

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi harus senantiasa dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. SDM sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experiment*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja (*performance*) berbeda. Efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya itu sendiri. Hal ini berarti bahwa SDM yang ada dalam organisasi tersebut perlu dibina dan dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Terlebih saat ini peningkatan kinerja birokrasi terus menjadi sorotan publik. Kinerja birokrasi tersebut juga harus dibuktikan dengan hasil kerja (*outputs*) dan dampak (*outcomes*) yang lebih terukur. Sejalan dengan hal tersebut pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk menghasilkan kinerja birokrasi yang mumpuni.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung dari kualitas kerja aparatur negara. Pegawai negeri adalah aparatur negara sehingga kalau kita berbicara mengenai kedudukan pegawai negeri dalam Negara Republik Indonesia berarti kita berbicara kedudukan aparatur negara secara umum. Posisi aparatur negara sebagai personil untuk melaksanakan pembangunan, maka diperlukan adanya pegawai yang benar-benar mampu, berdaya guna, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri mempunyai peran yang menentukan, yaitu sebagai pemikir, pelaksana, perencana, dan pengendali pembangunan.

Aparatur negara atau yang lebih dikenal dengan sebutan pegawai mempunyai posisi yang sangat penting dalam melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan. Sebagai posisi kunci manajemen, pegawai harus memberikan contoh keteladanan, bersih dan berwibawa, serta memberikan pelayanan, dan kenyamanan pada rakyat. Selanjutnya, pegawai harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas selalu memperhitungkan efektifitas dan efesiensi kerja. Tanpa manajemen pegawai yang baik, pembangunan suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Bab I pasal 1 menyatakan bahwa “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas jabatan lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bab II pasal 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menjelaskan pula bahwa Pegawai Negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan Anggota kepolisian Negara Republik Indonesia.

Dengan demikian, PNS dan TNI merupakan penggerak terselenggaranya roda pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sehingga mereka mempunyai peranan yang sangat penting dalam memperlancar jalannya roda pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Mengingat pentingnya peranan tersebut, PNS dan TNI perlu dibina dengan sebaik-baiknya agar diperoleh PNS dan TNI yang setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara.

Pembinaan pegawai (PNS dan TNI) di lingkungan Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan merupakan bagian dari pembangunan SDM yang tidak bisa dipisahkan dari pembangunan SDM pada umumnya. Kementerian Pertahanan (Kemhan) khususnya Biro Perencanaan

Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan (Roren Setjen Kemhan) yang memiliki tugas pokok dan fungsi di bidang perencanaan harus mampu merencanakan apa yang harus dikerjakan pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kemampuan harus diukur, merencanakan cara mengatasi kendala.

Salah satu bentuk kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang adalah keinginan atau hasrat untuk berprestasi guna mencapai kepuasan secara pribadi. Semakin tinggi keinginan atau hasrat yang dimiliki pegawai dalam bekerja, maka semakin besar pula keinginan pegawai untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mendasar dari setiap pegawai yang menginginkan prestasinya terus meningkat. Tetapi gambaran sehari-hari di Roren Setjen Kemhan menunjukkan bahwa hasrat untuk berprestasi para pegawai kurang terlihat. Hal tersebut terlihat dari sikap para pegawai yang sering menunda pekerjaannya, kurang cermat dalam pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya merupakan sebuah rutinitas belaka serta kurangnya keinginan untuk memberikan hasil kerja terbaik karena menganggap pekerjaan tersebut merupakan kerja kolektif. Banyak faktor yang menyebabkan kondisi tersebut baik internal maupun eksternal. Dengan semakin ketatnya tertib administrasi dalam pelaksanaan program dan penganggaran di level birokrasi, seharusnya pegawai lebih kreatif dan inovatif sehingga perencanaan yang disusun dalam setiap program dapat lebih efektif, transparan dan akuntabel. Para pegawai di Roren Setjen Kemhan dituntut harus cakap dalam pembuatan perencanaan program dan penganggaran yang efektif, tertib administrasi dan mampu memberikan solusi-solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi satker dan sub satker di lingkungan Kemhan. Semuanya berawal dari hasrat para pegawai Roren Setjen Kemhan yang berada di barisan terdepan dalam pembuatan perencanaan program & penganggaran serta perencanaan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan dan TNI.

