

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Ketersediaan sumber daya yang berkualitas menjadi satu dari beberapa faktor kunci lainnya yang menggerakkan perekonomian perlu untuk produktif dan berkinerja terbaik. Mengkaji dan membahas mengenai kinerja terbaik menjadi topik permasalahan yang sering dihadapi oleh organisasi atau perusahaan tak terkecuali PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kota Semarang.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau Bank BNI menjadi salah satu perusahaan layanan perbankan. Visi dan misi perusahaan menjadi pedoman Bank BNI dalam menjalankan usahanya. Sebagai usaha mewujudkan Visi dan Misinya, yaitu memberikan layanan dan kinerja yang unggul sebagai lembaga keuangan, Bank BNI telah menetapkan beberapa target pencapaian dimana salah satu target yang dituju adalah mencapai peringkat satu layanan pada industri perbankan. Maka dalam rangka memperkuat sinergi dalam usaha peningkatan kualitas standar layanan dan percepatan pemerataan kualitas layanan di segenap outlet dan sekaligus memastikan kualitas layanan di segenap outlet tersebut, maka dilaksanakanlah pengukuran kualitas layanan. Pengukuran tersebut dilakukan Bank BNI dengan melibatkan pihak internal dan eksternal. Dari beberapa bidang di Bank BNI, petugas *frontliner* menjadi ujung tombak perusahaan karena memiliki akses langsung kepada konsumen dalam memberikan pelayanan. Oleh sebab itu skor kinerja pelayanan menjadi indikator keberhasilan Bank BNI dalam

memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Berikut adalah hasil skor kinerja layanan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Semarang yang berhasil diraih oleh karyawan selama tahun 2015 hingga 2017.

**Tabel 1.1**  
**Skor Kinerja Layanan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Semarang**

Tahun	Target Skor	Skor Kinerja Layanan
2015	100%	97.79%
2016	100%	97.08%
2017	100%	82.65%

Sumber: Divisi Human Resource PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Semarang, 2018

Tabel 1.1 di atas menunjukkan penurunan skor kinerja layanan dalam 3 (tiga) tahun terakhir. Terdapat beberapa hal yang memungkinkan terjadinya penurunan skor kinerja layanan tersebut diantaranya : (1) kenaikan gaji yang diterima oleh petugas *frontliners* rata-rata hanya sebesar 3% dari gaji pokok, disamping itu tidak adanya tunjangan anak dan suami/istri, (2) *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai acuan penilaian kinerja *frontliners* sebelumnya hanya difokuskan pada kualitas pelayanan kepada nasabah . Namun sejak tahun 2014 KPI tersebut mengalami perubahan dimana komponen penilaian ditambah poin *cross selling*, *calling* dan pemberian *referral*. Setiap *frontliners* mempunyai target masing-masing yang harus dicapai. Banyak sedikitnya pencapaian bergantung pada kepandaian dan kelihaiian petugas *frontliners* dalam menjelaskan fitur produk dan menggali kebutuhan nasabah. Dibutuhkan kecerdasan emosional untuk melakukan *cross selling* dengan nasabah, dimana petugas *frontliners* harus dapat ikut berempati dan merasakan apa yang dirasakan nasabah sehingga

nasabah merasa nyaman dan proses *cross selling* pun berhasil. Petugas *frontliners* yang mempunyai kecerdasan emosional cenderung dapat mencapai target yang ditetapkan daripada yang tidak. Dengan demikian seluruh karyawan terutama petugas *frontliner* dituntut untuk dapat menguasai seluruh produk-produk perbankan yang dimiliki oleh BNI.

Pengetahuan perusahaan akan hal-hal yang diperlukan karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dimulai dari kebutuhan fisiologis dasar pegawai yaitu pemberian kompensasi yang layak dan adil sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan akan penghargaan, pemenuhan kebutuhan sosial seperti hubungan antara atasan dengan bawahan dan hubungan antara rekan kerja, dan yang terakhir kebutuhan peluang karir agar karyawan lebih terpacu untuk mengoptimalkan keahlian yang dimilikinya demi pencapaian tujuan perusahaan.

Sistem imbalan, manfaat dan kompensasi yang tidak jelas membuat karyawan tidak puas sehingga kurang termotivasi dalam kerjanya, hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan karena karyawan tidak akan menunjukkan performa terbaiknya dan yang lebih memungkinkan perusahaan akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas. Maka memperbaiki sistem kompensasi yang seadil-adilnya untuk memenuhi kebutuhan karyawan harus sejalan dengan tujuan perusahaan. Struktur gaji yang baik harus mencakup beberapa aspek yaitu sebagai motivasi karyawan, retensi karyawan, kepuasan dan kondisi eksternal seperti harga pasar serta UMR (Upah Minimum Regional) harus dipertimbangkan dengan baik.

