

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Para manajer memiliki peran strategis dalam suatu organisasi. Peran manajer dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi akan selalu dikaitkan dengan manajer atau pemimpin dari organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktivitas suatu organisasi. Secara umum, tugas manajemen dari seorang manajer yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Salah satu tugas manajer yaitu membuat karyawan memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi, serta ulet dalam bekerja. Para manajer memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Mereka harus memahami sistem kerja, mengetahui cara menyusun rencana, mengorganisasikan, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan bertindak. Oleh karena itu seorang manajer harus mampu bertindak untuk meningkatkan produktivitas sehingga mencapai kepuasan kerja karyawannya..

Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja dan kecintaannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif harus dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan tersebut dikenal dengan kepuasan kerja.

Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari manajer ataupun perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa. Untuk itu merupakan keharusan bagi manajer dan perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Dalam observasi pra-penelitian dan wawancara di Savoy Homann Bidakara Hotel, penulis menemukan masalah yang masih dihadapi Savoy Homann Bidakara Hotel dalam hal kepuasan kerja karyawan. Penulis meneliti seluruh departemen yang ada di Savoy Homann Bidakara Hotel, yang masing-masing departemen dipimpin oleh satu manajer. Penulis memilih untuk meneliti Savoy Homann Bidakara Hotel karena setelah observasi ternyata lingkup kerja antara manajer dengan karyawan sangat dekat, manajer langsung turun ke lapangan untuk melakukan *monitoring*, memberikan instruksi dan menilai

karyawannya serta terkadang ikut melakukan pekerjaan operasional bersama para karyawan lainnya.

Secara umum tugas pokok seorang manajer yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pada umumnya ada empat (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).

Tabel I.1
Data Kepuasan Karyawan Terhadap Kepemimpinan Manajer di
Savoy Homann Bidakara Hotel

Fungsi Kepemimpinan	Jawaban				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
Planning	1	14	14	6	0
Organizing	0	6	21	8	0
Directing	0	8	10	16	1
Controlling	0	3	12	17	3

Sumber : Hasil Angket Pra-Penelitian kepada 35 Karyawan Savoy Homann Bidakara Hotel (24 Januari 2011). Diolah Oleh Penulis

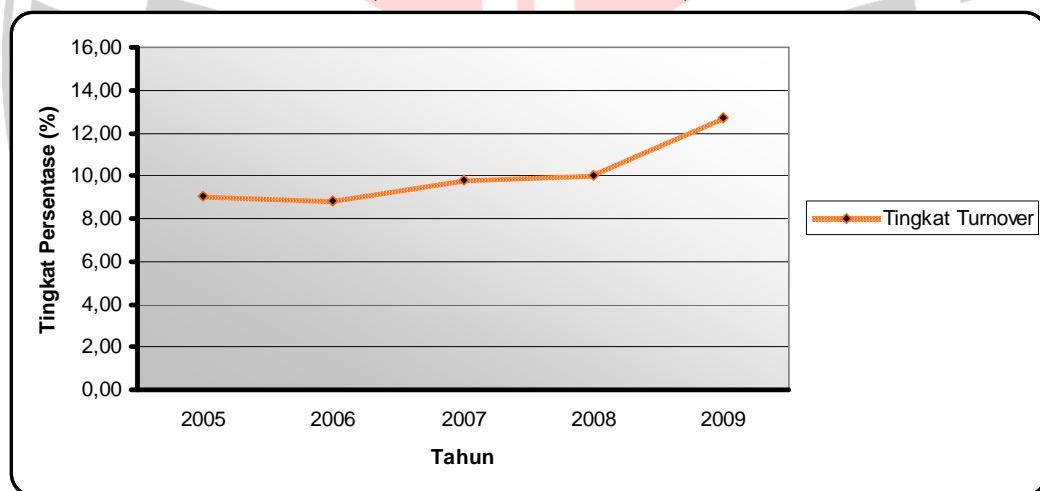
Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kepuasan karyawan Savoy Homann Bidakara Hotel terhadap kepemimpinan manajernya masih relatif rendah. Hasil dari angket yang dibagikan secara *random* kepada 35 karyawan menunjukkan ketidakpuasan karyawan terhadap kepemimpinan manajer sebagian besar yaitu pada proses pengarahan (*directing*) dan pada proses pengendalian (*controlling*).