Sebagaimana diketahui bahwa kecerdasan emosional merupakan serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Dalam konteks di lokus penelitian ini, bahwa kecerdasan emosional pegawai Roren Setjen Kemhan sangat dipengaruhi bagaimana kondisi dan kualitas

setiap pegawai untuk pintar dalam mengelola kemampuan intelektualnya yang dipadukan kemampuan mengontrol emosi, belajar dari pengalaman orang lain dan lingkungannya sehingga pegawai tersebut mampu mengatasi tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapinya dalam pelaksanaan tugas kedinasannya setiap hari.

Demikian pula halnya dengan stres kerja, setiap orang menghadapi stres dalam kehidupannya dengan dimensi yang berbeda-beda. Yang menjadi pembeda adalah bagaimana setiap individu dapat menyikapi stres tersebut dengan cara positif. Pegawai Roren Setjen Kemhan sudah pasti menghadapi stres kerja yang cukup kompleks jika dihadapkan dengan semakin tingginya tuntutan peningkatan kinerja setiap pegawai. Realita bahwa banyak pegawai Roren Setjen Kemhan yang mengalami stres dalam bekerja disebabkan semakin tingginya tuntutan peningkatan kualitas hasil kerja setiap pegawai, dimana volume kerja organisasi semakin besar dan kompleks. Hal ini tampak semakin tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai yang berpotensi menimbulkan konflik dengan rekan sekerja, sifat mudah marah, sulit berkonsentrasi dalam bekerja dan lain sebagainya.

Perencanaan setiap birokrasi semakin dituntut untuk semakin terukur capaian hasil kerja (kinerja) yang harus dilaksanakan sesuai dengan asas transparansi dan akuntabilitas yang handal sebagai bagian dari penyelenggaraan birokrasi yang jujur, bersih dan berwibawa (Reformasi Birokrasi). Satu hal yang penting bahwa perencanaan yang disusun oleh Roren Setjen Kemhan harus sinkron dengan usulan perencanaan program dan anggaran yang sudah disusun oleh setiap satuan kerja (satker) dan sub satuan kerja (sub satker) di lingkungan Kemhan dan TNI. Dengan banyaknya volume program kerja dan anggaran dari seluruh satker dan sub satker yang harus tertata baik dan sinkron bukanlah pekerjaan yang mudah. Roren Setjen Kemhan juga harus mampu melakukan pengendalian terhadap berjalannya pelaksanaan program kerja dan anggaran setiap satker dan sub satker agar sesuai dengan perencanaan.

Kemampuan mengendalikan emosi, kecerdasan emosional dan kurangnya pemberdayaan dari atasan bisa saja membuat meningkatnya stres para pegawai yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan tugasnya. Sehingga pegawai merasa seperti dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas secara

tepat waktu. Meskipun stres kerja dapat berakibat positif (*eustress*), yang diperlukan untuk menghasilkan kemampuan yang tinggi, namun pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri pegawai maupun organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku. Gejala fisiologis banyak mengarah pada perubahan metabolisme, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung sebagai akibat stres.

Ditinjau dari gejala psikologis, stres menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena itulah “dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas” dari stres itu. Namun, stres dapat muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda pekerjaan. Terbukti bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di tempat yang tidak ada kejelasan mengenai tugas, wewenang dan tanggungjawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan akan meningkat.

Dari pandangan Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan dan Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan bahwa persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir masih belum seperti yang diharapkan. Umumnya pegawai menganggap bahwa karir seseorang akan meningkat dengan sendiri seiring dengan lama masa kerja dan pengalaman. Karir meningkat tidak selalu harus dilihat hanya dari kenaikan jabatan struktural saja, sekalipun saat ini pandangan umum bahwa karir seseorang meningkat kalau ybs mampu menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi. Untuk mengetahui pola karir yang terbuka, seorang pegawai perlu memahami tiga hal. Pertama, adalah sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila seseorang mampu bekerja secara produktif, loyal pada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang. Kedua, adalah perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya. Ketiga, adalah kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya.

Dari latar belakang dan kondisi tersebut di atas mendasari peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh kecerdasan emosional, ketahanan stres kerja dan hasrat berprestasi terhadap persepsi pegawai dalam pengembangan karir pada Roren Sekjen Kemhan“.

