

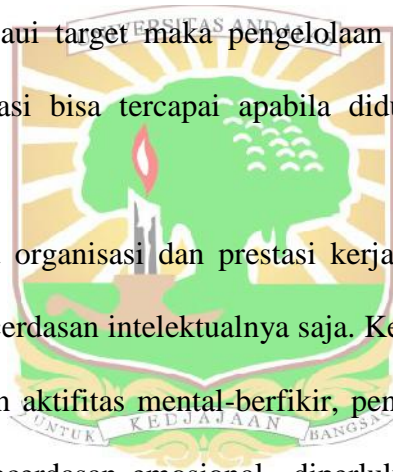
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam suatu organisasi banyak hal yang bisa mempengaruhi keefektifannya, salah satunya adalah perilaku manusia. Manusia sebagai sumberdaya di dalam suatu organisasi memiliki persepsi, kepribadian dan pengalaman hidup yang unik, latar belakang budaya, kemampuan untuk belajar dan menangani tanggung jawab, sikap keyakinan dan tingkat aspirasi yang berbeda-beda (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2012). Agar pencapaian kinerja suatu organisasi bisa melampaui target maka pengelolaan sumberdaya manusianya harus diperhatikan. Kinerja organisasi bisa tercapai apabila didukung dengan baiknya kinerja anggota organisasi tersebut.

Terkait dengan kinerja organisasi dan prestasi kerja anggotanya maka tidak selalu harus dihubungkan dengan kecerdasan intelektualnya saja. Kemampuan intelektual seseorang diperlukan untuk menunjukkan aktifitas mental-berfikir, penalaran dan pemecahan masalah (Robbins, 2013) sementara kecerdasan emosional diperlukan untuk dapat mengelola diri sendiri dalam membina hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan seseorang yang didalamnya terdiri dari berbagai kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan kebutuhan *impulsive-impulsive needs* atau dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan maupun kesusahan, mampu mengatur kebutuhan reaktif atau *reactive needs*, menjaga agar bebas stress, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir dan kemampuan untuk berempati pada orang lain, serta adanya prinsip berusaha sambil berdoa (Goleman, 2010). Kecerdasan emosional merupakan topik penelitian yang menarik dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja (Mohamad &



Jais, 2016, Shamsuddin & Rahman, 2014, Behbahani, 2011, Altindag & Kosedagi, 2015, Pastor, 2014).

Goleman (2010) menyatakan bahwa kecerdasan emosional meningkatkan kinerja dan efektivitas individu. Kinerja menurut Bas dan Artar (1990) adalah usaha untuk mencapai tujuan atau suksesnya dalam memenuhi pekerjaan secara efektif, dimana kinerja tersebut merupakan suatu ungkapan kuantitatif dan kualitatif dimana seseorang, kelompok atau bisnis melaksanakan pekerjaan yang dapat dicapai pada tujuan yang dimaksud. Jadi kinerja dalam suatu organisasi tidak hanya dapat dicapai dari kinerja individu tapi juga kinerja kelompok kerja atau *teamwork*. Hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Hasil penelitian tersebut diantaranya menyatakan kecerdasan emosional memberikan dampak pada kinerja serta adanya hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja.

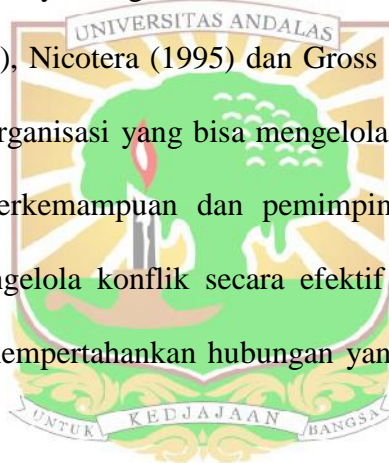
Kecerdasan emosional seseorang di tempat kerja bisa terlihat dari kemampuannya untuk tetap tenang dan fokus dalam menghadapi situasi krisis dan bisa mengenali, memahami serta merespon perasaan orang lain yang membutuhkan tingkat emosional edukasi yang tumbuh melalui kemampuan seseorang tersebut untuk mengenali emosinya sendiri dan menentukan penyebabnya (Arfara & Samantaha, 2016). Kecerdasan emosional sangat diperlukan bagi pegawai pelayanan publik karena pekerjaan mereka langsung berhubungan dengan masyarakat.