Kebutuhan yang dihadapi oleh perusahaan selalu mengalami perubahan. Perubahan tersebut ditimbulkan dari adanya pengaruh yang bersumber dari dalam dan luar perusahaan yang senantiasa dinamis. Kemampuan menyesuaikan diri menjadi diperlukan perusahaan untuk dapat mengelola perubahan. Orientasi menjadi organisasi yang lebih baik merupakan esensi dari pengelolaan perubahan (Negash et al., 2014). Produktivitas dan efisiensi yang meningkat, meningkatnya kapasitas kemampuan menghadapi agen perubahan, penyesuaian terhadap pengendalian internal perusahaan mulai dari karyawan hingga lingkungan fisik agar stabilitas internal tetap terjaga merupakan muara dari pengelolaan perubahan.

Ulasan mengenai rencana perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, tidak dapat dilepaskan dari pengembangan organisasi. Sistem, strategi dan proses merupakan hal-hal internal perusahaan yang perlu senantiasa dikembangkan karena menjadi faktor yang terkena dampak pada dinamisasi yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penyesuaian pengembangan sistem, strategi dan proses tersebut menjadi motor dan sekaligus basis perusahaan dalam menghadapi perubahan yang dihadapi organisasi (Negash et al., 2014).

Terkait dengan pengembangan internal maka pembahasan mengenai karyawan menjadi hal yang tidak dapat dilepaskan. Mengelola terutama memotivasi karyawan menjadi hal yang sama sulitnya dengan mengelola perubahan yang dihadapi oleh perusahaan. Memotivasi karyawan dengan posisi manajerial pun demikian pada posisi non manajerial menjadi tugas besar untuk dilakukan perusahaan ketika perusahaan menghadapi perubahan. Hal ini demikian

karena motivasi memiliki relevansi yang kuat dengan prestasi individu yang kolektivitasnya bermuara pada prestasi organisasi. Justifikasi ini didasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh Miller dan Hall (2015) bahwa motivasi merupakan dasar atas prakarsa individu atau karyawan dalam menghadapi tantangan, mencari dan menemukan strategi atas permasalahan yang dihadapi. Kecenderungan individu atau karyawan untuk mencari tantangan dalam pekerjaan, mempertimbangkan resiko dan berupaya mencapai orientasi individu dalam bekerja merupakan bentuk-bentuk perilaku individu atau karyawan dengan motivasi prestasi tinggi.

Karyawan dengan motivasi pada prestasi menurut Stabile (1999) akan memposisikan dirinya untuk melakukan upaya yang lebih. Upaya lebih ini oleh karyawan dengan motivasi prestasi diperlukan agar karyawan dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaannya dengan lebih baik. Lebih lanjut Stabile (1999) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi prestasi akan memiliki kepuasan bila kemenangan atas persaingan berhasil diraih. Tentunya, motivasi prestasi karyawan tidak dapat muncul dengan sendirinya. Diperlukan kondusifitas lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk termotivasi pada prestasi kerja. Pimpinan yang hangat dan penuh perhatian, komunikasi yang interaktif antar karyawan dan antara pimpinan dan karyawan, sistem reward dan dan punishment yang berkeadilan, kesempatan pengembangan pengetahuan melalui kesempatan menempuh pendidikan formal yang lebih tinggi, serta lingkungan kerja yang tenang merupakan sebagian dari hal-hal yang dapat memicu tumbuhnya motivasi prestasi dalam diri karyawan.

Dalam organisasi baik pemerintahan maupun bisnis teori motivasi berupaya membahas upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan mau memaksimalkan kemampuan dan ketrampilannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Apabila perusahaan telah menyeleksi karyawan, melatih dan memotivasi karyawan, langkah selanjutnya adalah menilai prestasi karyawan. Penilaian prestasi merupakan langkah dimana organisasi dapat mengetahui sejauhmana efektivitas pimpinan dalam meningkatkan, menempatkan dan memotivasi pegawai.

