BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Memasuki kerjasama ekonomi Negara-negara Asia Tenggara melalui Komunitas Ekonomi ASEAN (*ASEAN Economic Community/AEC*) pada tahun 2015 akan mengubah ASEAN menjadi wilayah dengan pergerakan bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil, dan aliran modal yang lebih bebas, dan sektor prioritas integrasi (www.asean.org, 2012). Hal di atas akan menimbulkan persaingan lebih tinggi terhadap kualitas barang dan jasa dan tenaga kerja terampil. Peningkatan persaingan ini dimulai dari penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas yang merupakan faktor keunggulan menghadapi persaingan dimaksud. 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.

Bank “XXX” merupakan salah satu bank yang berada di kawasan Bandung Utara. Karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan yang selalu dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Meningkatnya pendapatan bunga maupun *profit*

(laba) merupakan tujuan utama dari Bank “XXX” tanpa mengurangi *service* (pelayanan) terhadap pelanggan.

Berdasarkan observasi dan wawancara langsung peneliti memperoleh informasi dan mendapatkan fenomena dalam hal kecerdasan emosional bahwa masih ada karyawan yang bersikap kurang ramah/sopan dalam bekerja, dan juga masih dijumpainya komunikasi yang belum efektif dalam bekerja. Dari fenomena tersebut maka secara langsung ataupun tidak hal itu akan dapat menimbulkan masalah dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Dan untuk menunjang tentang fenomena tersebut maka peneliti menampilkan data tentang penilaian kinerja karyawan untuk tiga divisi (*Teller, Customer Service, dan Marketing*) di tiga cabang besar di Bandung, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Kinerja Karyawan untuk Tiga Divisi di Tiga Cabang Besar yang memiliki Kinerja Kurang/Cukup Tahun 2012-2013

Tahun	Karyawan (3 Div)	Kinerja (Kurang/Cukup)	%
2012	68	13	19.12
2013	57	18	31.58

Sumber: Kadev HCPD Bank XXX dan modifikasi peneliti

Pada tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa presentase karyawan yang memiliki kinerja kurang/cukup masih terbilang cukup tinggi yaitu sebesar 19,12% di tahun 2012 dan 31,58% di tahun 2013. Hal ini bisa disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, motivasi karyawan dalam perbuatannya dengan

tujuan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang ada. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang dari lingkungannya. Misalnya, perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, pelatihan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor-faktor di atas secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 1.2 menjelaskan kriteria penilaian untuk masing-masing divisi tahun 2012. Untuk tahun 2012, kriteria penilaian menggunakan metode interpolasi dimana untuk setiap unit kerja dan jenjang kepangkatan menggunakan penilaian kinerja yang sama. Berikut adalah kriteria penilaian tahun 2012 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Kriteria Penilaian Kinerja Tahun 2012

Total Nilai	Nilai Akhir	
> 4,00	5	Sangat Luar Biasa
3,50 - 4,0	4	Baik Sekali
2,75 - 3,49	3	Baik
2,00 - 2,74	2	Cukup
<2,00	1	Kurang

Sumber: Kadep HCPD Bank XXX

Penilaian kinerja untuk tahun 2013 terdapat perbedaan metode dari tahun sebelumnya. Untuk tahun 2013, kriteria penilaian dibedakan berdasarkan jenjang kepangkatan (*grade*). Jenjang kepangkatan di Bank “XXX” dibagi menjadi tiga, yaitu B (*Staff*), C (*Supervisor/Officer*), dan D (*Manager*).

Tabel 1.3 menjelaskan kriteria penilaian untuk divisi *marketing* tahun 2013, sebagai berikut:

Tabel 1.3
Daftar Kriteria Penilaian Kinerja Divisi *Marketing* Tahun 2013

	B	C	D
Kurang	< 2,70	0,00 - 1,00	0,00 - 1,00
Cukup	2,80 - 3,00	1,01 - 2,01	1,01 - 2,01
Baik	3,01 - 4,09	2,02 - 3,30	2,01 - 3,70
Baik Sekali	4,10 - 4,38	4,71 - 3,31	4,00 - 3,71
Sangat Istimewa	< 4,39	5,00 - 4,72	4,01 - 4,83

Sumber: Kadep HCPD Bank XXX

Tabel 1.4 menjelaskan kriteria penilaian untuk divisi *teller* dan *customer service* tahun 2013, sebagai berikut:

Tabel 1.4
Daftar Kriteria Penilaian Kinerja Divisi *Teller* dan *Customer Service* Tahun 2013

	B	C	D
Kurang	4,13 - 5,45	3,84 - 6,40	6.73
Cukup	5,46 - 6,02	6,41 - 6,83	6,74 - 7,12
Baik	6,03 - 7,17	6,84 - 7,93	7,31 - 8,50
Baik Sekali	7,18 - 7,45	7,94 - 8,07	8,51 - 8,73
Sangat Istimewa	7,46 - 7,86	8,08 - 8,45	8.74

Sumber: Kadep HCPD Bank XXX

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari kualitas SDM yang dimiliki (kualitas SDM tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun sebuah *teamwork* dalam perusahaan) maka dari itu kemungkinan perusahaan terdapat jenis karyawan yang berkualitas dan kurang berkualitas, yang dapat dilihat dari kinerja dan keefektifan mereka dalam melaksanakan tugas.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002:18).

