

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Salah satu *competitive advantage* bagi suatu organisasi adalah memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik. Sumber daya manusia dengan kualitas yang baik akan memberi peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi karena aspek sumber daya manusia yang dapat menyebabkan kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik (Sukowati, 2012: 1). Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, maka keberadaan alat, mesin, teknologi, manajemen dan keuangan tidak akan dapat berfungsi secara maksimal. Hal ini akan berpengaruh pada pencapaian tujuan dari organisasi. Untuk itu, suatu organisasi hendaknya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik agar organisasi dapat terus hidup dan berkembang.

Bernardin dan Russel, (2000: 397) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Dapat dikatakan bahwa kinerja seorang karyawan merupakan salah satu ukuran tercapainya tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, topik bahasan kinerja merupakan salah satu topik yang paling banyak ditemui dalam penelitian akademis maupun non-akademis. Dengan banyaknya penelitian mengenai kinerja, didapatkan bahwa banyak faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja individu, seperti kemampuan, usaha yang dikeluarkan, dan bantuan yang diberikan oleh perusahaan.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang kita lakukan dalam satu periode waktu tertentu. Untuk dapat menilai kinerja seseorang, atau kita sebut *performance appraisal*, diperlukan suatu standar mengenai bagaimana seharusnya suatu pekerjaan itu dikerjakan atau diselesaikan. Berdasarkan definisi di atas, kinerja seseorang akan dicatat dan pada suatu waktu, akan dilihat apakah telah sesuai dengan standar yang sudah disusun.

Salah satu konsep yang paling sering disebut memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang adalah puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2006:91), istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang ia kerjakan; sebaliknya, seseorang dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif akan pekerjaannya.

Pada hasil penelitian Batuwel (2012), menyatakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja seseorang. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja seseorang memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang. Dapat diartikan bahwa ada tidaknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, serta puas tidaknya seseorang pada pekerjaannya akan mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Berdasarkan hasil penelitian ini, apabila organisasi ingin agar kinerja para karyawannya baik, maka ia harus

memperhatikan tingkat kepuasan karyawan dan juga dengan kebutuhan akan pelatihan para karyawannya.

Penelitian lain pun menyatakan hal yang serupa, dimana kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta kompensasi (Sukowati, 2012). Dalam penelitian ini, dikatakan, kinerja dipengaruhi oleh kompensasi (dapat berbentuk gaji/upah ataupun bentuk insentif lain) melalui kepuasan kerja. Seorang karyawan, yang merasa cukup menerima kompensasi, akan merasa puas dengan pekerjaannya yang akan berakibat pada kinerjanya.

Banyak yang berpendapat bahwa kepuasan kerja hanya dipengaruhi oleh faktor gaji atau upah saja. Tetapi terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila memperhatikan faktor-faktor internal seseorang yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosi seseorang pun memiliki andil dalam hal tersebut. Goleman mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan seseorang untuk mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya, melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial (Goleman, 2002: 52)

Berdasarkan penelitian dari (Ealias & George, 2012:), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosi yang dimiliki seseorang dengan tingkat kepuasan orang tersebut pada pekerjaannya. Pada penelitian tersebut, hal yang ditekankan lebih kepada perancangan (*designation*)

dari pekerjaan tersebut. Yang berarti bagaimana karyawan mengatur emosi yang dimilikinya terhadap design dari pekerjaannya.

Peneliti pada kesempatan ini ingin melakukan penelitian pada PT. Dirgantara Indonesia. Industrialisasi di Indonesia mulai berkembang pesat saat Bapak Soeharto menjabat sebagai presiden. Puncaknya adalah ketika salah satu industri manufaktur PT Dirgantara Indonesia (dahulu PT IPTN) yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam pembuatan pesawat terbang berhasil menerbangkan pesawat buatan anak negeri Indonesia, yaitu N250-Gatotkaca yang dipelopori oleh B.J. Habibie.

Adapun pengertian dari manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengaplikasikan mesin, peralatan dan tenaga kerja dengan suatu medium proses untuk mengubah barang mentah menjadi barang jadi untuk kemudian dijual. Dalam kehidupan manusia, ilmu ini dapat diimplementasikan untuk membuat alat-alat yang sering kita temui pada kehidupan sehari-hari, seperti meja, kursi, laptop, kalkulator dan lain-lain.