Dalam melakukan suatu pekerjaan baik itu pekerjaan administrasi maupun pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan internal dan masyarakat tidak bisa dipisahkan dari permasalahan dan konflik. Munculnya konflik dan permasalahan tidak dapat dihindari. Konflik itu sendiri hampir tidak mungkin bisa dihilangkan dan usaha untuk menghilangkan semua konflik pada jangka panjang akan berakibat pada produktifitas individu, kelompok maupun organisasi (Rahim, 2001). Jehn (1997) menyatakan bahwa individu-individu yang

terlibat dalam suatu organisasi akan bisa berkonflik baik dengan sadar atau tanpa sadar dan dampak atau akibat konflik itu tidak dapat dihindari baik dampak positif maupun negatif.

Menurut Roloff (1987) konflik dalam suatu organisasi muncul ketika para anggotanya terlibat dengan aktifitas-aktifitas yang tidak cocok dan berlawanan dengan teman sejawatnya, dengan orang-orang dari kumpulan lainnya atau orang-orang yang tidak berhubungan akan tetapi memanfaatkan layanan atau produk dari organisasi tersebut. Konflik yang muncul ketika sesama anggota dalam suatu organisasi berada pada level hirarki yang sama maupun berbeda disebut sebagai konflik interpersonal.

Kemampuan seseorang untuk menghadapi konflik dan permasalahan baik dalam pekerjaannya maupun hubungannya dengan sesama teman sejawat maupun atasan berbeda-beda. Mathur & Sayeed (1983), Nicotera (1995) dan Gross & Gurrero (2000) menyebutkan bahwa individu dalam suatu organisasi yang bisa mengelola konflik secara efektif dianggap sebagai komunikator yang berkemampuan dan pemimpin yang cakap, sebaliknya bagi individu yang tidak bisa mengelola konflik secara efektif akan memiliki masalah dalam mencapai tujuan organisasi, mempertahankan hubungan yang positif dan kekompakan serta memecahkan masalah.



Untuk menangani konflik interpersonal Rahim (2001) mengusulkan 5 gaya yaitu: dominasi -*dominating*, memadukan - *integrating*, kompromi - *compromising*, menghindar - *avoiding* dan menurut - *obliging*, sementara para peneliti lainnya dalam Rahim (2001) menyarankan bahwa bahwa integrasi ataupun gaya pemecahan masalah lebih sesuai untuk mengelola konflik (Black & Mouton, 1964; Burke, 1969; Likert & Likert, 1976). Pendapat lainnya dari Hart (1991), Rahim & Bonoma (1979) dan Thomas (1977) menyatakan bahwa satu gaya saja lebih sesuai dari yang lainnya tergantung akan situasinya., sehingga perlu pencocokan gaya dengan situasi dalam mengelola konflik secara efektif dan fungsional.

Terlibat dalam konflik akan sangat melelahkan dan tidak nyaman karena dibutuhkan energi lebih untuk menghadapi orang-orang dengan persepsi, gaya, keyakinan, nilai dari budaya yang berbeda. Menurut Gunkel, Schlaegel & Taras (2016) seseorang memilih gaya dalam mengatasi konflik lebih banyak ditentukan oleh karakteristik pribadi seseorang tersebut. Akan tetapi beberapa penelitian menyatakan bahwa pilihan untuk memilih gaya mengatasi konflik ada yang dipengaruhi oleh orientasi individu terhadap dimensi nilai budaya yang berbeda.

Dimensi nilai budaya sebenarnya mempengaruhi preferensi individu dan dalam hal ini mempengaruhi kecenderungan umum perilaku individu dalam situasi konflik yang berbeda. Budaya menurut Harris & Moran (2004) memberi seseorang perasaan tentang siapa mereka, kepemilikan, bagaimana mereka harus bersikap, dan mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan. Budaya mempengaruhi perilaku, moral dan produktivitas seseorang di tempat kerja yang juga mencakup nilai dan pola yang memengaruhi sikap dan tindakan organisasi, sehingga kinerja kerja karyawan dalam organisasi dikaitkan dengan perbedaan budaya. Budaya sering dianggap sebagai kekuatan pendorong di balik perilaku manusia di mana saja.

