

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi industri 4.0 saat ini organisasi harus mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi (Nisa, Astuti, & Prasetya, 2016). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang menjadi kunci utama keberhasilan bisnis perusahaan (Rahmawati, 2019). Sumber daya manusia atau karyawan adalah salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan (Kharis, 2015). Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada (Arianto, 2013). Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Murti (2013) bahwa sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting, sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk meningkatkan kinerjanya tetapi itu tidak akan mungkin terjadi tanpa kinerja yang efisien dari karyawan (Tahir, Yousafzai, Jan, & Hashim, 2014) dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan perusahaan akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan (As'ad, 2018). Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan target masing-masing yang telah ditetapkan, karyawan menjadi salah satu asset perusahaan yang akan menjalankan dan merealisasikan target tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Namun tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap,

tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Suwati, 2013). Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi lembaga tersebut (Faradina & Sojanah, 2018). Setiap karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Dana Pensiun PT. Telkom Bandung merupakan Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPKK), dimana jenis program pensiun yang dijalankan Dana Pensiun PT. Telkom adalah Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP). Perusahaan ini didirikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Penilaian kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung Bandung memiliki beberapa kategori dari P1 hingga P5 serta aspek yang menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian adalah kualitas, kuantitas, serta *timelines* (ketepatan waktu) karyawan dalam bekerja. Adapun hasil penilaian sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung
Tahun 2015 - 2019

Kategori Kinerja	Range	Keterangan	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
P1	≥ 110	Istimewa	-	2%	-	-	-
P2	$103 \leq X < 110$	Baik Sekali	88%	84%	92%	6%	3%
P3	$96 \leq X < 103$	Baik	-	-	8%	67%	80%
P4	$90 \leq X < 96$	Kurang	12%	14%	-	-	17%
P5	< 90	Kurang Sekali	-	-	-	27%	-

Sumber : Bagian SDM PT Dana Pensiun PT. Telkom Bandung

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung Bandung dari setiap tahunnya cukup fluktuatif, dimana setiap tahunnya terdapat karyawan dengan penilaian kinerja yang baik pada kategori P1 sampai P3 hingga kurang baik yang berkategori P4 serta kurang sekali dalam berkinerja dengan kategori P5. Selain itu terdapat fenomena penurunan kinerja karyawan yang cukup signifikan pada tahun 2018, dimana tahun 2017 terdapat 92% karyawan yang berada pada kategori P2 yang berarti baik sekali dalam berkinerja, namun pada tahun 2018 hanya 6% karyawan yang berada pada kategori P2 yang artinya sebanyak 86% karyawan yang berada pada kategori P2 menurun menjadi kategori P3 (baik sekali) dan P5 yang berarti kurang sekali dalam berkinerja. Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung belum optimal dan karyawan belum dapat mempertahankan performa kinerja yang baik dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan (Sapitri, 2016).

Penurunan kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan karyawan bagian sumber daya manusia di Dana pensiun PT. Telkom Bandung menyatakan masih ada karyawan yang sering kali tidak fokus saat bekerja dengan seringnya memainkan *handphone* yang digunakan untuk membuka *social media*. Adapun karyawan yang masih belum dapat mengontrol emosi apabila ditegur oleh atasannya, dan beberapa karyawan juga pernah sampai terbawa emosi karena banyaknya tuntutan pekerjaan yang harus sesuai dengan target sehingga saat berkomunikasi dengan karyawan lain menggunakan nada tinggi, hal tersebut memicu terjadi perselisihan. Oleh karena itu, karyawan Dana Pensiun PT. Telkom Bandung harus mampu mengendalikan emosi dalam diri mereka disaat tuntutan pekerjaan tinggi, karena saat pekerjaan menuntut karyawan untuk lebih produktif dan mengejar target sesuai dengan *deadline* maka tidak menutup kemungkinan emosi mereka akan

meningkat dan berdampak pada hubungan karyawan maupun kinerja karyawan. Faktor emosi merupakan faktor internal karyawan yang dapat dikendalikan oleh karyawan.

