

BAB 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank C merupakan perusahaan yang bergerak dalam berbagai layanan perbankan komersial yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana masyarakat, menyalurkan kredit dan *fee based income* untuk ritel dan korporasi, dengan produk layanan yang ditawarkan yaitu tabungan, kartu kredit, perbankan elektronik, layanan transaksi perbankan, fasilitas pinjaman, garansi bank, fasilitas ekspor impor dan fasilitas devisa. Selain itu, Bank C menawarkan *call center* dan perbankan online, seperti telepon untuk layanan perbankan standar seperti saldo rekening, suku bunga, kartu kredit, nilai tukar mata uang asing dan Halo C layanan pelanggan 24 jam untuk menangani pertanyaan pelanggan tentang layanan bank dan juga keluhan serta saran dari pelanggan. Sebagai Bank yang besar, maka PT Bank C sangat menekankan pentingnya menjaga *loyalitas* dari nasabah. Cara yang dilakukan untuk merawat loyalitas nasabah itu berbeda-beda dan diperlukan adanya upaya untuk menjaga produk. Selain itu PT Bank C menekankan pentingnya servis layanan kepada nasabah secara ramah, cepat dan tepat dan dengan harapan nasabah puas.

Bank C memiliki visi menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia dengan menerapkan nilai-nilai yang berorientasi pada nasabah yaitu Integritas, Kerjasama Tim, dan Berusaha Mencapai yang Terbaik. (data intern Bank C, 2020). Usaha untuk mewujudkan visi tersebut, telah memberikan hasil yang menggembirakan yaitu pada bulan Juni 2021 tercatat , kredit tumbuh 0,8% secara year to date (YtD), ditopang oleh segmen korporasi dan KPR yang naik masing-masing 2,1% dan 3,8%. Sementara itu, kredit komersial dan UKM mulai mengalami perbaikan pada triwulan II 2021 secara quarter on quarter (QoQ). Kredit terkait keuangan berkelanjutan juga naik 19,1% YoY. Dari sisi pendanaan, *current account saving account* (CASA) bank C tumbuh 21% YoY, sejalan dengan peningkatan nilai transaksi, basis nasabah yang semakin besar, serta penguatan dan perluasan ekosistem pelayanan bersama para mitra bisnis bank. (KONTAN.CO.ID 2021)

Dengan peningkatan nilai transaksi ini, maka Bank C menetapkan strategi untuk terus memajukan perusahaan seperti perkataan direktur PT Bank C, Vera Eve

Lim dalam paparan *virtual public exposure*, Rabu (8/9/21) “*Kami optimistis bahwa tren kinerja positif akan berlanjut didukung oleh pemulihan ekonomi yang saat ini sedang berlangsung. Kami terus melakukan berbagai inovasi penjualan, mendorong pemanfaatan digitalisasi, dan memastikan setiap kegiatan dilakukan sesuai protokol kesehatan demi membantu Indonesia tetap tangguh dan tumbuh.*” Selain optimis juga tetap melakukan kinerja positif yaitu masing-masing karyawan diberikan target. Bagi karyawan yang telah mencapai target maupun melebihi target akan diberikan *reward*.

Di satu sisi karyawan telah mampu memberikan hasil yang terbaik melalui produk-produk perusahaan yg diminati nasabah dan di sisi lain kondisi sumber daya manusia juga memperlihatkan data bahwa *employee turnover* pada tahun 2018 sebesar 3,7% (1.277 pekerja). Selanjutnya pada tahun 2019 *employee turnover* mencapai 4,9% (1.598 pekerja), kemudian pada akhir tahun 2020 *turnover* sebesar 3.5% (1.293 pekerja). Jumlah ini relatif lebih rendah dibandingkan dengan tahun lalu. Selama tahun 2020 Bank C telah menerima 1.776 pekerja baru. Hal ini di pengaruhi oleh pertumbuhan bisnis perusahaan yang diringi dengan peningkatan kebutuhan sumber daya manusia. Maka dari itu, perusahaan harus mempersiapkan beberapa strategi untuk mempertahankan karyawannya agar tetap tinggal di perusahaan.

