

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejalan dengan semakin tingginya tingkat perkembangan dari berbagai sektor, banyak organisasi berupaya untuk menata ulang serta mengelola sumber daya manusianya sebaik mungkin sesuai dinamika perkembangan yang terjadi saat ini. Salah satu diantaranya ialah sektor pemerintahan, yang kerap kali dihadapkan pada suatu kondisi dimana keberadaannya sebagai pelayan publik dituntut untuk mengoptimalkan pelayanannya kepada masyarakat secara efektif dan efisien, serta dalam upaya menyasiasi perubahan baik dari segi struktur maupun kultur.

Melalui fungsinya tersebut, Sumber Daya Manusia diharapkan dapat mensinergikan peranannya dalam usaha meningkatkan kinerja yang baik. Hal tersebut tentunya menjadi perhatian bagi instansi pemerintahan untuk menunjang potensi yang dimiliki oleh masing – masing individu melalui manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia memungkinan suatu organisasi untuk memperoleh serta mempertahankan pegawai yang memiliki kapasitas dalam berkontribusi, cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugas, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kemajuan Sumber Daya Manusia itu sendiri.

Dalam konteks manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan. Keterlibatan komponen Sumber Daya Manusia dalam

perencanaan memiliki peran yang tidak hanya terbatas dalam hal fungsional semata, namun lebih dari itu mencakup peran substansial sebagai pendukung transformasi dari input menjadi output. Lebih lanjut, keberhasilan seorang pegawai pada akhirnya dapat dilihat pada kinerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Sehingga kinerja pegawai diasumsikan sebagai bagian dari hasil, dan untuk memperoleh hasil kerja yang baik maka seorang pegawai membutuhkan dukungan dan lingkungan yang baik pula guna menunjang potensinya.

Tujuan organisasi akan tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi dari para pegawainya. Bernardin (2006, hlm. 143) menjelaskan bahwa, “Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas – aktivitas selama periode waktu tertentu.” Kinerja ini kemudian menjadi sorotan bagi organisasi pemerintahan dalam mengartikulasikan hal – hal apa saja yang dapat menunjang bagi peningkatan kinerja sehingga terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan atau dikenal dengan istilah *sustainable competitive advantage*.

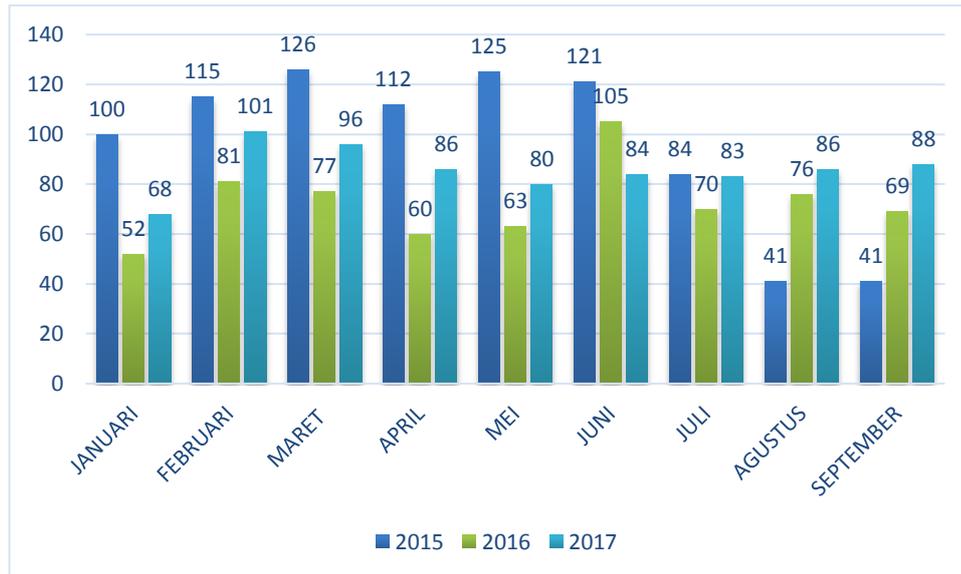
Terdapat keterlibatan dari berbagai faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu baik faktor yang berasal dari dalam dirinya atau faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi atau pemerintahan. Keduanya memberikan sumbangsih bagi pegawai dalam memposisikan dirinya guna berkontribusi pada organisasi tempat dimana ia bekerja.

