

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan ekonomi yang semakin pesat dan ketat, membuat beberapa perusahaan dari berbagai sektor termasuk sektor perbankan berlomba-lomba dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan penggunaan teknologi yang terupdate. Hal ini tidak terlepas dari sumber daya yang digunakan salah satunya ialah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai (Suparyadi 2015). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam memobilisasi sebuah perusahaan untuk mencapai *high performance*. Kinerja atau *performance* merupakan sebuah gambaran untuk pencapaian suatu pelaksanaan ataupun kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan perusahaan, visi dan misi dari organisasi atau perusahaan yang dirancang menggunakan perencanaan strategis suatu organisasi atau perusahaan. (Mangkunegara 2005), mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang berasal dari kualitas ataupun kuantitas pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab. Kinerja perusahaan menjadi cermin untuk sebuah perusahaan, apakah memang perusahaan tersebut baik atau tidak dalam bisnis. Pada era industri 4.0 yang sedang berjalan saat ini tentunya membuat perusahaan perbankan harus mampu bersaing dalam hal penyediaan SDM untuk mencapai kinerja yang maksimal, salah satunya BUMN harus mampu memiliki peran penting dalam menyediakan lapangan kerja, pelayanan pemenuhan kebutuhan masyarakat, baik pada bidang layanan barang ataupun jasa. Sejalan dengan visi Presiden Pak Jokowi mengenai pembangunan infrastruktur yang berfokus salah satunya pada SDM, maka untuk menyelaraskan visi tersebut tenaga pendidik harus mampu menciptakan SDM yang berkualitas agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan saat ini. Merangkul disrupti teknologi adalah

suatu keharusan bukan pilihan, menyerahkan kepada mekanisme pasar mungkin bukan suatu kebijakan yang optimal.

Pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berupaya untuk melakukan transformasi bisnis utama (*Core business*) sejumlah BUMN termasuk bank-bank Himpunan Milik Negara (Himbara), tak hanya transformasi bisnis bank Himbara juga didorong melakukan digitalisasi bisnis. Dengan adanya digitalisasi banking pun juga harus selaras dengan adanya transformasi di bidang SDM yang didukung dengan menata ulang *roadmap Human Capital*, sehingga dapat terciptanya pegawai yang handal dan tangguh dalam menghadapi era perubahan dan digital yang didukung dengan budaya organisasi yaitu AKHLAK.

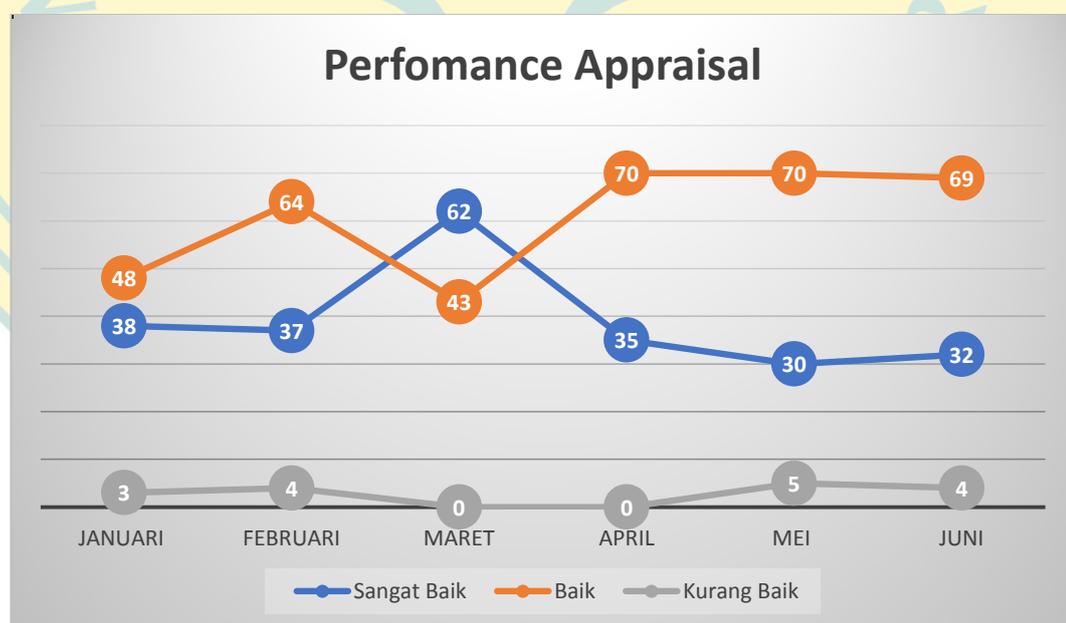
Menurut (Handoko 2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan. Kemungkinan besar kinerja pegawai berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja.