Spencer, dkk (1993, dalam Fatmawati, 1998) berpendapat bahwa pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan kemampuan merupakan kompetensi yang bersifat superfisial, yaitu karakter dari seseorang untuk mampu menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam pekerjaan dan tugasnya. Raharso (2004) berpendapat bahwa kompetensi biasanya dihubungkan dengan hal-hal seperti nilai, standar, dan pandangan hidup seseorang. Hal tersebut merupakan dasar aspek-aspek kepribadian yang penting untuk dalam mengerjakan tugas yang penting dan bertanggung jawab, namun tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang karyawan itu merupakan kompetensi, hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang optimal yang merupakan kompetensi (Drejer; 2001:7), dan salah satunya adalah kecerdasan emosional.

Salah satu aspek pribadi yang merupakan kompetensi adalah komunikasi, menurut Robbins (2007:325) dengan komunikasi organisasi dapat memelihara motivasi karyawan dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini

mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik/efektif akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

Faktor selain kompetensi yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal yaitu kecerdasan emosional. Goleman (1999 dalam Edwardin, 2006:3) menunjukkan sederetan bukti penelitian bahwa kecerdasan otak bukanlah prediktor yang dominan dalam perkembangan karir seseorang, melainkan adalah kecerdasan emosional. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan, maka semakin krusial peran kecerdasan emosional. Penelitian Goleman (1999 dalam Edwardin, 2006:3) mengungkapkan bahwa kecerdasan otak hanya menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan yang 80% lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain, termasuk kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan

hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stress agar tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Widyastini (2003 dalam Edwardin 2006:4) mengatakan bahwa secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi, dan berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi dan berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pegawainya. Pemimpin yang memiliki empati tinggi akan dapat memahami kebutuhan para pegawainya dan dapat memberikan *feedback* yang konstruktif. Nilai mendasar yang dikembangkan dengan menampilkan kecerdasan emosional dalam dunia kerja adalah implikasinya terhadap penyelenggaraan-penyelenggaraan pelatihan, dengan memperhatikan bahwa kecerdasan emosional berperan aktif bagi kesuksesan seseorang dalam bekerja.

Namun, dalam kenyataannya tidak semua individu mempunyai tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dan kompetensi komunikasi baik/efektif, karena masing-masing individu memiliki pengalaman, tingkat pendidikan, usia, dan lingkungan berbeda-beda yang dapat mempengaruhinya. Kecerdasan emosional yang tinggi akan membuat seseorang lebih sukses, lebih peka akan kebutuhan orang lain, lebih disukai, dan lain-lain. Demikian juga dengan kompetensi komunikasi yang baik maka seseorang akan dapat menjalin hubungan dan kerjasama dengan pelanggan ataupun rekan kerja dan tidak mengalami kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan karena pendelegasian tugas dapat dimengerti dengan baik. Kedua hal tersebut akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan fenomena di atas maka penulis akan melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Divisi *Teller, Customer Service, dan Marketing* di Tiga Cabang Besar Bank “XXX” di Bandung“** yang mengidentifikasi pengaruh berdasarkan teori dengan pengaruh yang ada pada Bank “XXX” berdasarkan penilaian responden (karyawan), sehingga dapat mengetahui dengan tepat pengaruh kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Perubahan-perubahan yang terus terjadi di perusahaan, membuat kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional menjadi penting dibutuhkan, karena karyawan dalam perusahaan dituntut untuk dapat membangun kelompok dan beradaptasi dengan perubahan, dan tantangan-tantangan yang terjadi. Bila sebelumnya orang bisa dengan mudah menyembunyikan sifat pemberang dan pemalu, sekarang kemampuan seperti penguasaan emosi atau cara menangani konfrontasi dengan baik, kerja dalam kelompok, makin terbuka dan makin diperhitungkan lebih daripada sebelumnya. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh aspek-aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam kenyataannya tidak semua orang yang dikatakan ahli mampu menguasai seluruh bidang tugasnya dengan optimal. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan untuk

mengkaji variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional, dengan objek penelitiannya adalah karyawan “Bank XXX” khususnya divisi *Teller, Customer Services*, dan *Marketing* Bank “XXX” baik secara deskriptif maupun verifikatif.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kompetensi komunikasi karyawan pada Bank “XXX”?
2. Bagaimanakah kecerdasan emosional karyawan pada Bank “XXX”?
3. Bagaimanakah kinerja karyawan dalam bekerja Bank “XXX”?
4. Bagaimanakah pengaruh kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan Bank “XXX” baik secara simultan maupun parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penulis yaitu untuk mengumpulkan data dan berbagai informasi yang terkait dengan kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang kemudian akan diolah dan dianalisa untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Tujuan dari penulis yaitu untuk:

1. Mengetahui kompetensi komunikasi karyawan pada Bank “XXX”.
2. Mengetahui kecerdasan emosional karyawan pada Bank “XXX”.
3. Mengetahui kinerja karyawan dalam bekerja pada Bank “XXX”.

4. Mengetahui pengaruh kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan Bank “XXX” baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, dapat memberikan informasi tentang kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi sehingga dapat di gunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan membantu dalam pemberian informasi kepada manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi para akademisi, hasil penelitian dapat menyajikan informasi mengenai hubungan kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.