

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Manajemen ASN

Manajemen ASN (Aparatur Sipil Negara) adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan dana manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Aparatur Negara didefinisikan sebagai alat kelengkapan Negara, terutama yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Sedangkan berdasarkan ketentuan Pasal 1 (1) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat dengan ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

ASN adalah penyelenggara Negara yang terdapat dalam semua lini pemerintah. Pelaksana kegiatan administrasi dilaksanakan oleh ASN sebagai sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintah.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Suparyadi 2015:2). Sedangkan menurut Ardana et.al (2012:3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia.

Berdasarkan teori-teori diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan karyawan, penilaian, melatih karyawan, dan pemanfaatan karyawan yang dapat mencapai sasaran atau tujuan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut sutrisno (2014:19) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam badan organisasi.
- c. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

- b. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar dapat menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana dari perusahaan tersebut.
- c. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan tersebut.
- d. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan, teknik, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
- e. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
- f. Integrasi (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- g. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

- h. Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- i. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab yang lainnya.

3. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Abdullah (2017:5) proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut. Secara garis besar proses manajemen SDM yaitu sebagai berikut :

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*) adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran.
- b. Penyediaan Sumber Daya Manusia (*personal procurement*) adalah konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah

penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.

- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.
- d. Pemeliharaan Tenaga Kerja (*personal Maintance*) adalah proses selanjutnya setelah tenaga kerja telah dipilih dari sumber yang terbaik, kemudian diberikan program terbaik, maka perusahaan dapat berharap bahwa tenaga kerja yang telah dipilihnya akan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.
- e. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia (*personal Utilization*) merupakan upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan rencana strategis perusahaan. Untuk memelihara tenaga kerja maka dilakukan program yaitu sebagai berikut promosi, demosi, transfer, ataupun separasi.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Tandany (2017:35) manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam merencanakan, mengembangkan dan mengadministrasikan kebijakan dan rancangan program-program agar menghasilkan kegunaan yang optimum pada sumber daya manusia di organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburugan dan kebijakan pemberian jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan sekitar buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon karyawan.

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Barry Cushway dalam Ardana (2012:6) tujuan MSDM yaitu:

- a. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.

- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dari strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer ini dalam mencapai tujuan.

C. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan berasal dari kata cerdas yang berarti pintar dan cerdik. cepat tanggap dalam menghadapi masalah dan cepat mengerti jika mendengar keterangan. Kecerdasan adalah perkembangan akal budi. Sedangkan Akar kata emosi adalah movere yang artinya menggerakkan, bergerak, menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Sedangkan emosi menurut James dalam Safaria (2012:11) adalah keadaan jiwa yang menampakkan diri dengan sesuatu perubahan yang jelas pada tubuh. Jadi emosi merupakan cerminan dari keadaan jiwa seseorang yang akan tampak pada perubahan jasmani.

Kecerdasan emosional pertama kali diperkenalkan oleh dua psikolog dari Amerika, yaitu Peter Salovey dan John Mayer pada tahun 1990, yang

mendefinisikan kecerdasan emosional adalah sebagai sebuah bentuk kecerdasan yang melibatkan kemampuan memonitor perasaan dan emosi diri sendiri atau orang lain, untuk membedakan diantara mereka dan menggunakan informasi ini untuk menuntun pikiran dan tindakan seseorang (Tambunan, 2018 :75).

Menurut Goleman (2015:13) kecerdasan emosional merupakan kemampuan pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Sedangkan menurut Robbins dkk (2015:70) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk menilai emosi dalam diri dan orang lain, memahami makna emosi-emosi ini, dan mengatur emosi seseorang secara teratur.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengatur diri sendiri dalam mengekspresikan emosi, mampu memahami perasaan diri sendiri, memberi respon secara tepat, pantang mundur dalam menghadapi kesulitan/masalah, dan memotivasi diri sendiri untuk mencapai tujuan. Ketika seseorang memiliki kecerdasan emosional yang baik, akan mampu menggunakan otaknya dan kecerdasan pikiran (IQ) secara optimal. Sehingga semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan untuk sukses sebagai pekerja, manajer, atau calon untuk suatu posisi jabatan diorganisasi tersebut.