PT. "X" merupakan salah satu perusahaan Bank BUMN yang memberikan jasa perbankan terdiri dari *funding* dan *lending*. Dengan besarnya laba bersih yang didapatkan oleh Bank BUMN pada akhir 2022, hal ini tentunya juga dipengaruhi dari sumber daya manusia yang ada, PT. "X" yang sejatinya merupakan perusahaan jasa dimana harus memberikan pelayanan yang prima dari sisi sumber daya manusianya. Salah satu unit kerja yang memiliki pengaruh terhadap citra bank yaitu unit *banking*, unit tersebut merupakan garda terdepan dalam hal pelayanan serta juga dapat menjadi penyempurnaan layanan pelanggan, peningkatan fitur pelaporan nasabah kepada perusahaan, peningkatan komunikasi nasabah terhadap perusahaan, meningkatkan penjualan perusahaan serta memberikan pengalaman kepada nasabah. Maka dari itu unit kerja tersebut harus memiliki *performace appraisal* yang stabil dengan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya

ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Oleh karena itu perlu dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan (Akbar 2018)

Menurut (Robbins 2002) sehubungan dengan hal itu, pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual ada enam kriteria, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, Efektivitas Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku), kemandirian dan komitmen kerja. PT. “X” memiliki *key performance indicator* untuk unit *banking* pada periode Januari – Maret 2023 dengan komposisi sebagai berikut Kualitas (80%), Kuantitas (10%) , Kehadiran (10%) namun pada bulan April 2023 ada perubahan dalam komponen KPI yaitu menjadi Kualitas (70%), Kuantitas (20%) dan Kehadiran (10%). Berikut terlihat dari data *performance* PT. “X” dari Januari – Juni 2023 :

**Grafik 1.1 Performance Appraisal Periode Januari – Juni 2023**



Sumber : *Team Performance Monitoring* PT. “X”, 2023

Berdasarkan dari hasil kinerja bulanan dari pegawai di PT. “X” dalam 6 bulan terakhir yang cukup fluktuatif, hal tersebut terlihat pada bulan Januari 2023

sekitar 38 pegawai yang mendapatkan predikat sangat baik dan pada bulan Februari pegawai yang mendapatkan predikat kinerja sangat baik menurun menjadi 37, pada bulan Maret terdapat peningkatan kembali pegawai yang mendapatkan predikat kinerja sangat baik menjadi 62, kemudian pada bulan April menurun kembali menjadi 35 pegawai yang mendapatkan predikat sangat baik. Jika di lihat dari data kinerja yang fluktuatif hal ini bisa dikarenakan adanya adaptasi kembali terkait perubahan KPI dikarenakan adanya perubahan pada komponen kualitas yang dikurangi kemudian di tambahkan kepada komponen kuantitas sebanyak 10% yaitu dengan di adakannya produktivitas transaksi yang merupakan target dalam penyelesaian pelaporan sebanyak 55 per 1 hari, karena adanya perubahan komponen dalam KPI, hal ini lah yang menjadi salah satu faktor adanya ketidakstabilan dalam *performance appraisal*.

Menurut (Rahchmawati 2008) Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan diantaranya : (1) Meningkatkan prestasi pegawai, (2) Standar kompensasi, (3) Penempatan pegawai, (4) Pelatihan dan pengembangan, (5) Jenjang karir, (6) Penataan Staff, (7) Minimnya data informasi, (8) Kesalahan desain pekerjaan, (9) Peluang kerja yang adil, (10) Tantangan eksternal.

Pegawai dalam menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja, dan selanjutnya adalah kepuasan seseorang dalam bidang pekerjaan yang ditekuninya baik sebagai individu maupun sebagai pekerja dalam sebuah organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Selanjutnya kepuasan kerja sangat mempengaruhi tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional sendiri dapat berupa perasaan puas atau tidak puas. seseorang yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, dan terus memperbaiki kinerjanya (Sinambela 2012).