Pentingnya kinerja yang dimiliki seorang karyawan membutuhkan perhatian yang serius dari manajemen dari perusahaan dan juga faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan mampu memiliki sifat internal atau eksternal. Pada faktor internal disini khususnya dari psikologi dan perilaku karyawan, faktor-faktor psikologis tersebut berpengaruh pada kemampuan seseorang di dalam organisasi, diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, mengorganisasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi (Triana Fitriastuti, 2013). Untuk meningkatkan kinerja karyawan faktor yang mempengaruhi adalah karyawan harus mempunyai kecerdasan emosional tinggi, karyawan dimotivasi bekerja dengan harapan membawa kondisi yang lebih baik yang mampu berpengaruh kepada pikiran dan tindakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidup maupun untuk mendapatkan kepuasan diri (Sukmawati dan Gani dalam Ula (2020)). Kecerdasan emosional itu sendiri merupakan salah satu hal pokok yang harus dikuasai oleh para karyawan di suatu instansi atau perusahaan (Kakio et al., 2019). Dengan kecerdasan emosional yang baik maka karyawan dapat mengontrol diri dan juga emosinya saat melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

Konsep tersebut diperkuat dengan pernyataan Goleman dalam Triana Fitriastuti (2013) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotient*) (Triana Fitriastuti, 2013). Hal tersebut membuktikan bahwa bukan hanya kemampuan otak yang dimana IQ sering kali menjadi penentu dalam kesuksesan namun kemampuan mengontrol emosi yang disebut kecerdasan emosional merupakan faktor penentu untuk keberhasilan karyawan menjalankan tugasnya. Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi mempunyai kemampuan untuk mengelola perasaannya

antara lain dapat memotivasi dirinya sendiri dan orang lain, tegar menghadapi frustrasi, sanggup mengatasi dorongan-dorongan primitif dan menunda kepuasan sesaat, mengatur suasana hati yang aktif dan mampu berempati dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik (Subagio, 2015).

Banyak penelitian terdahulu menghasilkan hubungan positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan dari Risma (2012) dan (Jaya, Maryana Kuswandi & Mulyadi, 2012). Namun penelitian dari (I. N. Hidayati, Setiawan, & Solimun, 2013) mengungkapkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan, namun kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Laily Alfany, 2017). Thomas Sy, et al. dalam Achmad Sani Supriyanto & Troena (2012), yang menyatakan bahwa tingkat kecerdasan emosional karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dimana karyawan yang mempunyai kecerdasan emosional lebih baik akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nuraningsih & Surya Putra (2015) yang mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik maka kepuasan kerja pun akan didapatkan oleh karyawan tersebut, sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Siagian & Khair (2018) menyatakan bahwa faktor lain yang mempengaruhi tidak tercapainya kinerja organisasi yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong mengapa seseorang mau bekerja.

Kepuasan kerja adalah suatu tahapan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Sutrisno dalam Saputra, Bagia, & Yulianthini (2016) menyatakan kepuasan kerja merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dimana semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan, hal tersebut telah diteliti oleh Indrawati (2013) serta oleh Akbar, Hamid, & Djudi (2016). Dengan demikian kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan dengan serius oleh atasan, karena apabila karyawan sudah merasa puas atau dengan kata lain karyawan tersebut merasa nyaman dengan pekerjaan masing-masing, maka tidak diragukan lagi mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan akan menghasilkan *output* yang memuaskan pihak organisasi (Usman, 2019). Dengan *output* atau kinerja karyawan yang memuaskan maka perusahaan dapat mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Melihat dari permasalahan yang telah dipaparkan diatas, diketahui betapa pentingnya pengaruh kecerdasan emosional karyawan yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan permasalahan mengenai kurang optimalnya kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat kecerdasan emosional karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?

4. Adakah pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?
5. Adakah pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?
6. Adakah pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?
7. Adakah pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai oleh penulis melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat kecerdasan emosional karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.

7. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Dana Pensiun PT. Telkom Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan secara akademik maupun implementasinya. Berikut adalah harapan yang dihasilkan dari penelitian ini:

1. Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Secara praktik dalam implementasinya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran kepada Dana Pensiun PT. Telkom Bandung Bandung.