Untuk mendapatkan data yang lebih akurat, penulis juga melakukan wawancara kepada beberapa karyawan untuk mendapatkan alasan dari jawaban yang dipilih, ternyata ketidakpuasan karyawan terletak pada belum baiknya pemberian instruksi dari manajer seperti masih bersikap seperti mandor dan

cenderung otoriter serta cara berbicara dalam pemberian instruksi yang masih belum baik. Hal tersebut menggambarkan tidak efektifnya fungsi manajer sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), dan bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

Rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari tingkat *turnover* karyawan yang meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi dapat dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

Gambar 1.1
Data *Turnover* Karyawan
Savoy Homann Bidakara Hotel
 (Periode Tahun 2005-2009)



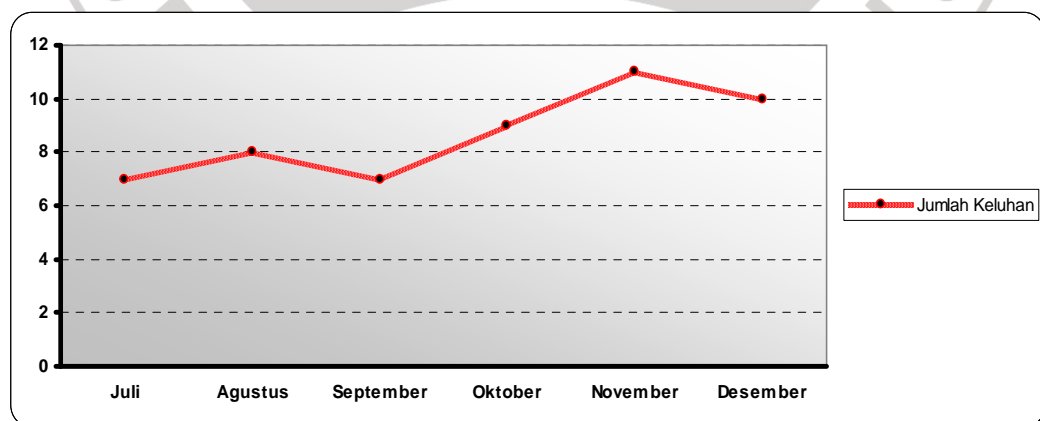
Sumber: HRD Savoy Homann Bidakara Hotel. Diolah Oleh Penulis

Dari gambar 1.1 dapat dilihat tingkat *turnover* karyawan Savoy Homann Bidakara Hotel dari tahun 2005 hingga 2009 cenderung terus meningkat. Setelah melakukan observasi, serta melakukan wawancara kepada beberapa karyawan Savoy Homann Bidakara Hotel ternyata hal tersebut disebabkan oleh beberapa

hal, seperti tidak sesuai gaji yang diharapkan, tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja, tergiur tawaran pekerjaan dari hotel-hotel lain dan ternyata salah satu penyebabnya karena manajernya kurang bisa mengelola emosi ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya sehingga sering terjadi konflik, hal tersebut disebabkan juga oleh belum baiknya manajer dalam membina hubungan baik dengan karyawannya. Akibat dari belum baiknya hubungan antara karyawan dan manajer tersebut akhirnya kepuasan kerja karyawan pun menurun, sehingga berdampak mengundurkan dirinya beberapa karyawan dari pekerjaannya.

Produk utama sebuah Hotel yaitu jasa/service, kualitas pelayanan akan menentukan bagaimana loyalitas dari pelanggan hotel itu sendiri. Untuk itu merupakan keharusan bagi Savoy Homann Bidakara Hotel untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan bagi para tamu hotel.

Gambar 1.2
Data Jumlah Keluhan Tamu Hotel terhadap *Quality of Service*
Savoy Homann Bidakara Hotel
 (Periode Juli-Desember 2010)



Sumber : HRD Savoy Homann Bidakara Hotel (Januari 2011). Diolah Oleh Penulis.

