

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan memang suatu proses alamiah yang tidak bisa dihindari. Dari waktu ke waktu, hal ini terus terjadi tanpa memedulikan situasi disekitarnya. Perubahan juga yang mendorong manusia untuk selalu mawas diri dan menyadari bahwa tidak ada yang tetap di dunia ini. Dalam setiap aspek di kehidupan perubahan mendorong manusia untuk selalu mempersiapkan segala sesuatu yang bisa mempertahankan hak ataupun kedudukan yang dimiliki selama ini. Karena perubahan itu juga, timbullah naluri bersaing untuk mempertahankan kesuksesan yang dimiliki atau meraih kesuksesan yang diinginkan. Kesuksesan ini dapat berarti mencapai kebebasan finansial, status sosial yang lebih tinggi, jabatan yang tinggi, maupun terpenuhinya tujuan utama perusahaan bisnis jasa atau produk. Baik itu bisnis yang menghasilkan produk jasa *intangibile* ataupun yang *tangible*, diperlukan kerjasama dalam sebuah organisasi untuk meraih visi yang sudah disepakati bersama. Kesuksesan sebuah organisasi ini sangat ditentukan oleh berbagai macam aspek, salah satunya yang paling penting adalah aspek sumber daya manusia yang menjadi roda utama organisasi. Tentunya, banyak hal yang menentukan kualitas sumber daya manusia yang akan membawa keberhasilan dalam sebuah organisasi, yaitu kinerja individu atau karyawan di dalam organisasi tersebut.

Menurut teori yang diungkapkan oleh Mangkunegara (dalam Septidayoni 2019:10) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang diberikan akan memengaruhi kepuasan konsumen yang ditunjukkan emosi atau perasaan senang bila mendapatkan pelayanan yang bagus, karena “Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi” (Wibowo, 2007).

Berdasarkan kedua pernyataan ini, kinerja seseorang ditentukan oleh kecerdasan emosional yang dimiliki yang juga didukung dengan usaha seseorang dalam menggunakan kecerdasan tersebut. Hal ini membuktikan bahwa bukan hanya sekadar opini pribadi atau publik tentang kemampuan seseorang saja yang menentukan kinerja orang tersebut, melainkan tindakan nyata yang merujuk pada hasil akhir. Maka dari itu, tentunya ada banyak kemampuan yang harus dimiliki seorang karyawan sebagai modal utama untuk memegang sebuah jabatan maupun dalam menjalankan hal tersebut di dalam perusahaan yang ditempati.

Perusahaan yang menghasilkan produk *tangible* mengutamakan kualitas produk yang tergantung dari kemampuan karyawan dalam memproduksi barang yang menentukan kualitas dari produk tersebut, baik itu dari segi harga, bahan, warna, ketahanan, dan bentuk. Berbeda dengan bisnis jasa yang mengutamakan kemampuan karyawan dalam melakukan komunikasi yang menentukan kualitas dari pelayanan jasa tersebut, baik dari segi kecepatan, ketanggapan, keramahan, dan ketepatan.

Terkait dengan komunikasi, kemampuan ini memang sangat menentukan keberhasilan sebuah bisnis jasa, karena sebagian besar kegiatannya adalah berinteraksi dengan pelanggan atau sesama rekan kerja. Proses dalam melakukan komunikasi tentu saja berawal dari adanya rangsangan atau gagasan yang semuanya berasal dari pikiran kita. Komunikasi juga memiliki beberapa elemen, selain dari sumbernya langsung (komunikator) bisa juga melalui pesan dan encoding (Morrison, 2013). Seperti yang dikatakan Morrison (2013), elemen sumber (komunikator) bisa berasal dari individu, kelompok, atau bahkan organisasi.

Terjalannya komunikasi yang baik juga ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam menyampaikan dan menerima informasi, perintah, dan maksud yang ditunjukkan oleh sikap atau perbuatan yang sesuai terhadapnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjono (2010) yang menyampaikan bahwa “komunikasi adalah penyampaian pesan dengan maksud memperoleh pengertian (persepsi) yang sama”. Komunikasi yang efektif juga akan menghasilkan pencapaian harapan orang yang mengajak bicara dari tindakan atau sikap orang yang diajak bicara, selain itu adanya hubungan yang semakin baik juga merupakan hasil dari komunikasi yang efektif. Agar tercapai sebuah komunikasi yang efektif, maka pengaruh dari emosi kedua belah pihak memiliki peran yang sangat penting.

