

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tenaga kerja mempunyai peran yang penting untuk mencapai tujuan organisasi, hal itu menjadikan karyawan sebagai objek utama yang penting. Karyawan harus memiliki kinerja yang baik guna mampu mengikuti perkembangan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi berharap mendapat dukungan dari tenaga kerja sehingga mampu dan ingin bekerja dengan baik untuk tujuan dari organisasi. Salah satu bentuk dukungan yang diharapkan bahwa dari setiap tenaga kerja memiliki kinerja yang tinggi terhadap organisasi, agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dan semakin berkembang di era persaingan global saat ini. Menurut Undang-undang No. 13 tahun 2003 Bab I pasal 1 ayat 2 menyebutkan tenaga kerja merupakan individu yang bisa melaksanakan tugas untuk menciptakan suatu barang atau jasa dengan baik untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri ataupun untuk masyarakat. Dilihat dari persaingan di lingkungan industri saat ini perusahaan dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Hal itu melibatkan keputusan dalam bidang fungsional. Mengatur fungsi-fungsi manajemen, mengelola pekerja untuk bisa mengoptimalkan kuantitas dan kualitas kerja, karena merupakan salah satu hal yang wajib diperhatikan oleh organisasi (Robbins, 2010).

Perusahaan dikatakan baik apabila mampu mengukur setiap karyawan, karena hal itu menjadi faktor penentu apakah mampu mencapai target atau tidak. Faktanya saat ini masih terdapat karyawan yang masih memiliki kinerja yang kurang baik dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab. Dengan adanya kinerja karyawan yang rendah tentu saja akan mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan yang ditargetkan oleh organisasi tersebut. Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti kemampuan dalam diri individu sendiri, dukungan dari orang yang terdekat, tugas yang dikerjakan, hingga hubungan dengan organisasi.

Kurangnya motivasi yang mereka miliki juga menyebabkan proses kinerja karyawan menjadi menurun.

Persoalan yang ada saat ini untuk menciptakan SDM yang dapat bekerja dengan optimal guna mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Produktivitas kerja masih menjadi masalah hingga saat ini karena di Indonesia tingkat produktifitasnya masih tergolong rendah apabila dibandingkan dengan beberapa negara di ASEAN. Tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih berada di tingkat bawah dari rata-rata negara anggota *Asian Productivity Organization* (APO). Singapura memiliki tingkat produktifitas tertinggi di dunia yaitu sekitar 121,9 dolar AS, dan di Indonesia sekitar 21,9 dolar AS (Rostanti, 2015). Indonesia berada pada posisi yang masih dibawah Thailand dan Malaysia maupun Sri Lanka. Oleh sebab itu perusahaan harus melihat dari segi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guna dapat mengoptimalkan kinerja karyawan yang menjadi masalah yang perlu dipertimbangkan dimana tingkat kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti kecerdasan emosional dan komitmen karyawan itu sendiri terhadap organisasi (Raja, 2016).

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan peneliti kepada pihak perusahaan terhadap Manager HRD dan Q&A di PT. Asri Pancawarna mengenai kinerja karyawan. Hal ini didukung hasil wawancara yang menyatakan bahwa:

“... ya begitu mbak anak-anak disini itu pada males, kalo disuruh lama jalannya, kalo dijelasin itu bilangnye paham mbak tapi dia sendiri yang bingung harus apa akhirnya jadi ngaret dan bikin emosi jadinya mbak”(Manager HRD)

“... banyak mbak, kalo bocah lagi banyak yang gak masuk itu serempak begitu yang gak masuk itu jadi repot yang harusnya selesai jadi lebih lama waktunya, saya suka pusing sendiri kalo begitu, apalagi kalo pada susah buat bersihin alat-alat yang berserakan saya sentakin saja mbak begitu”(Manager Q&A)

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai

tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan kontrol emosi yang baik agar karyawan dapat berhubungan dengan baik dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kualitas kerja. Hal ini pun didukung pula dengan hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) yang mengatakan terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja kerja karyawan. Hal itupun didukung juga oleh Fitriastuti (2013) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu bekerja lebih optimal sesuai dengan yang distandarkan oleh perusahaan dan akan mampu mencapai kinerja yang lebih baik. Handoko (Dessy & Sanuddin, 2013) mendefinisikan kinerja sebagai suatu tolak ukur atas keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Namun, dari sekian banyak faktor yang paling mempengaruhi kinerja ialah tenaga kerja atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, kualitas emosional menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mendapatkan kinerja terbaik karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektual saja namun juga dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosional dalam menjalankan tanggung jawab terhadap organisasi. kecerdasan emosional tidak hanya diukur dari satu sisi dimensi, maka kecerdasan emosional tidak bisa dikatakan sebagai dimensi tunggal, namun juga kemampuannya menguasai diri dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004). Kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional.