Motivasi adalah salah satu faktor penting penentu perilaku seseorang, sehingga mereka mampu berprestasi, bila dikaitkan dengan prestasi kerja, motivasi berprestasi dapat diterangkan dalam beberapa pengertian antara lain : Miller dan Hall (2015) mengatakan bahwa seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi mempunyai prakarsa yang tinggi dan tantangan pekerjaan yang dihadapi justru akan mendorong karyawan untuk mencari solusi atau alternatif strategi untuk menyelesaikan tantangan tersebut. Orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi merasa bertanggungjawab untuk memecahkan masalah, mereka akan menetapkan resiko yang akan dihadapi dan kemudian menetapkan strategi yang dapat ditempuh agar orientasi yang telah ditetapkan tetap dapat diraih.

Stabile (1999) pun berpendapat sama bahwa motivasi berprestasi merupakan dorongan yang kuat terhadap pegawai untuk lebih maksimal mengerjakan suatu pekerjaan serta cenderung berupaya keras supaya pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya dilakukan dengan baik. Usaha lebih keras

terkait dengan keberhasilan memenangkan suatu persaingan serta mempunyai prakarsa yang tinggi apabila mendapat tantangan dalam melakukan pekerjaan.

Beberapa perusahaan belum dapat menyadari pentingnya kecerdasan emosional disebabkan anggapan bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki aspek yang permanent karena emosi adalah suatu keadaan individu yang selalu berubah. Disini peran manajer sebagai pimpinan dalam perusahaan memegang peranan penting untuk membentuk kecerdasan emosional yang selaras dengan karakter karyawan bermotivasi prestasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Oleh karena itu manajer harus peka terhadap perubahan lingkungan yang dihadapi. Bahkan manajemen seringkali perlu merubah sikap bawahan yang aktifitasnya akan merugikan organisasi.

Keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan walaupun seringkali sulit untuk memilih dan mendapatkannya. Oleh karena itu perlu memahami tentang kepemimpinan yang efektif sebagai salah satu komponen terpenting (Gilley and Maycunich, 2000) untuk memudahkan organisasi dalam memilih seorang pemimpin. Sehingga pemimpin dapat menjadi panutan dan idola yang mengarahkan bawahannya baik dari ide yang hebat, otak yang jenius dan juga keefektifan cara bekerjanya.

Yuniarti dan Fadila (2008) menyatakan bahwa menurut pendapat para ahli sumber daya manusia yang ada didalamnya merupakan kunci keunggulan kompetitif perusahaan. Kapasitas perusahaan dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan menjadi tolok ukur yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Tujuan yang berhasil dicapai perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia. Fokus sebuah organisasi yaitu pada salah satu asset penting yang disebut Sumber daya manusia (SDM), guna menciptakan nilai yang bertujuan untuk mempertahankan eksistensinya dalam lingkungan yang kompetitif. Tidak salah apabila dalam menghadapi tantangan global maka agenda untuk berkompetisi adalah sumber daya manusia (Siagian, 2004). SDM yang berkompeten merupakan SDM yang mampu mempertahankan dan mampu memajukan perusahaan menjadi perusahaan yang unggul di antara perusahaan lain yang sejenis dan mampu menjadi perusahaan *going concern*.

Kontribusi karyawan dalam sebuah organisasi tercermin dalam kinerjanya. Yang menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja organisasi diantaranya perbaikan kinerja individu maupun kelompok (Malthis dan Jackson, 2001). Tantangan persaingan global menurut Dessler (2007) diyakini perusahaan akan teratasi melalui keterhandalan sumber daya manusia.

Setiap fungsi organisasi dengan segala infrastruktur yang ada dilaksanakan oleh karyawan sebagai faktor kunci organisasi, dimana organisasi harus memperhatikan karyawannya karena organisasi yang senantiasa berdinamika yang dihadapi organisasi. Uraian di atas mengantarkan pada simpulan bahwa peningkatan kinerja organisasi perlu didahului dengan peningkatan prestasi individu.

Berikut ini rangkuman penelusuran hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan motivasi berprestasi, kecerdasan emosional, dan keadilan kompensasi.

**Tabel 1.2**  
**Research Gap**

No.	Keterpengaruh Variabel	Peneliti	Temuan Penelitian
1.	Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi berprestasi	Amram, (2005)	Motivasi berprestasi secara nyata dijelaskan oleh kecerdasan emosional
		Ekaterini, (2010)	Motivasi berprestasi secara nyata tidak mampu dijelaskan oleh kecerdasan emosional
2.	Kinerja karyawan yang dijelaskan oleh kecerdasan emosional	Assanova dan McGuire, (2009)	Kinerja karyawan terbukti dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional
		Hayward et al., (2008)	Kinerja karyawantidak dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional
3.	Pengaruh keadilan kompensasi terhadap motivasi berprestasi	Miller dan Hall (2015)	Keadilan kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi
		Thaief et al., (2015)	Keadilan kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi
4.	Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Wu, Sturman, dan Wang (2013)	Kinerja karyawan terbukti dapat dijelaskan oleh keadilan kompensasi
		Lau <i>et al</i> (2001)	Kinerja karyawan tidak dapat dijelaskan oleh keadilan kompensasi
5.	Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan	Ololube, Nwachukwu Prince (2011)	Motivasi berprestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
		Munandar Hanafiah (2015)	Motivasi berprestasi tidak memiliki kemampuan menjelaskan kinerja karyawan