Kepentingan dalam memerhatikan kondisi emosi lawan bicara atau diri sendiri bisa digambarkan jika sedang berbicara dengan seseorang yang dikenal maupun tidak dikenal, untuk menghindari konflik tidak mungkin bila terucap kata-kata yang akan menimbulkan amarah atau membuat lawan bicara tersinggung. Apabila menyangkut rekan di tempat kerja, sangat tidak nyaman bila terjadi konflik dari kesalahpahaman

yang terjadi, apalagi bila memang punya hubungan atau kepentingan dengan rekan kerja saat bekerja di kantor maupun urusan lainnya. Tak lepas dari itu pula, beberapa kesalahpahaman sering terjadi walaupun secara tidak sengaja mengatakan sesuatu yang bersifat menyinggung, tapi hal ini bisa menimbulkan miskomunikasi yang berdampak pada kinerja karyawan yang bersangkutan.

Terjalannya komunikasi yang baik juga membutuhkan kemampuan seseorang dalam memahami perasaan orang lain yakni emosi orang tersebut dan melihat situasi yang sedang dihadapi atau sering disebut dengan empati. Emosi seseorang berkaitan dengan situasi atau kondisi yang sedang dialami atau yang sudah pernah dialami. Salah satu cara untuk mengenal emosi dengan orang lain adalah komunikasi yang baik. Seperti yang diungkapkan oleh Morris (2013) emosi ditunjukkan dengan cara-cara khusus yang dipelajari melalui komunikasi.

Setiap emosi dimiliki seseorang pasti ditujukan kepada objek tertentu yaitu kepada apa atau siapa emosi itu diarahkan. Jika seseorang sedang marah, aturan penilaian memberitahukan mengenai jenis emosi yang sedang dialami itu dan target yang menjadi sasaran emosi itu. Sementara itu, aturan tingkah laku akan memandu sikap dan tindakan yang ditunjukkan, termasuk cara mengekspresikan kemarahan. Di sisi lain, aturan mengenai pendapat menjadi pemandu mengenai berapa lama kemarahan itu harus ditahan serta tahapan-tahapan kemarahan yang harus dilalui. Terakhir aturan atribusi yang akan membantu dalam menjelaskan kemarahan (seseorang bertingkah laku seperti orang bodoh dan membuat orang lain marah). Jadi emosi bukanlah sesuatu yang muncul begitu saja. Emosi ditentukan dan ditangani menurut proses yang telah dipelajari dalam interaksi atau komunikasi sosial dengan

orang lain. Hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mengenali emosi orang lain, bagaimana ciri kemunculan emosi tersebut, hal apa yang bisa memicu timbulnya emosi tersebut, cara apa yang harus dilakukan untuk menangani atau meningkatkan emosi tersebut, atau bahkan bagaimana cara supaya bisa mengelola emosi itu sendiri.

Kemampuan dalam mengenali jenis-jenis emosi ini berikutan dengan cara mengelolanya terlihat dari kecerdasan emosional yang dimiliki. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rees dan McBain (2007) mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional tersebut terkait dengan: (a) kesadaran diri, yaitu mengetahui apa yang sedang dirasakan dan bisa menangani perasaan itu tanpa harus tenggelam di dalamnya; (b) motivasi, yaitu bisa memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan segala sesuatu, kreatif, dan berkinerja setinggi-tingginya; (c) empati dan sensitivitas antarpribadi, yaitu peka terhadap perasaan orang lain dan menjalani hubungan secara efektif. Hal ini diperkuat dengan penelitian dari Daniel Goleman (2003) yang menyatakan bahwa, gabungan antara IQ rata-rata dengan EQ yang dikembangkan dengan baik akan memberi seseorang keberhasilan yang jauh lebih besar daripada bila yang bersangkutan berbekal IQ semata. Hal inilah yang menyebabkan banyak orang yang unggul di sekolah maupun yang memiliki IQ superior, sekalipun bisa menurunkan prestasi atau kinerjanya apabila yang bersangkutan tidak bisa mengembangkan EQ yang dimiliki. Maka dari itu, dengan adanya komunikasi yang baik apalagi ditambah dengan kecerdasan emosional yang baik pula kualitas kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

Brits *Resort* Lovina merupakan salah satu cabang bisnis pariwisata yang berpusat di Jakarta yaitu Brits Hotel and *Resort* berupa jasa penginapan dan hiburan. Walaupun keaktifannya di Lovina tergolong baru satu tahun, Brits *Resort* Lovina sendiri juga sudah memiliki *rating resort* bintang empat dengan cepat bisa menyaingi hotel lain yang sudah lebih lama ada di Lovina. Brits *Resort* Lovina sekarang berada di tempat yang dulu pernah ditempati oleh Hotel Celuk Agung. Namun, karena ada perjanjian bisnis tertentu, akhirnya Brits *Resort* Lovina mengambil alih lokasi ini. Keberhasilan Brits *Resort* Lovina dalam mencapai *rating* tersebut dengan cepat menjadi daya tarik penulis untuk mengetahui *power* yang dimiliki Brits *Resort* Lovina dari proses penyesuaian terhadap lingkungan baru sampai saat ini.