Setiap budaya memberikan dasar untuk sosialisasi yang berbeda bagi seseorang melalui proses pendidikan sosial dan menyebabkan serangkaian nilai atau program mental yaitu budaya yang khusus. Program-program ini mempengaruhi cara orang dalam setiap budaya merasakan dan menafsirkan dunia dan kehidupan dimana termasuk didalamnya pengalaman kerja mereka. Keragaman budaya yang tidak dapat dihindari menimbulkan program mental yang berbeda sehingga memiliki nilai-nilai yang berbeda yang menuntun mereka untuk membingkai pengalaman dalam cara yang berbeda (Hofstede, 1980).

Pandangan utama Hofstede (2010) tentang budaya adalah perbedaan budaya di tingkat nasional atau negara. Budaya nasional merupakan dan sebagian didasari oleh program mental yang khas yang termasuk didalamnya sistem nilai. Budaya nasional menurut Hofstede (2010)

memiliki lima dimensi yaitu: jarak kekuasaan - *power distance*, menghindari ketidakpastian - *uncertainty avoidance*, individualisme vs kolektifisme - *individualism vs collectivism* dan maskulinitas vs feminisme - *masculinity vs femininity* dan orientasi jangka panjang – *long term orientation*. Dari lima dimensi budaya menurut Hofstede, dimensi kolektifisme menjadi dimensi budaya yang lekat dengan orang Indonesia. Nilai index individualisme yang rendah negara Indonesia yaitu 14 membuktikan bahwa Indonesia adalah negara dengan dimensi budaya kolektifisme (Hofstede, 2010).

Budaya kolektifisme adalah keadaan pikiran di mana dalam nilai dan tujuan kelompok, keluarga besar, kelompok etnis, atau perusahaan adalah yang utama (Hofstede, 1993). Kolektifisme berkenaan dengan masyarakat sejak mereka lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok yang kuat dan kohesif dimana sepanjang hidupnya terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tak perlu dipertanyakan. Ketika kesejahteraan keharmonisan kelompok lebih diutamakan maka akan berimbas kepada sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja dan pengaruhnya kepada kinerja seseorang tersebut agar kinerja kelompok atau organisasi bisa tercapai.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi suatu organisasi. Setiap anggota organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu dan kinerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Begitu juga dengan penguasaan kecerdasan emosional serta budaya, khususnya budaya kolektifisme yang mempengaruhi perilaku seseorang pada kinerjanya. Pemahaman yang akurat tentang budaya dan lingkungan dapat memberikan keuntungan dalam memahami dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang saat ini telah menjadi sangat penting untuk kehidupan yang produktif.

Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai penyelenggara pelayanan publik bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat yang pada saat ini masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang perlu disikapi secara bijak melalui langkah-langkah yang dilaksanakan secara berkesinambungan untuk menciptakan pelayanan yang optimal sekaligus membangun kepercayaan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik - *good governance* pemerintah menerapkan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi sendiri merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan dan organisasi, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur, pengawasan dan pelayanan publik yang merupakan elemen-elemen birokrasi. Reformasi birokrasi di Kementerian Kelautan dan Perikanan memiliki tujuan secara umum agar mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan menciptakan aparatur negara yang bersih, professional dan bertanggung jawab serta selalu menghasilkan berbagai inovasi dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat dan publik.

Agar pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat berkualitas dan dapat memenuhi keinginan masyarakat maka sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) harus bisa memberikan kinerja yang maksimal. Berdasarkan hasil survei Populi Center yang dilakukan pada 1200 orang responden tanggal 19-26 Oktober 2017 Menteri Kementerian Kelautan dan Perikanan menjadi Menteri dengan kinerja terbaik dengan hasil nilai survei sebesar 37,9% di Kabinet Kerja.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survei Populi Center Kinerja Menteri-Menteri Paling Baik Tahun 2017**

No	Kementerian	Hasil Survei (dalam %)
1.	Kementerian Kelautan dan Perikanan	37,9
2.	Kementerian Sosial	8,2
3.	Kementerian Keuangan	7,1
4.	Kementerian Agama	2,8
5.	Kementerian Pemuda dan Olahraga	2,1
6.	Kemenkopolhumkam	1,8
7.	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	0,8
8.	Kementerian ESDM	0,8
9.	Kementerian Luar Negeri	0,8
10.	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	0,5