PT Dirgantara Indonesia merupakan salah satu dari beberapa perusahaan yang bergerak di bidang design pesawat terbang, pengembangan dan manufaktur pesawat untuk kegunaan umum ataupun militer. Perusahaan yang dibangun pada tahun 1976 ini telah berhasil mengembangkan kemampuannya bukan saja di bidang pesawat terbang tetapi juga dalam bidang lain, seperti teknologi informasi, automotif, teknologi simulasi, industri turbin dan servis mesin.

Akibat krisis ekonomi yang melanda pada tahun 1998, kebijakan IMF yang melarang Indonesia untuk menjual pesawat, keadaan perusahaan ini merugi. Pada tahun 2007, perusahaan dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat karena tidak mampu membayar hutang berupa kompensasi dan manfaat pensiun dan jaminan hari tua kepada mantan karyawannya. Namun pada tahun yang sama keputusan pailit tersebut dibatalkan. PT Dirgantara Indonesia masih berupaya untuk menyelesaikan masalah tersebut hingga hari ini.

Perusahaan tersebut mulai menunjukkan peningkatan kinerja pada tahun 2012 dimana perusahaan berhasil mengirimkan 4 buah pesawat CN235 pesanan Korea Selatan. Dengan mulai berdatangan pesanan-pesanan pesawat dari luar maupun dalam negeri, perusahaan harus dapat menunjukkan kinerja yang maksimal agar dapat memenuhi permintaan tersebut. Namun, seperti dikatakan oleh mantan presiden Indonesia, B.J. Habibie (dikutip dalam “Upaya PT Dirgantara Indonesia Bertahan di Industri Pesawat Terbang”, 2013) yang mengatakan bahwa ia kecewa karena melihat perusahaan yang dirintisnya itu jalan di tempat.

Kini PT Dirgantara Indonesia sedang berusaha untuk bangkit kembali dengan cara menerima order dari perusahaan mancanegara yang masih percaya akan kualitas produk PT DI. Perusahaan menjalankan beberapa proyek seperti pengerjaan pesawat terbang, penyediaan pembuatan *sparepart* pesawat serta penyediaan *service* pesawat terbang. Namun satu kendala yang masih sering dihadapi oleh perusahaan adalah mengenai kesiapan sumber daya manusianya.

Masih belum optimalnya kinerja karyawan menyebabkan tidak tercapainya tujuan semula. Seperti pada hasil kerja perusahaan pada tahun 2013 hingga bulan September, kinerja baru mencapai 55 % dari hasil yang diinginkan. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan yang tidak optimal. Untuk lebih jelas, peneliti menyampirkan tabel di bawah ini.

Tabel 1.1  
*Sales Plan Aircraft Integration* periode Januari- September 2013

No	Program/ Customer	Sales Plan	Realization	%
1	<i>Main product</i>	123,997	74,398	60%
2	<i>Strategic Alliance</i>	582,199	558,907	96%
3	<i>Industrial cooperation</i>	779,957	160,067	21%
4	<i>Spare (BOA)</i>	54,357	4447,390	87%
<b>Jumlah</b>		1,540,510	840,762	55%

Pada tabel di atas mencantumkan jenis program atau customer yang sedang diterima oleh perusahaan. *Sales Plan* RKA dibuat pada bulan November tahun sebelumnya. Selama bulan November hingga awal tahun depan, sangat memungkinkan terjadinya perubahan dalam jumlah program atau kustomer yang diterima oleh perusahaan. Untuk itu, hasil akhirnya akan dicatat pada kolom *Sales Plan* Sementara hingga sejauh mana program tersebut dikerjakan, data ini didapatkan, dicantumkan dalam kolom *realization*. Untuk lebih memudahkan

hasil tersebut diubah ke dalam bentuk persentase seperti pada kolom terakhir dalam tabel di atas.

Seperti dapat dilihat pada tabel di atas, kinerja perusahaan masih kurang optimal. Perkembangan pekerjaan yang diharapkan masih belum memenuhi perkiraan yang telah dibuat sebelumnya. Seperti pada *main product* (berupa pembuatan pesawat baik untuk umum maupun militer) hanya mencapai 60% dari perkembangan yang diharapkan. Berarti terdapat kekurangan sebesar 40 % yang harus diselesaikan dalam jangka waktu 3 bulan menjelang akhir tahun ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang manajer pada divisi yang bersangkutan, kinerja karyawan memang masih belum optimal. Hal ini juga terlihat dari kinerja individual, seperti contoh di saat tidak tercapainya tujuan karyawan untuk menyelesaikan 4 produk tepat waktu sehingga mereka harus mengerjakan di waktu libur mereka. Atau ketika karyawan salah mengerjakan produk onderdil pesawat yang diminta sehingga akan mempengaruhi penyelesaian produk secara keseluruhan.