PT. bank C juga selalu mengampanyekan bahwa perusahaan mereka sebagai *Employee Value Proposition* terhadap lingkungan luar, dengan menerapkan nilai-nilai *friendly environment dan continuous improvement*. Dengan menerapkan nilai-nilai tersebut, perusahaan berharap para karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi lingkungan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara salah satu karyawan yang telah *resign* berinisial R bagian operasional yang menyatakan . “*Ternyata tidak se enak yang dibayangkan kerja di luar Bank C*”. *Kerja di Bank C itu suasananya kekeluargaan, saling menghormati, atasan-atasan pun menghargai yang di bawah, dengan teman kiri kanan kita bisa saling membantu, tidak ada sikut-sikutan, dan sebagainya*. Ia merasakan di beberapa perusahaan, suasananya sangat beda. Masing-masing mementingkan KPI-nya sendiri, membuat suasana itu menjadi penuh intrik dan politik. Hal itu tidak ditemukan di Bank C. Sehingga dapat dilihat faktanya bahwa, turnover karyawan Bank C itu hanya di angka 3,5%. Berdasarkan Menurut Gillies (1989) menyatakan bahwa perputaran

karyawan dikatakan normal apabila berkisar antara 5-10 persen pertahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen pertahun. Berdasarkan data diatas maka turnover dalam Bank C masih di katakan normal karena belum melebihi 10%.

Peneliti melihat ada fenomena yang menarik di Bank C cabang kebayoran baru ialah *turnover* merupakan tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). Menurut salah satu pimpinan Cab. Kebayoran Baru terdapat dari tahun ke tahun *turnover* cabang kebayoran baru mengalami peningkatan. Hal ini berdampak negatife bagi moral pegawai yang masih bekerja di perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang keluar, makin membuat karyawan yang masih bekerja merasa resah, tak bersemangat dan mendorong mereka untuk ikut mencari peluang yang lebih baik di luar sana.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan karyawan yaitu bagian pelayanan opsional yang telah bekerja selama 2 sampai 4 tahun, kepala operasional dengan lama bekerja 20 tahun, dan salah satu pimpinan salah satu Cabang Pembantu menyatakan bahwa hasil survey pelayanan menunjukkan ketidakstabilan. Adapun item yang dinilai oleh lembaga survey dengan skor terendah seperti ketelitian, konsentrasi dari awal transaksi sampai di akhir transaksi, waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan transaksi terlalu lama. Berdasarkan wawancara tersebut, terlihat bahwa karyawan tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan, proaktif, dan tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap standar kualitas kinerja. Kemudian dilanjutkan wawancara dengan karyawan bagian pelayanan dan kepala operasional, jika mereka tidak senang saat melayani nasabah dalam jumlah yang banyak, merasa waktu berjalan lambat di tempat kerja, dan tidak antusias dalam menyelesaikan tugas. Mereka merasa kurang berkonsentrasi pada saat bekerja, selain itu jika merasa bosan mereka akan main *handphone* pada saat jam kerja seperti *chattingan*, atau mengakses media sosial.

Dalam pencapaian target Bank C Cab kebayoran Baru memberikan kontribusi yang baik, seperti pencapaian target Asuransi, Mobil, Rumah, dan Motor. Terutama dibagian target Asuransi Cab. Kebayoran baru melebihi target. Selain itu Cab. Kebayoran Baru salah satu anak cabangnya menjadi juara 2 nasional di tahun 2020. tetapi berbeda dengan hasil survei layanan. Berdasarkan lembaga survei terkait tingkat pelayanan terhadap nasabah Bank C Cab. Kebayoran Baru dari bulan Agustus sampai Oktober 2020 dan bulan maret sampai mei 2021. Menunjukkan ketidakstabilan dari bulan ke bulan. Berdasarkan data tersebut terdapat kinerja karyawan yang tidak

konsisten dalam melayani nasabah, sehingga hasil survey dari nasabah terhadap karyawan menghasilkan penilaian yang negative sehingga hal tersebut menjadi masalah untuk Cab. Kebayoran Baru. Dengan menanyakan beberapa hal tentang pelayanan di teller dan di customer service. Adapun hal yang tanyakan Dalam penilaian seperti kecepatan, ketelitian, keramahan, pemberian solusi, pelayanan yang terbaik, fokus, dan kepedulian terhadap nasabah.

Dari penjelasan diatas jelas terlihat bahwa karyawan memiliki peran yang penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sehingga dari fenomena tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa fenomen-fenomena tersebut merupakan bahasan dari *Work Engagement* yaitu suatu kondisi mental yang positif, terpenuhi, dan berkaitan dengan pekerjaan yang mempunyai karakteristik semangat, dedikasi, dan pengahayatan. didalam *Work Engagement* ini terdapat aspek vigor yaitu level energi dan resiliensi yang tinggi, terdapat kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, presistensi dan tidak mudah lelah, yg berkaitan dengan transaksi teller dan customer service tentang menangani transaksi dengan penuh perhatian dan penjelasan yang mudah di mengerti. Lalu aspek dedikasi yaitu keterlibatan yang kuat yang ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, Yang berkaitan dengan pelayanan teller dan customer service tentang ketelitian dari awal transaksi dan memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan nasabah. Kemudian aspek Absorption yaitu merasa waktu berlalu begitu cepat, sehingga tidak terasa pekerjaannya telah selesai. Hal tersebut berkaitan dengan pelayanan teller dan customer service tentang waktu yang di butuhkan untuk menganani transaksi atau pertanyaan nasabah.