2. Ciri-ciri Kecerdasan Emosional

Menurut Danarjati dkk (2013 : 35) ciri ciri emosi terdiri dari :

- a. Pengalaman emosional yang bersifat pribadi yang artinya berbeda pada tiap-tiap individu dimana kehidupan emosional individu itu bisa tumbuh dari pengalaman emosionalnya sendiri.
- b. Adanya perubahan aspek jasmaniah. Pada saat individu menghayati suatu emosi, maka terjadi beberapa perubahan pada aspek jasmaniah. Misalnya pada saat marah perubahan besar akan terjadi detak jantung, tekanan darah pernafasan.
- c. Adanya perubahan aspek fisik ciri-cirinya :
 - 1) Nafas
 - 2) Denyut Jantung
 - 3) Peredaran Darah : terjadi perubahan tekanan darah dan perubahan dalam distribusi darah pada saat emosi. Misalnya, muka merah karena marah.
 - 4) Respon pupil mata : pupil membesar dalam keadaan marah atau sakit atau dalam keadaan emosional secara umum.
- d. Emosi diekspresikan dalam perilaku. Emosi yang dihayati oleh individu diekspresikan dalam perilaku, terutama dalam ekspresi wajah dan suara. Individu yang sedang mengalami rasa takut atau marah, dapat dilihat dari gerak-gerik tubuh, tetapi akan lebih jelas terlihat dari wajah.
- e. Emosi sebagai suatu motif. Sebagaimana dengan emosi, motif juga dapat mendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan apakah menjauh ataupun mendekati suatu obyek yang memberikan rangsangan emosional.

3. Komponen-komponen Emosi

Menurut Danarjati dkk (2013:35) komponen-komponen emosi dibagi menjadi tiga yaitu :

- a. *Expression* : biasanya dapat dilihat dari ekspresinya apabila sedang marah atau lagi senang.
- b. *Physiological change* : emosi yang menimbulkan perubahan fisiologis yang permanen.
- c. *Subjective state* : emosi yang biasanya diikuti oleh perasaan takut, cemas atau bergairah (keadaan yang subyektif).

Sedangkan menurut Golaman (2015:410) mengelompokkan emosi dalam golongan-golongan besar yaitu :

- a. Amarah : beringas, mengamuk, benci, jengkel, kesal, terganggu, rasa pahit, berang, tersinggung, bermusuhan, dan tindak kekerasan.
- b. Kesedihan : sedih, mengasihani diri, kesepian, putus asa dan depresi berat.
- c. Rasa takut : cemas, gugup, khawatir, waswas, perasaan takut, waspada, tidak tenang, ngeri, fobia dan panik.
- d. Kenikmatan : bahagia, gembira, riang, puas, senang, terhibur, bangga, takjub, rasa terpesona, rasa puas, rasa terpenuhi, dan maniak.
- e. Cinta : penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kemesraan, kasih dan perhatian.
- f. Terkejut : terkesiap, kaget, takjub, terpana
- g. Jengkel : hina, jijik, muak, mual, tidak suka
- h. Malu : malu hati, kesal hati, sesal, hina, aib dan hancur lebur.

4. Dimensi dan Indikator Kecerdasan Emosional

Aspek-aspek kecerdasan emosi menurut Goleman dalam Taufiq oleman (2017:36) adalah sebagai berikut:

a. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)

Kemampuan untuk mengenal dan memahami suasana hati, emosi dan dorongan, dan juga pengaruhnya pada orang lain. Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional akan berusaha menyadari emosinya ketika emosi itu menguasai dirinya. Kesadaran ini merupakan dasar kecerdasan emosional yang berarti kemampuan memantau perasaan dari waktu ke waktu dan merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri untuk berubah.

b. Pengaturan Diri (*Self-Regulation*)

Mengendalikan dan menangani perasaan sedemikian rupa sehingga perasaan dapat terungkap dengan tepat adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri dan pengelolaan emosi dalam diri. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri atau peka terhadap diri sendiri, melepaskan kecemasan atau kekhawatiran, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta mampu untuk bangkit kembali dari tekanan emosi.

c. Motivasi (*Motivation*)

Sebuah hasrat bekerja untuk sesuatu yang lebih dari sekedar bayaran atau status dan kecenderungan untuk meraih sasaran dengan energi dan keteguhan/semangat. Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan

dan menuntun individu menuju sasaran yang tepat, membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif serta bertahan menghadapi kegagalan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memotivasi diri sendiri dan untuk berkreasi.

d. Empati (*Empathy*)

Merasakan dan memahami perasaan orang lain serta mampu bergaul. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain.

e. Kecakapan Sosial (*Social Skills*)

Mahir dalam mengelola dan membina hubungan dengan orang lain sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi dalam diri. Hal ini merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Dengan adanya kemampuan sosial memungkinkan seseorang membentuk hubungan dengan orang, untuk memahami orang, membina kedekatan hubungan, meyakinkan dan mempengaruhi seseorang agar membuat orang tersebut merasa nyaman.