I.2 Pembatasan Masalah

I.2.1. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan-permasalahan yang menonjol yang ditemukan di lokus penelitian sebagai berikut :

- a. Sebagian besar pegawai Roren Setjen Kemhan bekerja secara normatif, menganggap pekerjaannya hanya sebagai rutinitas, minim kreatifitas dan inovasi. Sehingga ketika menghadapi persoalan dalam pekerjaannya tidak memiliki kemampuan untuk menemukan solusi, hanya menunggu perintah atau petunjuk lebih lanjut dari pimpinan yang belum tentu menguasai persoalan (Survei Reformasi Birokrasi Kemhan, 2014).
- b. Umumnya para pegawai Roren Setjen Kemhan bekerja hanya mengandalkan inteligensia dan pengalamannya. Ketika mendapatkan pekerjaan yang berbeda dari kebiasaannya selama ini atau metode baru membutuhkan waktu lama untuk menguasai dan menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- c. Kecerdasan emosional yang melekat pada setiap individu belum dikelola dan dikembangkan dengan baik oleh para pegawai Roren Setjen Kemhan.
- d. Umumnya para pegawai Roren Setjen Kemhan panik dan terbebani jika diberikan pekerjaan yang secara kuantitas dan kualitas meningkat. Pegawai ybs langsung stres dan kesulitan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik dan benar serta tepat waktu.
- e. Secara umum para pegawai Roren Setjen Kemhan kurang dapat mempersiapkan secara dini karirnya. Hal ini dikarenakan lemahnya persepsinya terhadap rencana pengembangan karir secara mandiri.

Kebanyakan pegawai pasrah dengan prosedur kenaikan karirnya tanpa melakukan terobosan dan mempersiapkan dirinya sedini mungkin untuk jenjang karir yang lebih baik dan tingkat profesionalisme diri.

- f. Hasrat untuk berprestasi para pegawai Roren Setjen Kemhan secara umum masih rendah. Umumnya para pegawai memperlihatkan unjuk kerja kalau sudah diperintah atau dipaksa pimpinan. Hasrat berprestasi yang timbul dari dalam diri jauh lebih baik dibandingkan jika karena desakan orang lain dan biasanya lebih kuat menghadapi tantangan dalam pelaksanaan tugasnya.

I.2.2 Ruang Lingkup Masalah

Agar penelitian ini fokus dan tidak melebar dari substansi yang diteliti penting untuk dilakukan pembatasan penelitian. Adapun lingkup penelitian ini dibatasi pada pengaruh kecerdasan emosional, ketahanan stres kerja dan hasrat berprestasi terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir ?
- b. Apakah ketahanan stres kerja berpengaruh terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir?
- c. Apakah hasrat berprestasi berpengaruh terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir ?
- d. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap hasrat berprestasi pegawai Roren Setjen Kemhan?
- e. Apakah ketahanan stres kerja berpengaruh terhadap hasrat berprestasi pegawai Roren Setjen Kemhan?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji signifikansi dari :

- a. Pengaruh langsung dan tidak langsung kecerdasan emosional, terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir.
- b. Pengaruh ketahanan stres kerja terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.
- c. Pengaruh langsung dan tidak langsung hasrat berprestasi terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir.
- d. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hasrat berprestasi pegawai Roren Setjen Kemhan, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.
- e. Pengaruh langsung dan tidak langsung ketahanan stres kerja terhadap hasrat berprestasi pegawai Roren Setjen Kemhan.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

I.4.2.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama mengenai pengaruh kecerdasan emosional, ketahanan stres kerja dan hasrat berprestasi terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam pengembangan karir, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.

I.4.2.2 Manfaat Praktis

- a. **Bagi Instansi.** Hasil penelitian diharapkan sebagai bahan masukan kepada pimpinan Roren Setjen Kemhan terkait pengaruh kecerdasan emosional, ketahanan stres kerja dan hasrat berprestasi terhadap persepsi pegawai Roren Setjen Kemhan dalam

pengembangan karir, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.

b. **Bagi Pegawai.** Dengan menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kemampuan kerjanya bagi peningkatan karir.

c. **Bagi Peneliti.** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dunia kerja, sekaligus sebagai pengalaman untuk memahami penerapan teori dengan realita di tempat pekerjaannya.

d. **Bagi Fakultas.** Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi program Pascasarjana Universitas pembangunan,"Veteran" Jakarta, khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