(Robbins and Judge 2008) dalam (Alfany 2017) menyatakan organisasi yang efektif adalah organisasi yang memiliki tingkat kepuasan pegawai yang tinggi, dibandingkan dengan kepuasan pegawai yang rendah. Bukan hanya kecerdasan emosional saja yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan, ada faktor lain

yaitu stres kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan juga kinerja pegawai. Untuk hal ini peneliti melakukan pra survei terhadap 30 pegawai unit kerja banking mengenai kepuasan pegawai pada PT. "X":

**Tabel 1.1 Hasil Pra survei Kepuasan Kerja**

<b>Variabel Kepuasan Kerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya	10%	13,3%	46,7%	20%	10%
2.	Perusahaan memberikan kesempatan saya dalam mengembangkan karir	20%	23,3%	33,3%	13,3%	10%
3.	Saya memiliki rekan kerja yang ramah sehingga dapat mendukung terjadinya kepuasan kerja yang meningkat	53,3%	30%	13,3%	0	3,3%

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan hasil dari prasurvei yang dilakukan terhadap 30 pegawai terkait kepuasan pegawai PT. "X", tergambar bahwa sebanyak 46,7% (14 Pegawai) merasa sudah puas dengan gaji yang didapatkan karena sudah sesuai dengan pekerjaannya. Selanjutnya sebanyak 33,3% (10 Pegawai) sudah merasa puas dengan kesempatan berkarir yang di berikan perusahaan, rekan kerja yang ramah pun juga menjadi pendukung terhadap kepuasan kerja pegawai karena ada sebanyak 53,3% (16 Pegawai). Hal ini bisa di simpulkan bahwa gaji yang sesuai, terbukanya kesempatan dalam berkarir serta lingkungan rekan kerja yang mendukung mampu memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor dalam mendapatkan dan mencapai hasil kerja yang maksimal. Apabila pegawai merasa puas maka akan berdampak baik untuk perkembangan perusahaan. Namun sebaliknya, apabila pegawai merasa tidak puas maka hasilnya pun berdampak buruk pada perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yang menjadi pusat perhatian pada setiap bank yang ada yaitu faktor stres kerja. Robbins (Istri dan Sintya 2016) stres juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. (Hidayati,

Setiawan, dan Solimun 2013) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. BRI Kebumen. Kemudian menurut (Mulita Sari, dkk 2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Berikut hasil prasurvei terhadap 30 pegawai unit kerja banking PT. “X” di Jakarta.

**Tabel 1.2 Pra Survei Hasil Kuesioner Pra survey Stres Kerja**

Variabel Stres Kerja						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menyukai lingkungan kerja di perusahaan saya bekerja saat ini	23,3%	26,7%	33,3%	13,3%	3,3%
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara cepat sehingga dapat produktif	40%	43,3%	10%	6,7%	0
3.	Beban kerja yang di berikan membuat saya stres	26,7%	43,3%	10%	10%	10%

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan dari hasil prasurvei yang dilakukan bahwa terdapat sebanyak 33,3% (10 pegawai) menyatakan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor utama dalam menangani stress kerja. 43,3% (13 pegawai) menyatakan bahwa selalu dituntut agar bisa lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaan. 43,3% (13 pegawai) menyatakan bahwa beban kerja yang di berikan selalu besar sehingga sulit untuk bisa produktif. Hal ini menyimpulkan bahwa beban kerja yang besar, membuat pegawai sulit untuk produktif, padahal pegawai di tuntutan untuk selalu produktif dalam menyelesaikan setiap tugasnya, namun dikarenakan lingkungan kerja yang nyaman membuat pegawai menjadi rehat sejenak dalam menangani stress kerja.

Dalam hal kepuasan pun tidak luput dari kemampuan seseorang dalam mengukur suatu kepuasan itu sendiri, karena tolak ukur kepuasan seseorang itu berbeda-beda tergantung dari pribadi seorang tersebut. Keadaan menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar merupakan keadaan dimana seseorang harus cerdas

membawa diri agar bermanfaat untuk segala sesuatu yang ada di sekitarnya. Kecerdasan emosional sendiri dapat menggambarkan hal tersebut, dimana kecerdasan emosional mampu dan memahami secara efektif dan mengelola emosi untuk diri sendiri dan orang lain secara positif dan produktif. Karena tingkat produktifitas di perlukan guna mencapai kinerja. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat seseorang mampu membuat suatu keputusan yang tepat dan tegas walaupun sedang berada dalam keadaan yang tertekan (Riza, 2016). Untuk hal ini peneliti melakukan pra survei terhadap 30 pegawai mengenai Kecerdasan emosional pegawai PT. "X":