Bakker (2011) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *job resources* (sumber daya kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Sumber daya kerja (*job resources*) merupakan aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, biaya fisiologis dan psikologis yang terkait fungsional dalam mencapai tujuan kerja atau merangsang pertumbuhan, pembelajaran, pengembangan diri. Sumber daya pribadi (*Personal Resources*) merupakan evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan dan merujuk pada perasaan individu kemampuan dirinya dalam mengendalikan dan berdampak pada lingkungan kerjanya (Bakker, 2011). Berkaitan dengan kemampuan untuk mengendalikan dan memahami perasaan diri sendiri dan orang lain yang menuntun kepada kemampuan untuk mengelola emosi merupakan bentuk dari kecerdasan emosi (Baktio & Utama, 2013).

Di mana kecerdasan emosi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, tidak melebih-lebihkan kesenangan, dapat mengendalikan dorongan hati, dan mampu mengatur suasana hati, serta menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir dan berdoa (Goleman, 2009).

Berdasarkan beberapa faktor-faktor *Work Engagement* di atas peneliti memilih *personal resources* yang didalamnya terdapat kecerdasan emosi, karena individu yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerjanya, semakin tinggi kecerdasan emosi yang dimiliki individu maka akan membuat individu tersebut mampu mengoptimalkan pekerjaannya dengan baik, yang pada akhirnya akan membuat individu tersebut bisa terikat dengan pekerjaannya (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wulandari dan Ratnaningsih (2017) juga menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kecerdasan emosi dengan keterikatan kerja (*work engagement*). Semakin tinggi kecerdasan emosi maka akan semakin *Work Engagement* begitupun sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosi maka akan semakin rendah pula *work engagement*. Berbeda dengan Ravinchandran (2011) menunjukkan hubungan positif yang lemah antara kecerdasan emosional dan keterikatan karyawan hal ini disebabkan adanya perbedaan dari kelompok masa bekerja karyawan dan pengalaman masing-masing karyawan. Karyawan yang di bekerja lebih dari tiga tahun di anggap lebih dapat mengontrol emosinya di banding dengan karyawan yang baru bekerja lebih dari satu tahun karena kecerdasan emosional memainkan peran penting untuk dapat memberikan kejelasan tentang siapa kita, mengartikan diri kita, membantu manusia untuk mendapatkan kekuatan dimana karakteristik seorang karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang memiliki level energi dan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Carmelia, Tiatri, dan Wijaya (2017) Individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik cenderung lebih cepat dalam menenangkan diri, memiliki kesadaran diri, lebih terampil dalam memusatkan perhatian, lebih baik dalam berhubungan dengan orang lain dan lebih cakap dalam memahami orang lain, sehingga akan mampu menyelesaikan seluruh beban pekerjaannya tanpa stres yang berlebihan. Sejalan dengan hal ini, penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Yulita (2018) menunjukkan hasil Pengujian yang telah dilakukan tentang pengaruh kecerdasan emosional dan modal psikologis terhadap keterikatan karyawan bahwa

kecerdasan emosional dan modal psikologis secara bersama-sama berpengaruh dengan keterikatan karyawan. Seseorang yang memiliki kestabilan emosi akan mempunyai penyesuaian diri yang baik, mampu menghadapi kesukaran dengan cara obyektif serta menikmati kehidupan yang stabil, tenang, merasa senang, tertarik untuk bekerja dan berprestasi, mampu memotivasi diri terhadap kritik, tidak melebih-lebihkan kesenangan ataupun kesusahan sehingga dapat mengelola kebutuhan-kebutuhan primitif yang lebih banyak dipengaruhi emosi belaka (Hidayati, Purwanto, & Yuwono, 2008). Di mana kemampuan individu menciptakan emosi positif terhadap pekerjaannya merupakan salah satu cerminan dari tingkat *Work Engagement* (Wakhyuni, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Kecerdasan Emosional dapat membantu dalam peningkatan *Work Engagement*. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional dapat berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT Bank C Cab. Kebayoran Baru. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang diberi judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dikemukakan tersebut, maka masalah yang diidentifikasi oleh penulis adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru?
2. Bagaimana gambaran Kecerdasan Emosional pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru?
3. Bagaimana gambaran *Work Engagement* pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

1. Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru

2. Mengetahui gambaran Kecerdasan Emosional pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru
3. Mengetahui *Work Engagement* pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan pada ilmu psikologi terutama psikologi industri dan organisasi mengenai kecerdasan emosi dan *Work Engagement* pada karyawan Bank.