Dilansir dalam kajian mengenai kinerja pemerintahan (bkd.jabar.prov.go.id) bahwa beberapa isu nasional yang perlu dipertimbangkan dalam menyelesaikan isu yang bersifat lokal dan berimplikasi terhadap kinerja pemerintahan daerah yaitu

seperti masalah kualifikasi aparatur yang belum sesuai dengan kebutuhan, pelayanan publik yang kurang optimal, opini masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah, mental dan disiplin pegawai, jumlah pegawai dan masalah – masalah lainnya yang berpangkal pada kualitas dan kuantitas sumberdaya aparatur. Pokok – pokok pikiran itulah yang kemudian menjadi tantangan bagi instansi pemerintahan untuk dapat meningkatkan kinerja dan profesionalismenya dalam pengembangan sumber daya secara proaktif dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat merupakan perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian daerah yang menyangkut keseluruhan upaya dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Keseluruhan tugas tersebut tentu tidak akan lepas dari berbagai masalah. Permasalahan – permasalahan muncul berkaitan dengan kinerja pegawai yang ditandai oleh tingkat fluktuasi presensi pegawai, tingkat mutasi, serta indikasi lainnya yang berdampak pada menurunnya kinerja. Berikut disampaikan data mengenai keterlambatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.



Gambar 1.1

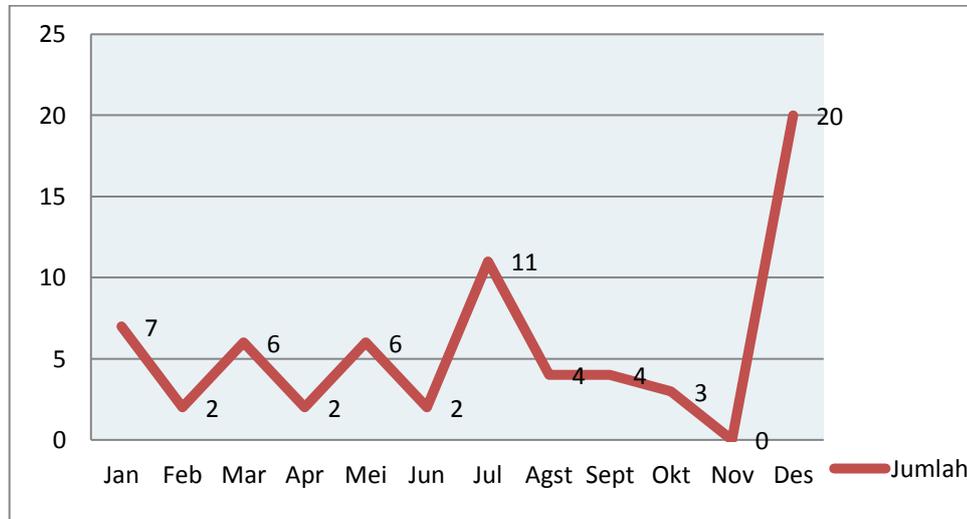
Grafik Data Keterlambatan Pegawai

Sumber : Bagian Kepegawaian dan Umum BKD Prov Jabar

Gambar diatas memperlihatkan bahwa tingkat keterlambatan pegawai cukup tinggi. Dapat dilihat setiap bulannya terjadi penurunan dan kenaikan tingkat keterlambatan pegawai. Setelah ditarik garis *trendline* dapat terlihat bahwa keterlambatan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat cenderung mengalami kenaikan.