Dari gambar 1.2 dapat dilihat bahwa jumlah keluhan dari tamu terhadap kualitas pelayanan (*quality of service*) di Savoy Homann Bidakara Hotel setiap bulannya relatif bertambah atau dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan/konsumen terhadap kualitas pelayanan (*quality of service*) di Savoy Homann Bidakara Hotel relatif menurun pada periode bulan Juli-Desember 2010. Berdasarkan gambar 1.2 dan hasil wawancara penulis menyimpulkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh menurunnya kinerja dari para karyawan dalam melakukan pelayanan terhadap tamu Savoy Homann Bidakara Hotel, hal tersebut salah satunya terjadi karena tidak efektifnya penyampaian instruksi dari manajer terhadap karyawannya yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan pun menurun sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Tidak efektifnya penyampaian instruksi manajer menurut wawancara dengan beberapa karyawan yaitu manajer masih bersifat otoriter, dan menyampaikan instruksi dengan nada yang kurang baik terhadap karyawannya.

Dalam observasi, kepemimpinan manajer secara teknis di Savoy Homann Bidakara Hotel sudah cukup baik, hanya saja masih ada masalah non-teknis yaitu seringkali manajer bersikap *moody* sehingga terkadang ketika suasana hati manajer tersebut sedang tidak baik, manajer sering bersikap kurang baik dalam pekerjaannya seperti mencari kesalahan bawahannya, cenderung memaksakan kehendaknya, dan senang memberi perintah. Manajer juga terkadang sulit berinteraksi dengan karyawannya secara baik, menandakan hubungan dengan karyawan masih belum baik. Hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawannya, hubungan dengan bawahannya juga produktivitas perusahaan

dan tentu saja kepemimpinannya menjadi tidak efektif. Masalah yang disebutkan jika dibiarkan tentu saja akan menurunkan kepuasan kerja karyawannya.

Solusi untuk mengatasi masalah ini yaitu manajer perlu mengelola suasana hati organisasinya dan dirinya sendiri. Manajer yang paling berbakat melakukan hal itu dengan menggunakan kemampuan psikologis yang disebut kecerdasan emosi. Mereka sadar diri dan berempati. Mereka dapat membaca dan mengatur emosi dirinya sementara secara intuitif menangkap bagaimana perasaan orang lain dan mengukur keadaan emosi organisasinya.

Kecerdasan emosi sebagian merupakan fungsi bawaan genetik, sebagian adalah pengalaman hidup, dan sebagian lagi adalah pelatihan. Kecerdasan emosi berbeda-beda tingkatnya antara satu manajer dan yang lain, dan manajer menerapkannya dengan keterampilan yang berbeda-beda pula. Kalau dipergunakan dengan bijak, kecerdasan emosi akan membuat manajer, karyawannya, dan organisasinya mencapai kinerja yang baik.

Kecerdasan emosional merupakan hal yang sangat mutlak untuk dimiliki, manajer yang berdasarkan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah manajer yang selalu mengintrospeksi dirinya untuk memahami dan mengeksplorasi kekuatan dan kelemahan internal. Kecerdasan emosional menentukan bagaimana manajer dapat menyesuaikan diri di dalam organisasi dan bukan organisasi yang menyesuaikan diri dengan manajer.

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara pra-penelitian dengan manajer HRD Savoy Homann, ternyata kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dianggap sangat berpengaruh positif terhadap kepribadian manajer

sehingga jika manajer memiliki kecerdasan emosional yang baik tentu akan berpengaruh positif juga terhadap kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dapat terlihat salah satunya dari hasil wawancara dengan manajer HRD Savoy Homann yaitu manajer yang berdasarkan kecerdasan emosional akan memiliki kepribadian seperti berikut:

- Selalu memandang orang lain dengan pikiran positif.
- Memandang tindakannya pada orang lain merupakan tindakan terhadap dirinya sendiri.
- Memahami perasaan orang lain atau bawahannya.
- Mampu mengatur emosi pada saat yang tidak menyenangkan.
- Selalu ingin berinteraksi secara positif terhadap lingkungan kerjanya.