2. Manfaat praktis

Dapat mengetahui tingkat *Work Engagement* dan dapat mengelola kecerdasan emosi pada karyawan Bank.

1.4 Kerangka Berpikir

Work Engagement menurut *Schaufeli dan Bakker* (2004) mendeskripsikan sebagai suatu kondisi mental yang positif, terpenuhi, dan berkaitan dengan pekerjaan yang mempunyai karakteristik semangat, dedikasi, dan pengahayatan. Dalam hal ini bertujuan untuk mendapat gambaran suatu analisis karyawan atau pegawai Bank C yang pada akhirnya akan menghasilkan kesimpulan terhadap pegawai tersebut apakah aspek *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorpsi*-nya tinggi, rendah atau rata-rata. Setelah mengetahui gambaran posisi dari masing-masing Aspek yang dimiliki oleh seorang karyawan, dari gambaran aspek tersebut yang diperoleh dari data, maka dari hal ini akan mengetahui apakah *Work Engagement* seorang karyawan pada tahap yang rendah, tinggi, atau masuk kedalam rata-rata. Dengan mengetahui ukuran aspek yang dimiliki oleh pegawai atau karyawan tersebut maka kita dapat mengetahui atau memperkirakan bagaimana perkembangan karir seorang karyawan di Bank C Cab.kebayoran Baru.

Work Engagement adalah suatu kondisi mental yang positif, terpenuhi, dan berkaitan dengan pekerjaan yang mempunyai karakteristik semangat, dedikasi, dan pengahayatan. Seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa hasil kerja yang tidak konsisten dari bulan ke bulan. Hal ini berdasarkan dari beberapa aspek yang dinilai berdasarkan Bank C itu sendiri seperti target-target yang tercapai, absensi pegawai, dan perilaku-perilaku pegawai saat bekerja.

Berdasarkan hal para karyawan ini memiliki kemampuan yang baik dalam pengendalian diri, semangat, dan ketekunan; kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi; kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi; mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir; membaca perasaan terdalam orang lain (empati); memelihara hubungan dengan sebaik-baiknya; dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Kemampuan-kemampuan yang telah dipaparkan diatas merupakan kecerdasan emosional, karena menurut menurut Goleman (1997) kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa.

Goleman (1997) mengungkapkan 5 (lima) aspek kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan dalam kehidupan sehari-hari yaitu, mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain.

Disisi lainnya bila seorang karyawan di Bank C Cab. Kebayoran Baru memiliki kecerdasan emosional yang rendah, maka karyawan tersebut tidak dapat melakukan adjustment dengan lingkungan kerja di Bank C yang ketat, hal ini mengakibatkan seseorang tersebut akan mengalami konflik didalam dirinya dimana ia ingin memenuhi kebutuhannya didalam dirinya tetapi ia tidak dapat melakukan adjustment dengan lingkungan kerja ketat yang ada di Bank C itu sendiri. Dengan ketidaknyamanan yang terjadi dan tidak dapat melakukan adjustment maka orang tersebut tidak dapat maksimal dalam pekerjaannya dan dapat menyebabkan hasil kerja tidak tercapai.