**Tabel 1.3 Hasil Pra survei Kecerdasan Emosional pegawai**

Variabel Kecerdasan Emosional						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya dapat mengatasi emosi diri sendiri sehingga dapat berdampak positif bagi tugas dan tanggung jawab saya dalam pekerjaan	36,7%	33,3%	23,3%	6,7%	0
2.	Saya mampu mengambil keputusan yang berguna bagi diri sendiri, serta dapat dijadikan tolak ukur bagi kemampuan diri dan kepercayaan diri sendiri.	33,3%	40%	20%	6,7%	0
3.	Saya dapat memahami orang lain dengan melihat dari sisi perspektif orang lain, sehingga dapat menumbuhkan hubungan untuk saling percaya dan dapat menyelaraskan diri dengan beragam karakter orang	30%	43,3%	26,7%	0	0

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan dari hasil pra survey yang dilakukan bahwa terdapat 36,7 % (11 pegawai) yang menyatakan bahwa mampu mengatasi emosi dalam bekerja, 40% (12 pegawai) setuju jika mampu dalam mengambil keputusan yang berguna bagi diri sendiri, sebanyak 43.3% (13 Pegawai) setuju jika dalam menyelesaikan tugas

perlu memiliki jiwa dalam memahami orang lain dikarenakan tugas yang diberikan berkaitan dengan pelayanan kepada nasabah.

Dalam hal ini tentunya perlu mempersiapkan SDM yang baik salah satunya dengan melihat kemampuan dalam penguasaan diri sendiri serta kemampuan berinteraksi dan memotivasi orang lain, Goleman menyebutkan kemampuan tersebut ialah kecerdasan emosional (Alfany 2017) Kecerdasan emosional bukan hanya mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Luthans (Hidayati, Setiawan, dan Solimun 2013) mendefinisikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik hasil pekerjaan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amilia, Silmy 2020) bahwa kecerdasan emosional memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja pegawai, jika seseorang memiliki kecerdasan emosional yang baik maka ia dapat mengatur potensi yang ada pada dirinya secara maksimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Selanjutnya senada dengan (Rachmelya dan Suryani 2017) kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan stres kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya didapatkan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara Stres kerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh (Silvianita 2018) hal ini berarti semakin tinggi tingkat stress maka akan mengakibatkan semakin meningkat kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (Istri dan Sintya 2016) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin meningkatnya stres kerja maka akan semakin menurun kinerja pegawai.

Selanjutnya dalam penelitian yang di lakukan oleh (Sandiartha dan Suwandana 2020) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja, maka hal ini mengartikan bahwa jika stres kerja meningkat maka kepuasan kerja akan menurun. dalam penelitian yang di lakukan oleh (Nuraningsih dan Surya Putra 2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja hal ini berarti pegawai yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Kemudian penelitian yang dilakukan (Shooshtarian, Ameli, dan Lari 2013) menyatakan bahwa ada pengaruh antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan kinerja hal ini berarti semakin tinggi keterampilan pegawai dalam mengendalikan diri dan memiliki kepuasan kerja yang lebih maka kinerja pegawai pun meningkat. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh (Alfany 2017) bahwa kinerja di pengaruhi oleh kepuasan kerja secara positif dan signifikan, hal ini menunjukkan jika kepuasan meningkat maka kinerja pegawai ikut meningkat.

Berdasarkan fenomena yang terjadi serta *research gap* pada penelitian sebelumnya makadalam penelitian ini membahas mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. "X" di Jakarta).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai PT. "X" di Jakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta ?
4. Apakah terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai PT. "X" di Jakarta ?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai PT. "X" di Jakarta ?
6. Apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pegawai PT. "X" di Jakarta ?
7. Apakah terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dikemukakan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai PT. "X" di Jakarta
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai PT. "X" di Jakarta
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. "X" di Jakarta
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pegawai PT. "X" di Jakarta
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. "X" di Jakarta

### 1.1 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat scara teoritis dan praktisi, diantaranya :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian di harapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan terkait dengan ilmu-ilmu pengetahuan terutama dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.
  - b. Hasil penelitian ini dapat di jadikan referensi ataupun acuan untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti
 

Dalam penelitian ini, peneliti dapat mengasah kemampuan menulis serta dapat mengembangkan dan menyalurkan ide-ide mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah di pelajari sebelumnya.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan untuk pengevaluasian kinerja serta untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga bisa menciptakan sumber daya manusia yang lebih baik yang dapat berkomunikasi, berkontribusi, dan berkolaborasi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