Pentingnya kecerdasan emosional bagi karyawan dibuktikan dari hasil penelitian Goleman (2001) dan beberapa riset di Amerika melalui penelitian

goleman yang mengatakan bahwa kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20% sedangkan 80% yang lain ditentukan oleh kecerdasan emosional sebagai faktor penentu kesuksesan seseorang. Menurut para pendukung kecerdasan emosional, susunan emosi seseorang sangat menentukan keberhasilan. Mereka percaya bahwa kecerdasan emosional adalah penentu terpenting sejauh kesuksesan profesional dan pribadi dalam kehidupan. Sangat menarik untuk dicatat bahwa begitu banyak orang dengan IQ (*Intelligence Quotient*) tinggi gagal sedangkan mereka yang kurang intelektual sangat sukses. Bahkan di perusahaan-perusahaan bisnis ternama tertentu, manajer yang paling dihargai dan produktif adalah mereka yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, dan belum tentu mereka yang memiliki IQ (*Intelligence Quotient*) tertinggi. Contoh-contoh semacam itu berlimpah dalam bisnis, politik, akademisi, dan administrasi. Semakin diakui bahwa IQ (*Intelligence Quotient*) hanya berkontribusi sekitar 20% dari kesuksesan seseorang dalam hidup. Sisa 80% sangat bergantung pada kecerdasan emosi seseorang, yaitu *Emotional Intelligence* (Singh, 2006).

Karyawan yang memiliki keterampilan dalam kecerdasan emosional akan mampu mengenali emosi orang lain dan mempunyai keterampilan sosial yang dapat diartikan mampu dengan baik membina hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional sangat penting dimiliki oleh setiap karyawan pada sebuah organisasi yang akan membantu karyawan berhubungan dengan karyawan lain dan saling berbagi informasi serta untuk mengelola konflik yang muncul dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Dulewicz dan Higgs (Goleman, 2006) menemukan bahwa ukuran kecerdasan emosi mereka menyumbang 36% varian dalam kemajuan organisasi sedangkan IQ (*Intelligence Quotient*) menyumbang 27%. Ini menunjukkan bahwa EI (*Emotional Intelligence*) sedikit berkontribusi pada kemajuan karir daripada IQ (*Intelligence Quotient*).

Karyawan yang memiliki EI (*Emotional Intelligence*) yang tinggi, akan mampu mengendalikan perilakunya sehingga dapat menghindar dari perilaku yang tidak perlu. Ketika abad 21, IQ (*Intelligence Quotient*) menjadi

tolak ukur kecerdasan yang dijadikan parameter keberhasilan hidup seseorang, namun digugurkan oleh konsep kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) menjadi salah satu tolak ukur dalam keberhasilan karyawan. Kecerdasan manusia ternyata lebih luas dari angapan selama ini. Kesuksesan dan kebahagiaan manusia lebih terkait dengan beberapa kecerdasan selain IQ (*Intelligence Quotient*), setidaknya 75% kesuksesan manusia ditentukan oleh EQ (*Emotional Intelligence*) sedangkan hanya 4% yang ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotient*) (Iman, 2004). Tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dapat membuat seseorang mampu mengelola emosi diri dengan baik, sehingga dapat secara tepat dan efektif dalam mengekspresikannya, hal itu akan membuat karyawan mampu bekerja secara optimal.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan peneliti kepada pihak perusahaan terhadap karyawan di PT. Asri Pancawarna menunjukkan bahwa subjek A, E dan Y kurang mampu dalam mengelola emosi serta kemampuan sosial dengan orang lain. Hal ini didukung hasil wawancara yang menyatakan bahwa:

“ ... Ya kadang itu mbak kalo kebetulan gak masuk semua, kan jadi kerjaan mereka kesaya ” (Karyawan A)

“ ... Kadang kesel sih mbak sama teman yang kalo disuruh itu susah, jadinya malah debat gitu, ya kalo ada teman yang lagi sensitif saya biarin sih mbak ya mungkin dia lagi ada pikiran jadi saya biarin dari pada nanti saya ikutan kesel juga ” (Karyawan E)