Sedangkan Goleman (2015:430) menyatakan bahwa, kecerdasan emosional yang baik dapat dilihat dari indikator seperti berikut:

a. Kesadaran diri emosional

- 1) Memahami penyebab perasaan yang timbul
- 2) Perbaikan dalam mengenali emosi sendiri

b. Mengelola emosi

- 1) Mampu mengontrol emosi ketika berhubungan dengan orang lain
- 2) Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri

c. Memanfaatkan emosi

- 1) Bertanggung jawab
- 2) Mampu memusatkan perhatian pada tugas yang dikerjakan

d. Membaca emosi

- 1) Peka terhadap perasaan orang lain
- 2) Mampu menerima pendapat orang lain

e. Membina hubungan

- 1) Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada
- 2) Lebih mudah bergaul

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menggunakan aspek-aspek dalam kecerdasan emosi yang meliputi: kesadaran diri, pengaturan diri,, mengelola emosi, motivasi, empati, dan kecakapan sosial dikarenakan aspek aspek menurut Goleman mencakup keseluruhan dan lebih terperinci.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Goleman (2015:267), menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu:

a. Lingkungan keluarga.

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi atau perasaan, kecerdasan emosional dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi misalnya mengajarkan anak tersebut disiplin,

bertanggung jawab dan peduli terhadap orang lain akan memberi kecerdasan emosional yang baik sehingga emosional atau perasaan yang telah dibiasakan di masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi setiap individu di kemudian hari agar individu tersebut dapat lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, berkonsentrasi dengan baik dalam mengambil keputusan serta tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

b. Lingkungan Sosial

Lingkungan masyarakat/ penduduk dan pendidikan merupakan lingkungan diluar keluarga atau lingkungan sosial. Kemampuan dalam mengelola emosi muncul kira-kira pada periode anak-anak dalam aktivitas bermain yang dapat memunculkan rasa empati dan peduli, contohnya: anak dapat menghibur temannya yang menangis dan mencoba menolong temannya yang terjatuh. Dari proses inilah anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Jadi, menangani emosi orang lain termasuk seni yang mantap untuk menjalin hubungan atau bergaul di lingkungan sosial. Dengan landasan ini keterampilan berhubungan dengan orang lain menjadi lebih matang.

6. Cara Mengendalikan Emosi

Usaha-usaha untuk mengendalikan emosi sebagai berikut :

- a. Berorientasi pada kenyataan. Dalam kehidupan individu mempunyai titik-titik dan sasaran yang akan dicapai. Supaya tidak terbawa pada penghayatan emosi-emosi negatif, sebaliknya individu selalu melihat pada kenyataan atau realita yang dimiliki atau dapat dikerjakan dan selalu ditujukan pada pencapaian tujuan yang nyata.
- b. Menghilangkan dan mengurangi emosi negatif. Jika individu terlanjur mengalami emosi yang negatif, sesegara mungkin diusahakan untuk menghilangkan emosi-emosi tersebut.
- c. Membangkitkan rasa humor. Individu yang memiliki rasa humor tidak akan mudah putus asa, ia akan tetap bisa tertawa meskipun sedang menghadapi masalah. Yang dimaksud rasa humor disini adalah rasa gembira, rasa senang, dan rasa optimisme.

D. Perilaku Inovatif

1. Pengertian Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif menurut Scott dan Bruce dalam Muluk dan Etikariena (2014:2) didefinisikan sebagai tindakan individu yang menghasilkan ide-ide yang bermanfaat dan memperluasnya ke anggota organisasi lainnya, inovasi dimulai ketika muncul sebuah masalah kemudian membuat ide atau solusi baik yang baru maupun yang diadaptasi dari luar organisasi.

Sedangkan menurut De Jong dan Hartog dalam Runhaar et al. (2013: 2) menyatakan bahwa perilaku inovatif lebih diarahkan untuk menghasilkan,

memperkenalkan dan mengaplikasikan suatu hal baru yang memberikan manfaat untuk organisasi. Perilaku inovatif terkait dengan kreativitas, namun perilaku inovatif ini lebih kompleks jika dibandingkan dengan kreativitas karena perilaku inovatif sampai pada tahap mengaplikasikan ide-ide yang telah diciptakan.