Sumber: Survei Populi Center, 2017

Dari hasil survey dapat dilihat bahwa kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan pada tahun 2017 berada pada peringkat pertama dimana nilai survei yang didapatkan jauh melampaui kementerian Sosial yang berada di peringkat kedua. Ada jarak nilai survei antara peringkat pertama dan kedua memperlihatkan kesungguhan Kementerian Kelautan dan Perikanan dalam meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai pelayan publik diatur dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 32/PERMEN-KP/2014 yang menyatakan bahwa pelayanan publik di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan harus berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima layanan sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam memberikan pelayanan barang dan jasa bagi penyedia pelayanan publik. Adapun pelaksana pelayan publik adalah pejabat dan/atau pegawai di

lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Untuk meningkatkan perbaikan kinerja pelayanan Kementerian Kelautan dan Perikanan melakukan survei kepuasan pelanggan kepada masyarakat dengan tujuan untuk mendapatkan data/informasi indeks kepuasan masyarakat/pelanggan sebagai landasan peningkatan berkelanjutan dan perbaikan kinerja secara terus menerus terhadap penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan di lingkungan KKP. Survei juga dilakukan untuk mengetahui kelemahan atau kekuatan dari unit penyelenggara pelayanan publik, mengukur secara berkala penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan, dan sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan, dan sebagai umpan balik dan peran serta aktif keterlibatan masyarakat dalam mengawasi pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik untuk memperbaiki layanan. Survei dilakukan di 5 Provinsi dengan 17 Unit Kerja di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Berdasarkan hasil laporan akhir survei kepuasan masyarakat Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2017 yang dilakukan oleh PT. Sigma Research Indonesia indeks kepuasan terhadap parameter Kompetensi Petugas Layanan dinilai BAIK, yakni berada pada skor 85,67 poin (Skala 100).

**Tabel 1.2**  
**Indeks Kepuasan Parameter Kompetensi Petugas Layanan**

No.	Parameter Indeks Kepuasan Layanan	Skor (Skala 4)	Skor (Skala 100)
1.	Petugas dapat menjelaskan prosedur perizinan dengan jelas dan mudah dimengerti	3,38	84,61
2.	Petugas memiliki kemampuan yang memadai dalam melakukan tugasnya	3,45	86,20
3.	Petugas memiliki pengetahuan yang baik tentang layanan yang diberikan kepada pelanggan	3,45	86,18
	<b>Skor Total</b>	<b>3,43</b>	<b>85,67</b>



Sumber: Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2017

Dari hasil survei yang menyatakan kompetensi petugas layanan baik adalah bahwa petugas memiliki kompetensi yang sesuai dengan parameter kepuasan berupa: petugas dapat menjelaskan prosedur perizinan dengan jelas dan mudah dimengerti, petugas memiliki kemampuan yang memadai dalam melakukan tugasnya dan petugas tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Untuk indeks kepuasan terhadap parameter Perilaku Petugas Layanan juga bernilai BAIK, yakni berada pada skor 85,47 poin (Skala 100).

**Tabel 1.3**  
**Indeks Kepuasan Parameter Perilaku Petugas Layanan**

No.	Parameter Indeks Kepuasan Layanan	Skor (Skala 4)	Skor (Skala 100)
1.	Petugas terampil dan cekatan dalam melayani pemohon	3,36	83,99
2.	Petugas merespon dengan cepat keluhan pemohon	3,39	84,74
3.	Petugas melayani pemohon dengan ramah dan sopan	3,44	86,02
4.	Petugas berpenampilan rapi dan sopan	3,45	86,19
5.	Petugas dapat memberikan penjelasan yang mudah dan tidak berbelit-belit	3,46	86,47
	<b>Skor Total</b>	<b>3,42</b>	<b>85,47</b>

Sumber: Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2017

Tabel diatas memperlihatkan kepuasan pelanggan terhadap perilaku petugas layanan. Perilaku petugas juga perlu dinilai karena apabila petugas pelayanan memiliki penguasaan kompetensi dalam bidangnya akan tetapi tidak memiliki perilaku yang baik maka ketidakpuasan dan ketidaknyamanan dari pelanggan dapat tercipta. Perilaku petugas layanan yang diinginkan pelanggan yang baik adalah petugas yang memenuhi parameter kepuasan layanan, berupa: petugas terampil dan cekatan dalam melayani pemohon, petugas merespon dengan cepat keluhan pemohon, petugas melayani pemohon dengan ramah dan sopan,

petugas berpenampilan rapi dan sopan serta petugas dapat memberikan penjelasan yang mudah dan tidak berbelit-belit.