(*Sumber:* Wawancara dengan manajer HRD Savoy Homann Bidakara Hotel tanggal 2 September 2010)

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas masalah mengenai ” **Pengaruh Kecerdasan Emosional Manajer Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**” (Studi Pada Manajer di Savoy Homann Bidakara Hotel).

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, seperti kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja dari manajer, penempatan, perlakuan manajer, dan hubungan dengan manajer sehingga suasana kerja menjadi baik. Karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan dan dipengaruhi juga oleh sikap pimpinan dan hubungan dengan pimpinan tersebut. Pada objek penelitian yaitu di Savoy Homann Bidakara Hotel kepuasan kerja karyawan masih menjadi masalah, dapat dilihat dari tingkat *turnover* yang relatif meningkat dan kepuasan terhadap kepemimpinan manajer yang relatif menurun. Seperti yang dikatakan Hasibuan bahwa indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001: 202).

Manajer yang baik mengacu pada kinerja manajer dalam mempengaruhi dan memandu aktivitas-aktivitas yang dilakukan di seluruh bagian organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang masih menjadi masalah pada objek penelitian yaitu di Savoy Homann Bidakara Hotel adalah masih adanya pemimpin atau manajer yang bersikap kuno, bersikap otoriter, dan kurangnya hubungan baik dengan para karyawannya tentu tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dan karyawannya sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawannya. Solusi untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan hal yang sangat mutlak untuk dimiliki, manajer yang berdasarkan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah manajer yang selalu mengintrospeksi dirinya untuk memahami dan mengeksplorasi kekuatan dan kelemahan internal. Kecerdasan emosional menentukan bagaimana manajer dapat menyesuaikan diri di dalam organisasi dan bukan organisasi yang menyesuaikan diri dengan manajer.

Penelitian ini meneliti kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) manajer sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penulis memilih kecerdasan emosional sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena meskipun kecerdasan emosional bukan merupakan hal teknis dalam suatu kepemimpinan, tetapi pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dianggap sangat besar.

Menurut Goleman (2002 : 512), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our*

emotional life with intelligence); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Menurut Yukl kecerdasan emosional dapat membantu pemimpin untuk memecahkan masalah yang rumit, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan bagaimana menggunakan waktu secara efektif, mengadaptasikan perilaku dengan situasi, dan mengelola krisis. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki wawasan yang lebih besar tentang jenis daya tarik rasional atau emosional yang paling mungkin menjadi efektif dalam sebuah situasi tertentu (Yukl, 2007:237).

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kecerdasan emosional manajer di Savoy Homann Bidakara Hotel.
2. Bagaimana gambaran tentang kepuasan kerja karyawan di Savoy Homann Bidakara Hotel.
3. Seberapa besar pengaruh kecerdasan emosional manajer terhadap kepuasan kerja karyawan di Savoy Homann Bidakara Hotel.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk memperoleh gambaran tentang kecerdasan emosional manajer di Savoy Homann Bidakara Hotel.
2. Untuk memperoleh gambaran tentang kepuasan kerja karyawan di Savoy Homann Bidakara Hotel.
3. Untuk mengukur pengaruh kecerdasan emosional manajer terhadap kepuasan kerja karyawan di Savoy Homann Bidakara.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, penulis mengharapkan kegunaan atau manfaat, diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis

Guna memberikan sumbangan bagi bidang manajemen sumber daya manusia, membandingkan antara teori yang didapat dalam kuliah dengan realisasi teori tersebut dalam perusahaan.

2. Kegunaan praktis

- Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan bahan untuk memberikan sumbangan dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dan produktivitas organisasi.

- Bagi Peneliti

Dapat mengaplikasikan berbagai teori yang dipelajari ketika perkuliahan dalam realisasi kehidupan sehari-hari dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

- Bagi Pihak lain

Diharapkan dapat bermanfaat dan berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.