Perilaku inovatif merupakan perilaku individu yang dimaksudkan untuk membangun, mengenalkan dan/atau mengaplikasikan (termasuk didalamnya peran, grup atau organisasi) suatu ide, proses produk atau prosedur yang baru dengan unit yang relevan (Jong & Hartog dalam Ardhito et.al 2018 : 30). Berdasarkan pendapat para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa individu yang memiliki perilaku inovatif dan pemikiran kreatif pasti lebih menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan dan tantangan didalam organisasi tersebut.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif

Menurut Li dan Zheng (2014:13-14), faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku inovatif, antara lain:

a. Faktor Individual

1) Komitmen Organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku pegawai.

Dimana untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik organisasi harus menyediakan berbagai sumber daya kepada pegawai, sehingga pegawai dapat membuat komitmen dan bersedia mempertahankan keanggotaan di dalam suatu organisasi secara pribadi tanpa ada paksaan dari organisasi dan menunjukkan tujuannya mengapa ingin tetap bekerja.

2) Modal Psikologis. Kondisi psikologis yang positif menjadikan individu lebih termotivasi untuk menjadi lebih produktif dalam bekerja serta bersemangat mencapai tujuan. Sehingga individu dapat terdorong memunculkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan yang ingin diinginkan oleh karyawan. Karena pegawai dengan modal psikologis yang lebih banyak akan memiliki perilaku yang lebih inovatif.

b. Faktor Organisasional

- 1) Iklim Inovatif Organisasi dapat mempengaruhi perilaku inovatif pada karyawan. Hal ini dikarenakan iklim organisasi terbentuk dari kepribadian, sikap, serta perilaku yang dimiliki seluruh anggota organisasi sehingga ketika organisasi memiliki orang-orang yang secara positif mendukung adanya perubahan menjadi lebih baik maka dimungkinkan perilaku inovatif yang dimiliki pegawai akan muncul. Hal ini mencerminkan persepsi individu tentang apakah organisasi menyediakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan berinovasi.
- 2) Kepemimpinan dapat berperan aktif dalam meningkatkan perilaku inovatif pegawai melalui dorongan langsung atau motivasi, menetapkan tujuan inovasi bagi pegawai, menangkap informasi emosional bawahan dengan cepat, serta melakukan evaluasi dan memberi pujian untuk menunjukkan dukungan dan kekaguman terhadap inovasi yang dilakukan pegawai didalam perusahaan tersebut.
- 3) Modal Sosial dapat mendorong hubungan timbal balik secara emosional dan kepercayaan antara anggota yang dapat memberikan kenyamanan

diantara pegawai dan juga melalui komunikasi pegawai dapat berbagi pengalaman dan pengetahuan, dan juga membantu memperluas wawasan, mempromosikan gagasan baru, serta menghasilkan gagasan baru. Pegawai yang mau berbagi ilmu dengan orang lain akan meningkatkan pengetahuan mereka dan lebih mungkin menghasilkan perilaku inovasi.

- 4) Karakter Pekerjaan. Perilaku inovatif pegawai juga terkait dengan pengalaman kerja pegawai dan karakteristik pekerjaan. Pegawai yang terbiasa dengan tugas atau pekerjaan akan mempermudah pegawai menemukan cara yang variatif untuk menyelesaikan pekerjaan, mengatasi rasa takut akan kegagalan berinovasi, dan lebih percaya diri dalam mengembangkan inovasi-inovasi tersebut.

3. Karakter Individu yang Memiliki Perilaku Inovatif

Menurut George & Zhou dalam Sulistiowati (2018: 170) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif yaitu:

- a. Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru
- b. Menghasilkan ide-ide kreatif
- c. Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain
- d. Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru.
- e. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut
- f. Kreatif.