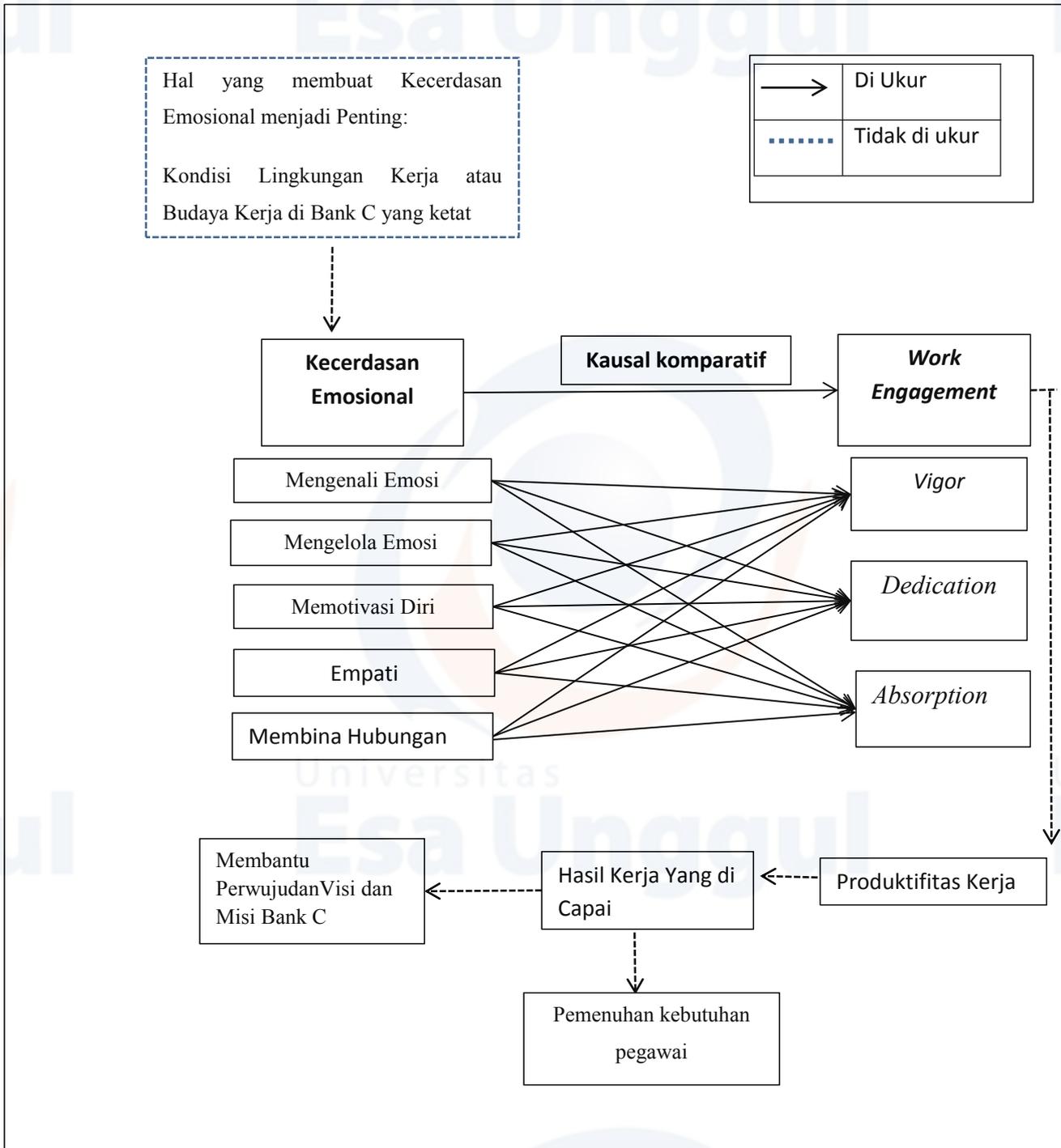
Dalam menjelaskan Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Work Engagement*, peneliti bukan hanya melihat pengaruh pada kecerdasan emosional dan *Work Engagement*-nya saja, tetapi peneliti juga akan melihat pengaruh antara aspek-aspek yang ada didalam kecerdasan emosional terhadap aspek-aspek yang ada di dalam *Work Engagament*-nya. Sehingga nanti pengaruh antara keduanya akan terlihat dengan jelas, dan terlihat faktor-faktor apa saja yang terlihat memiliki pengaruh yang tinggi, rata-rata, sampai rendah.

Kecerdasan emosional yang baik dibutuhkan untuk melakukan *adjustment* untuk menghadapi lingkungan atau kondisi kerja yang ada di Bank C yang ketat. Dengan kecerdasan emosional yang baik maka secara tidak langsung akan

berpengaruh dengan *Work Engagement* yang juga baik pula, sehingga seseorang atau pegawai dapat menghasilkan kinerja atau hasil kerja yang baik di Bank C.

Dari hal di atas juga menguatkan asumsi peneliti bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Work Engagement* yang disampaikan oleh Schaufeli & Bakker untuk memenuhi kebutuhan seseorang di suatu lingkungan kerja yaitu *Vigor* (semangat), *Dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungannya tampak selalu semangat, atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja yang dalam hal ini adalah membantu terwujudnya visi dan misi Bank C. Pada halaman berikut adalah gambaran-gambaran singkat mengenai uraian pemikiran dari peneliti

Berdasarkan hal tersebut, maka didapatkan bagan kerangka berpikir sebagaimana tercantum di bawah ini :



1.5 Hipotesis Penelitian

Berdasar permasalahan tersebut, maka hipotesis dari penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Bank C Cab. Kebayoran Baru”