Hal yang difokuskan dalam penelitian ini adalah komplain atau komentar dari pengunjung yang biasanya diberikan kepada pihak hotel atau pengelola hotel untuk menyampaikan kesan dan pesan positif maupun negatif selama menginap di hotel tersebut. Menariknya, walaupun banyak hotel atau *resort* yang sudah berbintang 3 bahkan sudah 4 atau lebih, masih ada saja komplain atau respon kurang puas dari masing-masing hotel atau *resort* tanpa membandingkan jumlahnya. Perjalanan Brits *Resort* Lovina di awal masa penyesuaiannya pastilah tidak mudah dan harus melewati berbagai rintangan baik itu yang berisiko kecil atau besar. Namun kembali lagi pada kemampuan sistem manajemen di organisasi itu dalam menangani permasalahan terutama dalam hal sumber daya manusia itu sendiri. Penanganan yang baik tidak akan membuat masalah itu semakin besar baik itu motivasi dari diri sendiri maupun dari orang lain. Demikian pula dengan Brits *Resort* Lovina pada awal masa penyesuaiannya memang kerap terjadi beberapa kesalahan terkait komunikasi.

Kesalahan itu terlihat pada lembar *guest comment* yang menampilkan masalah terkait dengan teknis maupun non teknis yang terjadi pada karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.1
Rekapitulasi *Guest Comment* Brits Resort Lovina April 2018 - Oktober 2019

No	Kategori	Komplain	Keterangan	
1.	<i>Product</i>	a. <i>Menu Variety</i>	1	1. Stok makanan terkadang habis 1. Menu ada yang kurang
		b. <i>Food Quality</i>	1	
		c. <i>Coffee Quality</i>	-	
		d. <i>Drink Quality</i>	-	
2.	<i>Service</i>	a. <i>Appearance</i>	-	1. Pengunjung sepi, sehingga terkesan seperti dikepung oleh staff (kurang privasi) 2. Suara mengganggu saat pagi karena staff bergemuruh saat bersih-bersih. 3. Kemampuan staff berbahasa asing (bahasa inggris) sehingga komunikasi menjadi sulit. 4. Respon staff kurang ketika tamu melaporkan ada masalah 5. Kebersihan kamar kurang karena staff tidak membersihkan barang yang tertinggal oleh pengunjung sebelumnya 6. Kurang cepatnya <i>service</i> dari pelayan
		b. <i>Friendliness</i>	1	
		c. <i>Speed of Service</i>	2	

				restoran
3.	<i>Place & Facilities</i>	a. <i>Ambience</i>	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengungkit toilet rusak 2. Kenyamanan karena kebersihan fasilitas pendukung seperti pantai kurang 3. Kenyamanan karena kebersihan fasilitas kamar mandi seperti toilet kurang 4. Kebersihan kolam renang karena ada bangkai serangga
		b. <i>Comfort</i>	5	
		c. <i>Internet</i>	3	
		d. <i>Quality</i>		

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa ada beberapa kategori yang tidak ada dalam lembar *guest comment* seperti respon dari staff kurang cepat terhadap masalah yang dilaporkan pengunjung, tanggung jawab staff kebersihan terhadap barang yang ditinggalkan pemilik sebelumnya, sampai kebersihan pantai sebagai fasilitas pelengkap. Selain itu, kualitas jaringan Wi-Fi yang kurang juga menjadi salah satu komplain dari para tamu, khususnya tamu asing yang ingin menggunakan jaringan internet menjadi kurang nyaman dengan asilitas Wi- Fi yang memang penting. Bila semua komplain dihitung berdasarkan *rating* bintang yang ada di situs pemesanan kamar hotel seperti booking.com, traveloka, agoda, dan tripadvisor dan dinilai berapa rata-ratanya maka hasilnya adalah maksimal 5 komplain. Batas perhitungan rata-rata menggunakan *star rating* Brits Resort yaitu 4 *star*, jadi agar tidak menurun maka hasil perhitungannya adalah maksimal 5 komplain, namun

komplain yang ada justru lebih dari 5 komplain yaitu sebanyak 12 komplain yang ada di kolom keterangan.