4. Indikator Perilaku Inovatif

Menurut Kanter dalam Dewi et all (2017:15-16) ada tiga aspek untuk pengukuran perilaku inovatif, antara lain sebagai berikut:

a. Menghasilkan Ide (*Idea Generation*)

Pegawai mampu mengenali masalah yang dihadapi oleh organisasi, untuk penyelesaian masalah pegawai harus mampu berpikir inovatif dalam menciptakan ide atau solusi baru yang bermanfaat bagi organisasi atau pegawai dapat juga memodifikasi ide atau solusi dari ide-ide yang sudah ada sebelumnya menjadi solusi yang baik untuk masalah tersebut .

b. Mempromosikan Ide (*Idea Promotion*)

Pegawai mempromosikan ide atau solusi baru yang telah diciptakan atau dimodifikasinya tersebut kepada rekan-rekan kerja yang lain sehingga ide tersebut dapat didukung dan diterima. Sehingga terjadi pengumpulan dukungan terhadap ide tersebut dan memiliki kekuatan untuk diimplementasikan dalam organisasi.

c. Realisasi Ide (*Idea Realization*)

Suatu proses mengubah dan memperkenalkan ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna di dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Sedangkan menurut Jong & Hartog dalam Sulistiowati (2018:170) perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi terdapat 4 aspek pengukurannya yaitu sebagai berikut :

- a. Melihat Peluang sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai peluang/kesempatan yang ada.
- b. Mengeluarkan ide adalah mengombinasikan dan mengorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja.
- c. Memperjuangkan yaitu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, pegawai harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil.
- d. Aplikasi ditujukan untuk membangun, menguji dan memasarkan pelayanan baru.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini menggunakan aspek-aspek pengukuran dalam perilaku inovatif dari Kanter yang meliputi: menghasilkan ide (*idea generation*), mempromosikan ide (*idea promotion*), realisasi ide (*idea realization*) dikarenakan aspek aspek ini diterapkan di BBSDLP Bogor.

E. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Sinambela, dkk. (2011:11), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta diterapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Sinambela (2012:10) sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiripun kadang-kadang disama artikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya. Menurut Moeheriono (2012:3) kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio, 2013: 693). Dari pendapat para ahli tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan penyelesaian tugas serta hasil akhir yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, sehingga hasil akhir yang telah tercapai tersebut akan berkaitan dengan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- f. *Emotional Intellegent factors*, ditunjukkan oleh kemampuan individu untuk menerima, menilai, mengelola serta mengelola emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.

3. Tujuan atau Sasaran Kinerja

Menurut Sinambela (2016:66) kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu atau dengan kata lain tujuan merupakan *aspirasi*. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2016: 44). Untuk mencapai tujuan tersebut, suatu kinerja harus mencakup unsur-unsur diantaranya :

- a. *The performers* yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b. *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer/kinerja*.
- c. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- e. *The place*, yaitu menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

4. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah untuk menilai kinerja atau peforma kerja pegawai dan departemen yang ada diperusahaan tersebut. Suatu standar memiliki ukuran minimal dan maksimal. Standar minimal adalah ukuran paling rendah kualitas dan kuantitas yang harus dipenuhi sedangkan standar maksimal adalah ukuran paling besar kualitas dan kuantitas yang harus dipenuhi. Jadi tanpa adanya standar kinerja, maka evaluasi kinerja yang baik akan sulit dilakukan (Tannady 2017:155-156). Menurut Tannady (2017:155) fungsi standar kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja karyawan.
- b. Sebagai instrumen untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras dan memberikan konstribusi terbaiknya
- c. Sebagai alat yang dapat memuaskan aktualisasi diri karyawan, bagi karyawan yang berhasil mencapai target akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

- d. Memberikan pedoman bagi karyawan dalam bekerja, karyawan merasa dituntun dan diberi batas pengawasan kendali dalam bekerja. Standar kinerja memberikan arahan batas kuantitas dan kualitas bagi karyawan.
- e. Standar kinerja dapat menjadi alat monitoring bagi manajemen dalam mengukur efektivitas kerjanya demi pencapaian visi. Semakin cepat target kerja terpenuhi maka akan terjadi percepatan dalam pemenuhan visi sehingga manajemen dapat menyusun target yang lebih tinggi tingkatannya bila standar sebelumnya terpenuhi.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi yang baik (Mitchell dalam Sinambela 2012 : 27). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, dan melihat pertumbuhan dari karyawan. Menurut Robbins dalam Dewi (2012:163) terdapat 5 tujuan penilaian kinerja yaitu:

- a. Menentukan berbagai keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, mutasi dan pemberhentian karyawan.

