Abubakar (2024)	<i>Evaluating the Impact of Training and Skill Development Programs on Employee Performance in Banking Sector / Financial Institutions</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan skill & kinerja; efektivitas dipengaruhi desain program dan budaya organisasi.
7.	Aditya Yuda Pratama dan Tintin Suhaeni (2018)	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan	EI dan kinerja berada pada kategori tinggi; EI berpengaruh signifikan dengan kontribusi 59,9%

8.	Eka Mariyanti, Hengki Afriadi, Puti Embun Sari , Siska Lusya Putri (2022)	Dampak <i>Emotional Intelligence</i> (EI) Pada Kinerja Karyawan Disektor Perhotelan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi dan EI berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja.
9.	Nina Octavia (2020)	Pengaruh Kepribadian, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan	EI berada pada kategori tinggi; kinerja kategori tinggi; EI berpengaruh signifikan dengan kontribusi 59,9% terhadap kinerja.
10.	Zhongwu Li dan Yapeng Lin (2021)	<i>Impact of Emotional Intelligence on Job Performance Examining Mediation and Moderation Mechanisms</i>	EI berpengaruh positif; emotional labor memediasi; POS memoderasi hubungan EI → emotional labor.

2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

H_1, H_2, H_3 : Hipotesis Penelitian

X_1, X_2 : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

—————> : Pengaruh Antar Variabel

2.4 Definisi Operasional

Tabel 2.2

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai bentuk nyata dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1.Kualitas Kerja (Mutu Pekerjaan) 2.Kuantitas Pekerjaan (Peningkatan Hasil yang Dicapai) 3.Penekanan Biaya 4.Kemampuan Melaksanakan Tugas 5.Pengawasan 6.Hubungan Antar Karyawan (Kasmir, 2016)	Kuesione r	Skala Likert
2.	<i>Employee Skill</i> (X1)	Keterampilan karyawan (<i>employee skill</i>) merupakan seperangkat kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja secara efektif, efisien, dan bermakna.	1.Keterampilan Teknis (<i>Technical Skills</i>) 2.Keterampilan Interpersonal (<i>Human Skills</i>) 3.Keterampilan Konseptual (<i>Conceptual Skills</i>) (Sutrisno, 2016)	Kuesione r	Skala Likert
3.	<i>Employee Training</i> (X2)	Pelatihan karyawan (<i>employee training</i>) merupakan	1.Instruktur 2.Peserta Pelatihan 3.Materi Pelatihan 4.Metode Pelatihan 5.Tujuan Pelatihan	Kuesione r	Skala Likert

		salah satu instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja.	(Dessler, 2015)		
4.	<i>Emotional Management (Z)</i>	Manajemen emosi (<i>emotional management</i>) merupakan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri dan orang lain secara efektif agar dapat berperilaku adaptif dalam konteks sosial dan pekerjaan.	1.Kesadaran diri (<i>self awareness</i>) 2.Pengendalian diri (<i>self regulation</i>) 3.Motivasi (<i>motivation</i>) 4.Empati (<i>empathy</i>): 5.Keterampilan sosial (<i>social skills</i>) (Goleman, 2001)	Kuesioner	Skala Likert

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, studi pustaka dan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee skill* terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

H₂: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee training* terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

H₃: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *emotional management* terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

H₄: Diduga *emotional management* memoderasi pengaruh *employee skill* terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.

H₅: Diduga *emotional management* memoderasi pengaruh *employee training* terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Nusantara Teknologi Bengkulu.