“ ... Omongannya atasan kadang memang gak enak mbak, kalo nyuruh harus buru buru dilaksanain padahal masi ada kerjaan ” (Karyawan Y)

Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*) dapat mempengaruhi keberhasilan individu dalam suatu organisasi. *Emotional Intelligence* sangat efektif meningkatkan kinerja dan produktivitas (Fitriastuti, 2013). Hal itu mendukung pentingnya bahwa kecerdasan emosional perlu diperhatikan dalam suatu organisasi. Goleman (2006) mengatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan bukan hanya mengandalkan dari kemampuan kognitif saja tetapi

juga dari kemampuan emosional. Seorang karyawan yang mampu mengontrol emosinya secara baik akan menghasilkan kinerja yang optimal. Kecerdasan Emosional dapat menjadikan karyawan untuk mampu mengelola tugas-tugas, mengelola sikap, menangani situasi atau keadaan di lingkungan kerja, menghadapi stres, dan membina hubungan antara sesama rekan kerja dengan baik. Selain itu, karyawan yang tingkat kecerdasannya tinggi memiliki motivasi dalam diri untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Thorndike (Singh, 2006) telah lama mengidentifikasi dimensi kecerdasan dan menamakannya kecerdasan sosial, dan menggambarkannya sebagai kemampuan untuk memahami dan mengelola pria dan wanita, anak laki-laki dan perempuan untuk bertindak bijaksana dalam hubungan manusia. Ini adalah kemampuan yang menunjukkan dirinya berlimpah di persemaian, di taman bermain, di pabrik, dan ruang penjualan. Namun, ia menemukan bahwa mengukur sifat-sifat ini tidak sesederhana mengukur IQ (*Intelligence Quotient*). Dia menyadari bahwa kecerdasan sosial adalah campuran kompleks dari beberapa kemampuan, atau sejumlah besar kebiasaan dan sikap sosial tertentu. Kecerdasan sosial adalah kemampuan memahami dan mengatur orang lain untuk bertindak secara bijaksana dalam menjalin hubungan dengan baik, yang meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interpersonal adalah kecerdasan untuk memahami orang lain, sedangkan kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan mengelola diri sendiri (Goleman, 2001). Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengenali emosi dalam diri dan emosi orang lain. Individu tersebut dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk menuju perilaku dan sikap yang lebih positif, sehingga dapat mengendalikan emosi kearah yang lebih positif seperti lebih termoti, penghargaan, persahabatan, pengendalian diri, kepuasan, kebebasan, pemenuhan, otonomi, kedamaian, keinginan, dan mampu menyelesaikan permasalahan di tempat kerja (Wong et al., 2005).

Goleman et al. (2004) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengenali perasaan dalam diri dan perasaan

orang lain, agar dapat membuat diri termotivasi dan mampu mengelola emosi dengan baik. Kecerdasan emosional menggambarkan kemampuan yang berbeda, tetapi melengkapi kecerdasan akademis atau kapasitas kognitif murni yang diukur dengan IQ (*Intelligence Quotient*). Goleman (2006) juga telah mengidentifikasi satu set kompetensi emosional yang membedakan individu dari yang lain. Goleman (2006) membagi dua wilayah kecerdasan emosional, yaitu yang pertama ialah kompetensi pribadi yang merupakan individu yang mampu mengatur diri, memiliki kesadaran diri dan kesadaran sosial. Yang kedua ialah empati merupakan suatu dalam memperhatikan seseorang dan peduli terhadap orang lain serta mampu membina hubungan dengan baik.

Selain kecerdasan emosional terdapat faktor lain dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi diharapkan mampu bekerja dengan optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi, maka orang tersebut dituntut untuk memiliki komitmen terhadap organisasi. Robbins (Mohamed & Ruth, 2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menunjukkan kondisi sikap karyawan yang sangat loyal terhadap organisasi dan kebersamaan mencapai tujuan diri dan organisasi. Semakin tinggi komitmen setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka akan mendukung kesuksesan mereka termasuk organisasi dalam bekerja. Komitmen setiap karyawan akan berpengaruh terhadap diri mereka dan organisasi. Komitmen yang rendah dapat berdampak bagi pihak perusahaan, karena komitmen merupakan komoditas penting dalam keberhasilan perusahaan. Rendahnya tingkat komitmen menggambarkan bahwa kurangnya tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan peneliti kepada pihak perusahaan terhadap karyawan di PT. Asri Pancawarna hasil wawancara yang telah dilakukan oleh subjek yang berinisial R dan I. Subjek R dan I mengatakan:

“... saya sudah lumayan lama kerja disini mbak, ya gimana ya mbak kerja disini sudah jadi kebutuhan, betah ngak betah ya dijalanin mbak saya cuma ngelakuin kerjaan saya ngak ngikut urusan pabrik gimana yang penting saya dapat upah, kalo ada tawaran kerjaan yang lebih baik saya akan keluar ” (Karyawan R)

“... selama saya kerja disini sih gini gini saja mbak ngerasa ngk ada perkembangan, yang jadi bikin ngak nyaman sekarang kadang gaji suka telat begitu ya biasanya itu akhir bulan sekarang bisa awal sampe tanggal 5 segituan mbak itu bikin saya pengen cari kerjaan lain, kalo ada gaji yang lebih besar dikerjaan lain saya mau ” (Karyawan I)

Komitmen organisasional dapat digambarkan sebagai seorang individu yang memiliki ikatan di dalam suatu organisasi yang membuat individu tersebut menimbulkan rasa terikat (*sense or belonging*) terhadap organisasi tempat bekerja. Seorang individu yang memiliki komitmen akan dapat mempengaruhi kinerja baik tidak langsung maupun langsung (Fitriastuti, 2013). Semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pula seseorang dapat diarahkan dengan standar kinerjanya (Choong, 2011). Hal ini juga didukung peneliti sebelumnya oleh Fitriastuti (2013) dan Tolentino (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi sangat mempengaruhi suatu kinerja seseorang. Zainal dkk. (Mohamed & Ruth, 2016) mengklaim itu bahwa karyawan yang mengidentifikasi dengan organisasi mereka cenderung lebih fokus pada kelangsungan hidup organisasi mereka dan daya saing. Itulah sebabnya mereka melakukan yang terbaik untuk mereka capai kinerja kualitas kerja yang lebih baik dan untuk memenuhi kebutuhan mereka tanggung jawab dalam mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tingginya tingkat komitmen dapat membuat kinerja akan menjadi lebih baik (Probo & Kartika, 2008).

Komitmen selalu dipercaya sebagai kekuatan pendorong di balik kesuksesan seseorang. Seseorang yang telah berkomitmen pada suatu tugas akan mengejanya sampai penyelesaiannya bahkan jika dia mengalami hambatan selama proses tersebut. Itu adalah komitmennya yang akan mendorongnya untuk mengatasi tantangan (Tolentino, 2013). Wright (Murty

Aprilia & Hudiwinarsih, 2012) mengatakan bahwa apabila komitmen terhadap tugasnya tinggi maka hasil kinerja karyawannya pun juga akan semakin tinggi. Individu yang cenderung memiliki komitmen yang rendah akan mengganggu kinerja organisasi. seorang karyawan yang dapat berkomitmen merupakan aset yang paling berharga untuk perusahaan apapun, dengan mempunyai karyawan yang memiliki komitmen yang baik dapat menunjang kemampuan, dan niat untuk berhenti (Mohamed & Ruth, 2016).

Komitmen diartikan kemampuan seseorang dalam melakukan kewajiban, mampu bertahan dan membatasi perilaku. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat menampilkan sebuah kinerja dengan baik. Individu akan dituntut memiliki komitmen ketika bergabung dengan organisasi. Komitmen organisasi bukan hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan karyawan memiliki keinginan yang tinggi dalam berkontribusi dengan perusahaan, karena semakin tinggi tingkat komitmen dalam diri karyawan, maka semakin tinggi juga karyawan tersebut bekerja sesuai dengan yang distandarkan (Chughtai & Zafar, 2006). Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam hal sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Harapan dari peneliti mengenai hasil dalam penelitian ini dapat menjadi pengembang dan berkontribusi dengan ilmu pengetahuan yang artinya dapat memberikan sumbangan bagi ilmu psikologi guna memperkuat teori-teori mengenai telaah kemampuan karyawan dalam mengelola emosi, memiliki komitmen dalam organisasi, kinerja karyawan yang optimal, maupun untuk merespon penelitian terdahulu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan:

Membantu perusahaan memahami kinerja karyawan.

b. Bagi karyawan:

Memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan dan menumbuhkan kinerja karyawan yang optimal.

c. Bagi peneliti lain:

Menjadi bahan referensi bagi penelitian lain.