Dalam hal perilaku petugas layanan berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat Kementerian Kelautan dan Perikanan terdapat juga ketidakpuasan pelanggan pada parameter petugas tidak merespon keluhan dengan cepat dengan nilai 42,9%. Hal-hal yang menyangkut perilaku petugas yang menyebabkan ketidakpuasan bisa disebabkan oleh banyak faktor bisa dari masalah teknis di lapangan tapi bisa juga dari pribadi petugas itu sendiri.

Kementerian Kelautan dan Perikanan berkomitmen untuk menjadi penyelenggara pelayanan publik yang terbaik. Agar kinerja pelayanan publik Kementerian Kelautan dan Perikanan bernilai baik dan menjadi lebih baik lagi maka para pelaksana pelayanan publik dalam hal ini adalah pegawai dari Kementerian Kelautan dan Perikanan diharapkan tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual tapi juga kecerdasan emosional sehingga bisa mengelola konflik yang ada. Tujuan utama dari pengelolaan konflik dan kecerdasan emosional pegawai pelayan publik agar kinerjanya bisa berkualitas.

Berdasarkan latar belakang dan urgensi penelitian yang telah dipaparkan maka penelitian ini difokuskan untuk ***Menganalisa Pengaruh Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik Memadukan dan Budaya Kolektifisme terhadap Kinerja Pegawai Pelayan Publik UPT Kementerian Kelautan dan Perikanan di Kota Padang.***

## 1.2. Perumusan Masalah

Setiap organisasi mengharapkan agar setiap karyawannya bisa memiliki kinerja yang baik terlebih lagi untuk pekerjaan yang menyangkut pelayanan publik. Kinerja yang baik tidak saja berdampak pada karyawan itu sendiri, maupun organisasinya tetapi juga bisa

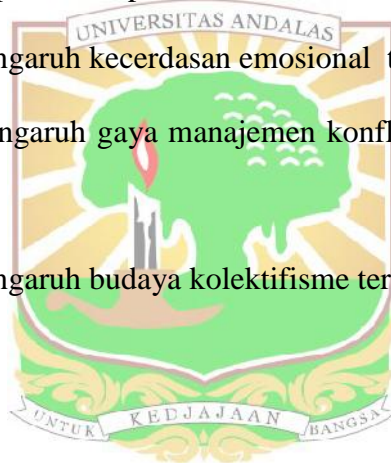
dinikmati oleh masyarakat luas. Berdasarkan paparan tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan yang bisa diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya manajemen konflik memadukan terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya kolektifisme terhadap kinerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya manajemen konflik memadukan terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya kolektifisme terhadap kinerja pegawai.



### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumbangan pemikiran dalam perkembangan keilmuan di bidang sumber daya manusia tentang hubungan antara kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik memadukan dan budaya kolektifisme terhadap kinerja.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan bagi instansi terkait kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik memadukan dan

budaya kolektifisme terhadap kinerja dan menjadi bahan acuan bagi peningkatan kinerja pegawai publik yang bersumbangsih pada pelayanan publik yang optimal untuk masyarakat.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup pada penelitian ini akan berfokus pada pegawai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Kelautan dan Perikanan di Kota Padang dengan sampel penelitian adalah semua pegawai yang melakukan pelayanan publik. Penelitian ini akan meneliti kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik memadukan dan budaya kolektifisme sebagai variabel bebas yang menjadi sebab terjadinya perubahan pada kinerja pegawai pelayan publik sebagai variabel terikatnya. Adapun variabel-variabel yang akan diteliti pada penelitian ini hanya akan dilakukan pada rentang waktu pemeriksaan dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini secara umum terdiri dari beberapa bab yang merupakan sebuah sistem yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB 1. Pendahuluan: bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian.
- BAB 2. Tinjauan Literatur: bab ini terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian, kajian-kajian para pakar serta penelitian terdahulu yang akan menunjang topik dalam penelitian ini.
- BAB 3. Metode Penelitian: bab ini membahas mengenai desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian,



sumber dan metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur pengujian hipotesisnya.

BAB 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan: bab ini menjelaskan hasil penelitian secara komprehensif dengan terlebih dahulu menjelaskan gambaran umum instansi, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian.

BAB 5. Penutup: bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran peneliti berikutnya terkait topik ini.