Sumber: Disarikan dari Penelitian Terdahulu untuk Penelitian ini, 2018

Hasil penelusuran pada penelitian-penelitian terdahulu memperoleh temuan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi berprestasi, keadilan kompensasi dan kecerdasan emosional terdapat pada beberapa penelitian

terdahulu. Seperti yang dilakukan oleh Choliq, Tukiran dan Rochman (2014), Daud (2012), Hardiyana, Iskandar dan Nurlaila (2013), Harjanto (2015), Hestisani, Bagia dan Suwendra (2014), Jurana (2017), Misnawati (2015), Yuliantini (2013), Haryanti (2017), Syaripuddin (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi menjelaskan kinerja karyawan. Namun tidak demikian hasilnya dengan studi yang dilakukan Hanafiah (2015) yang menemukan bahwa motivasi berprestasi tidak cukup signifikan untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja karyawan.

Tidak hanya motivasi berprestasi, penelusuran pada hasil-hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dan kecerdasan emosional ternyata juga dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Daud (2012), Jurana (2017), Yuliantini (2013), Winarni (2014), Setyawan dan Simbolon (2018), Purwati dan Nurhasanah (2016), Purnaningtyas dan Suharto (2010) menunjukkan adanya pengaruh nyata kecerdasan emosional dalam menjelaskan kinerja karyawan. Namun pada studi yang dilakukan oleh Dewi, Bundu dan Tahmir (2016) justru memberikan hasil yang berbeda dimana pada studi tersebut kecerdasan emosional bukanlah variabel yang tepat dalam menjelaskan kinerja karyawan. Studi lainnya yang dilakukan oleh Winarti (2015) dan Sarpandadi (2016) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi secara nyata dapat menjelaskan kinerja karyawan.

## 1.2. Rumusan Masalah

*Preliminary research* yang dilakukan studi ini menemukan pemasalahan dari sisi empiris dan teoritis. Fenomena empiris dari *preliminary research* menunjukkan bahwa pada tempat penelitian tahun 2015 capaian kinerja layanan adalah sebesar 97,79%. Pada tahun 2016, turun menjadi 97,08% dan pada tahun 2017 kembali mengalami penurunan menjadi 82,65%. Sedangkan fenomena teoritis yang ditemukan dalam studi ini adalah terkait dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi berprestasi dan kinerja, pengaruh keadilan kompensasi terhadap motivasi berprestasi dan kinerja yang belum konklusif. Temuan *preliminary research* tersebut kemudian mengarahkan rumusan penurunan skor kinerja layanan dalam 3 (tiga) tahun terakhir sebagai masalah dalam penelitian ini.

Berdasarkan temuan empiris dan teoritis serta pemasalahan penelitian yang dirumuskan, studi ini mengembangkan sebuah model yang dimodifikasi dan dikembangkan dengan merujuk pada hasil-hasil penelitian terdahulu dengan mengawinkan variabel kecerdasan emosional dan keadilan kompensasi sebagai variabel eksogen yang pada penelitian sebelumnya diteliti secara terpisah.

## 1.3. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian (*Research question*) pada studi ini yaitu:

1. Apakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi berprestasi?
2. Apakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan?

3. Apakah pengaruh keadilan kompensasi terhadap motivasi berprestasi?
4. Apakah pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Rumusan masalah dan pertanyaan penelitian mengarahkan studi ini untuk merumuskan tujuan penelitian berikut ini:

1. Menganalisa pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi berprestasi
2. Menganalisa pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan
3. Menganalisa pengaruh keadilan kompensasi terhadap motivasi berprestasi
4. Menganalisa pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Sebagai sumbangan ilmiah dan pengembangan ilmu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan kecerdasan emosional, keadilan kompensasi, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan serta diharapkan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut di bidang yang sama.

##### **2. Manfaat Praktis**

Bagi organisasi atau perusahaan, pelaksanaan kecerdasan emosional, keadilan kompensasi untuk menciptakan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai yang pada akhirnya kinerja karyawan dapat ditingkatkan.