Terlambatnya penyelesaian pekerjaan akan berakibat pada keharusan perusahaan untuk membayar denda seperti yang telah disepakati pada perjanjian awal. Selain itu, perusahaan juga akan dianggap tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Pada beberapa penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja kerja yaitu *emotional intelligence* dan kepuasan kerja.

*Emotional intelligence* atau kecerdasan emosi mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ealias dan George (2012) dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kecerdasan emosi seorang karyawan. Dari beberapa hasil penelitian yang peneliti dapatkan (Ealias dan George, Sani, Shahzad, Sarmad, Abbas & Khan) dan didukung oleh teori yang peneliti kumpulkan, maka peneliti beranggapan tidak optimalnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi dan kepuasan kerja karyawan tersebut. Rendahnya kecerdasan emosi yang dimiliki oleh karyawan akan dapat menyebabkan karyawan tersebut tidak memiliki kinerja dengan optimal. Demikian juga dengan kepuasan kerja. Banyaknya faktor, baik itu personal maupun lingkungan, dalam pekerjaan akan dapat menyebabkan karyawan tidak puas akan pekerjaannya. Hal ini dapat berujung pada penurunan kinerja seorang. Penurunan kinerja dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hubungan antara *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi dengan kinerja juga telah diteliti oleh Sihaloho (2012). Pada penelitian ini didapatkan bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang, walaupun tidak signifikan. Hasil yang sama juga didapatkan pada penelitian oleh (Shahzad et al., 2011) yang menyatakan bahwa variabel *social awareness* dan *relationship management* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Dua variabel di atas merupakan dimensi dari *emotional intelligence* yang tertera pada *framework emotional intelligence* dari Goleman (1998).

Pada penelitian ini, peneliti hendak meneliti mengenai pengaruh *kecerdasan emosi*, serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila dijabarkan lebih lanjut, *emotional intelligence* dan kepuasan kerja yang akan berakibat pada kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah Pengaruh kecerdasan emosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Spirit Aerosystem di PT Dirgantara Indonesia Bandung.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Kinerja karyawan akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pada perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI) didapatkan bahwa kinerja karyawan pada tahun 2013 hingga bulan September hanya mencapai 55% dari total seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan pada tahun ini. Hal ini menandakan tidak optimalnya kinerja karyawan.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang diangkat pada penelitian ini adalah *emotional intelligence* dan kepuasan kerja. Karyawan dengan kecerdasan emosi yang rendah tidak dapat mengolah emosi yang dimilikinya dengan baik, tidak dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh orang lain maupun tidak mampu memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja. Situasi seperti ini akan mempengaruhi suasana dalam lingkungan pekerjaan. Demikian juga dengan kepuasan akan pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

Kedua hal ini akan berdampak terhadap kinerja seseorang, baik itu secara simultan maupun parsial.

Berdasarkan identifikasi masalah, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana kecerdasan emosi karyawan PT Dirgantara Indonesia Bandung
- 2 Bagaimana kepuasan kerja karyawan PT Dirgantara Indonesia Bandung
- 3 Bagaimana kinerja karyawan PT Dirgantara Indonesia Bandung
- 4 Bagaimana pengaruh emotional intelligence dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Dirgantara Indonesia Bandung, baik secara simultan, maupun parsial

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menjelaskan serta menganalisa mengenai:

1. Kecerdasan emosi pada karyawan di Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia Bandung
2. Kepuasan kerja pada karyawan di Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia Bandung
3. Kinerja pada karyawan di Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia Bandung

4. Pengaruh kecerdasan emosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia Bandung, baik secara simultan maupun parsial

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia dan memperkaya hasil penelitian yang telah ada serta dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh antara kecerdasan emosi (EQ), kepuasan kerja dan kinerja.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Untuk memberikan informasi kepada manajer perusahaan khususnya bergerak dalam bidang sumber daya manusia akan pengaruh dari kecerdasan emosi (EQ) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi untuk mengembangkan kondisi yang sudah ada mengenai *kecerdasan emosi* serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan untuk menghadapi tantangan perubahan yang terjadi saat ini.