Pada Januari 2017, terdapat 68 orang pegawai yang mengalami keterlambatan dan terus mengalami peningkatan pada bulan Februari sampai Maret. Kemudian pada bulan April dan Mei terus mengalami penurunan tingkat keterlambatan, namun kembali mengalami peningkatan pada bulan selanjutnya sampai dengan bulan September terdapat 88 orang pegawai yang mengalami keterlambatan dari total pegawai pada saat itu berjumlah 145 pegawai. Hal ini berkaitan dengan disiplin kerja. Bahwa dengan disiplin kerja yang baik pada diri

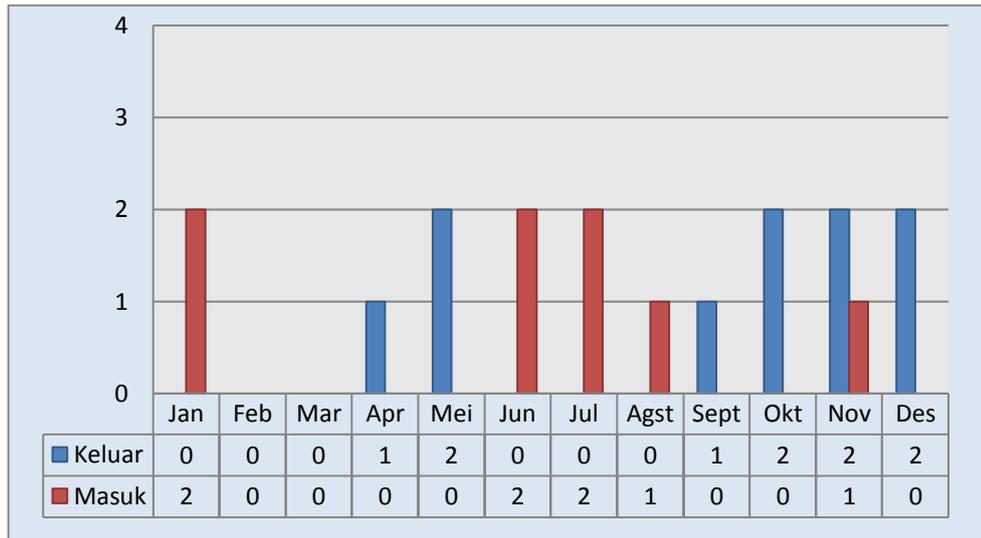
pegawai, akan semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya. Sebaliknya, jika terjadi penurunan dalam hal disiplin, maka berdampak pula pada prestasi kerja ataupun kinerja pegawai.



Gambar 1.2 Grafik Daftar Cuti Pegawai (2017)

Sumber : Bagian Kepegawaian dan Umum BKD Prov Jabar

Selain dari tingkat keterlambatan, menurunnya kinerja dapat dilihat pula dari daftar cuti. Grafik diatas menunjukkan terjadinya peningkatan jumlah cuti pegawai. Terlihat pada bulan Desember terdapat 20 pegawai yang melakukan cuti kerja, merupakan jumlah terbanyak sepanjang tahun 2017. Jika cuti seringkali dilakukan, maka hal ini dapat berdampak pada menumpuknya kerja seorang pegawai ketika ia kembali masuk bekerja, sehingga hal ini akan sangat mempengaruhi kinerjanya.



Gambar 1.3 Grafik Data Mutasi Pegawai (2017)

Sumber : Bidang Mutasi dan Administrasi Pegawai BKD Prov Jabar

Data diatas menunjukkan keluar masuknya (mutasi) pegawai pada tahun 2017, terlihat pada bulan Desember terdapat 2 orang pegawai yang mutasi keluar sedangkan tidak terlihat pegawai yang masuk. Pergantian pegawai dapat saja mengubah tatanan struktural dan kultural, selain itu berdampak pula pada kinerja disebabkan pegawai harus menyesuaikan dirinya pada tempat kerja yang baru.

Permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kinerja pegawai ini merupakan permasalahan umum bagi setiap instansi pemerintahan. Implikasi dari penurunan kinerja seringkali berdampak pada menurunnya pula elektabilitas instansi di mata masyarakat. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa peranan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sangatlah diperlukan.

Memasuki abad 21, paradigma lama yang menganggap bahwa IQ (*Intelligence Quotient*) atau Kecerdasan Intelektual sebagai satu – satunya tolak ukur kecerdasan seseorang, seringkali dijadikan parameter keberhasilan kinerja

sumber daya manusia di suatu kelompok tertentu. Namun, pernyataan ini digugurkan dengan hadirnya paradigma lain mengenai kecerdasan yang turut menentukan keberhasilan seseorang. Sebagaimana hasil penelitian Daniel Goleman (2015, hlm. 42) menyimpulkan bahwa “Pencapaian Kinerja ditentukan hanya 20 persen dari IQ, sedangkan 80 persen lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (*EI/Emotional Intelligence*)”. Dengan kata lain, kecerdasan emosional atau *Emosional Quotient* (EQ) ini memberikan peranan dalam mengarahkan pegawai untuk bersikap adaptif dalam menghadapi sesuatu, mawas diri dan selalu mengevaluasi dirinya agar selalu selaras dengan kepentingan organisasi atau instansi pemerintahan.

Konsep pengelolaan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik ialah menggunakan konsep *good governance* dengan upaya meningkatkan sumber daya manusia yang lebih profesional dan berperilaku baik. Organ, dkk (2006, hlm. 3) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan fungsi efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja (*job description*) pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan salah satu bentuk prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu.

Dalam penelitian ini, penulis akan meneliti kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai, dilihat dari kondisi yang dihadapi oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan pelayanan kepada publik khususnya pegawai secara optimal dan profesional.

Berdasarkan fenomena yang ada dari latar belakang yang diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, bahwa penelitian ini berkaitan pada kinerja pegawai yang belum optimal pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Hal ini ditandai dengan adanya fluktuasi tingkat kehadiran pegawai dalam hal ini terjadi penurunan kedisiplinan, selain itu fluktuasi cuti dan mutasi pegawai. Dalam meningkatkan kualitas manajemen Sumber Daya Manusia, diperlukan upaya yang terintegrasi melalui faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya. Faktor tersebut salah satunya adalah *Emotional Quotient* atau kecerdasan emosional, dimana pengaruhnya terhadap pegawai diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, kemampuan mengolah emosi dalam diri, serta bersikap tenang dalam mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi.

Kecerdasan Emosional merupakan faktor psikologis yang dapat dihubungkan dalam peningkatan kinerja individual atau tim. Seorang pegawai yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula sejalan dengan kontribusinya dalam hal peningkatan kinerja itu sendiri.

Keberhasilan organisasi membutuhkan pegawai yang mau bekerja lebih dari sekedar tugas formal atau yang telah diatur dalam *job description* pegawai. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis ini, maka fleksibilitas dalam tim sangatlah penting. Hal ini dapat menunjang aspek efektivitas organisasi. Adanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau dikenal dengan perilaku prososial diharapkan dapat mampu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Ketidaksesuaian antara target kerja dengan hasil yang dicapai oleh pegawai disebabkan oleh belum optimalnya kinerja pegawai yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai BKD Provinsi Jabar, maka perlu untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut.

- a. Bagaimana gambaran kecerdasan emosional pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- b. Bagaimana gambaran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?

- c. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- d. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- e. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- f. Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui gambaran kecerdasan emosional pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Untuk mengetahui gambaran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- e. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Prov Jawa Barat.

- f. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah.

a. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori, konsep ilmiah dan referensi dalam ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Kecerdasan Emosional dan *OCB* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi pemahaman penulis sekaligus bagi instansi sebagai umpan balik (*feedback*) tentang pentingnya Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam mengatasi permasalahan mengenai kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi atau instansi pemerintahan.