Terkait dengan masalah kebersihan yang terlihat diatas, berdasarkan hasil wawancara terhadap salah satu staff *front office*, kendala yang diperoleh dari objek yang diteliti adalah terjadinya miskomunikasi antara satu departemen dengan departemen lainnya. Objek yang diteliti adalah seluruh karyawan *front office department* dan manajer HR (*Human Resources*) yang ada di Brits Hotel and Resort Lovina. Miskomunikasi ini terjadi antara *front office* dengan divisi *housekeeping* mengenai kamar yang hendak dibersihkan. Narasumber yang seorang *bell boy* menyatakan bahwa salah satu karyawan yang bekerja di divisi *housekeeping* salah menangkap perintah dari *front office*. *Front office* menerima permintaan dari seorang pengunjung jika ia ingin pindah kamar, dan *front office* sudah memberitahukan hal ini pada divisi *housekeeping* untuk membersihkan kamar nomor 103. Namun, karena pengunjung yang datang sedang ramai dan suasana yang kurang tenang, divisi *housekeeping* salah menafsirkan perintah tersebut. Bukannya membersihkan kamar nomor 103, namun kamar nomor 105 yang dibersihkan. Hal ini tidak sesuai dengan tugas utama dari *house keeping department* yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga kebersihan, keindahan, dan kerapian kamar yang dipesan tamu.

Hal ini memang sering terjadi saat *high season* atau sedang ramai pengunjung. Evaluasi kerap dilakukan untuk menangani setiap permasalahan yang ada. Termasuk juga mengenai keterlibatan manajer *resort*, manajer *Human Resources*, dan kedua divisi tersebut dalam mencari solusi atau titik tengah dari perselisihan tersebut. Dalam hal ini, manajer HR dan manajer *resort* secara langsung menengahi

perselisihan itu dan memberikan arahan kepada pihak yang bersangkutan. Namun yang menjadi sorotan utama adalah cara dan kemampuan dari setiap pihak dalam meminimalisir atau mengurangi terjadinya kesalahan yang berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar hal serupa tidak terjadi lagi dan perselisihan bisa diselesaikan, terutama bila miskomunikasi tersebut terjadi antar karyawan yang menyebabkan emosi sehingga diperlukan adanya kecerdasan emosional.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan, maka dapat diperoleh beberapa variabel yaitu kinerja, komunikasi, dan kecerdasan emosional dalam judul penelitian **“PERAN MODERASI KECERDASAN EMOSIONAL PADA PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BRITS RESORT LOVINA”**. Pertimbangan ini sangat penting untuk melatih diri dalam memecahkan permasalahan dalam kehidupan seseorang agar kecerdasan emosionalnya semakin matang, karena untuk menghadapi permasalahan atau konflik khususnya di bidang bisnis jasa atau bisnis yang membutuhkan intensitas komunikasi yang tinggi membutuhkan kedewasaan emosional dan mental dari setiap individu. Walaupun sebisa mungkin hal ini bisa mencegah timbulnya permasalahan atau kesenjangan baru, namun bila sudah terlanjur terjadi maka setidaknya dengan adanya kecerdasan emosional seseorang bisa menangani permasalahan dengan kepala dingin agar kondisi menjadi membaik.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut :

1. Terjadinya miskomunikasi antar karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan di *Brits Resort Lovina*.
2. Karyawan kurang cepat dalam menanggapi respon dan keluhan pelanggan.
3. Kurangnya fasilitas penunjang seperti jaringan internet dan fasilitas lain yang perlu diperbarui.
4. Pemahaman terhadap bahasa asing yang kurang sehingga menimbulkan kesalahpahaman yang berdampak pada kinerja karyawan.
5. Kebersihan fasilitas pelengkap kurang diperhatikan saat hendak digunakan pelanggan.
6. Suara mengganggu saat membersihkan lingkungan *resort* di pagi hari.

1.3 Pembatasan Masalah

Adanya pembatasan masalah ini adalah untuk menetapkan fokus penelitian agar lebih terarah. Tak dapat dihindari pula atas keterbatasan biaya, waktu, tenaga, dan aspek lainnya selama penelitian dilakukan sehingga variabel yang diambil adalah komunikasi, kecerdasan emosional, dan kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka telah dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan *Brits Resort Lovina*?
2. Bagaimana kecerdasan emosional dalam memoderasi pengaruh terhadap komunikasi terhadap kinerja karyawan *Brits Resort Lovina*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Memberikan informasi terkait dengan temuan eksplanatif serta pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2. Memberikan informasi terkait dengan temuan eksplanatif serta peran moderasi kecerdasan emosional terhadap pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini, terdapat 2 manfaat yang diharapkan yaitu :

1. Mendapatkan manfaat secara teoritis dalam hal pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terkait dengan variabel komunikasi, kecerdasan emosional terhadap pengaruhnya pada kinerja karyawan.
2. Mendapatkan manfaat secara praktikal dalam hal pertimbangan dan pengambilan kebijakan terhadap SDM yang dimiliki terkait dengan variabel yang digunakan yakni variabel komunikasi dan variabel kecerdasan emosional terhadap pengaruhnya pada kinerja karyawan.