- b. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dari setiap karyawan.
- c. Sebagai umpan balik kepada pekerja atas hasil kerjanya
- d. Sebagai alat validasi atas program seleksi dan pengembangan yang telah dilakukan.
- e. Sebagai dasar menentukan berbagai keputusan remunerasi dan kompensasi.

6. Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2016: 86) indikator kinerja terdiri dari :

- a. Tujuan merupakan sesuatu yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. kinerja individu maupun kelompok berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- c. Umpan Balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Umpan balik juga sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja, apakah kinerja pengawai dalam perusahaan sudah baik atau, apakah harus dilakukan perbaikan.

- d. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
- e. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Misalnya manajer akan memfasilitasi motivasi kepada karyawannya bisa berupa tunjangan, promosi, atau bahkan bonus yang akan memuat kinerja pegawai akan semakin baik.
- g. Peluang. Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prsetasi kerjanya.

Sedangkan menurut Moeheriono dalam Abdullah (2015:152) indikator ukuran kinerja terdiri dari enam kategori yaitu :

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*).
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).
- c. Kualitas, indikator mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

- d. Ketetapan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur apakah tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

F. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penulisan ini, maka penulis mengumpulkan referensi penelitian terdahulu yang sesuai dengan judul peneliti yaitu sebagai berikut ;

Tabel 5
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	Yudistira Adi Nugroho Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif Vol. 4, No.2, Oktober 2020 ISSN : 2528-0597	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan perikanan.	Analisis rentang skala dan analisis jalur.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosi berada pada rentang skala tinggi, kecerdasan spritual berada pada rentang skala tinggi dan kinerja pegawai berada pada rentang skala tinggi, Kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan, dan Kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan dengan besaran 63,46 %
2	Arga Sutrisna, Suci Putri Lestari, Jurnal Ekonomi Perjuangan (JUMPER) Vol. 2, No. 2 Tahun 2020, hal 83-93 ISSN : 2714-7452	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya	Analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya
3	Agus Budi Purwanto Buletin & Manajemen Vol.03, No. 02, Agustus 2015, Hal. 99-112 ISSN : 2442-885X	Pengaruh Motivasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kota Semarang	Analisis regresi linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan motivasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kota Semarang.
4	Thea Azalia Lansart, Bernhard Tewal, Lucky O.H Dotulong, Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Oktober 2019, Hal. 5593-5602 ISSN 2303-1174	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara	Analisis Regresi linear berganda, uji F, dan uji t	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Selanjutnya secara parsial, Kecerdasan Emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara; Dukungan Organisasi berpengaruh positif

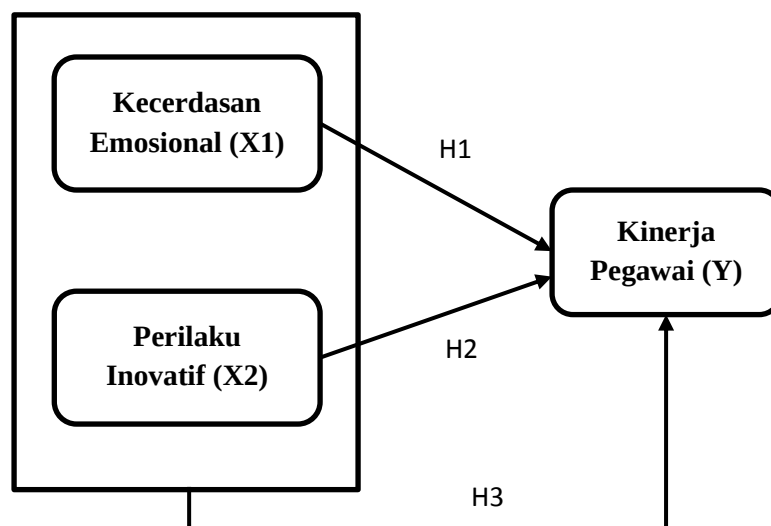
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara; Keadilan Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara hendaknya diperhatikan Variabel Kecerdasan emosional, Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasional
5	Agus Purwanto, Mirza Prameswari, Masduki Asbari, Mohamad Ramdan, Samuel Setiawan. Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, Vol. 9 No. 1, Februari 2020, Hal : 19-27 ISSN: 2354-8185	Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Pati Jawa Tengah Indonesia	Analisis data dengan metode SEM.	Hasil peneliian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational dan iklim organisasi memberikan efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja yang inovatif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kinerja pegawai dalam lingkup Puskesmas melalui kepemimpinan transformational dan iklim organisasi

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasi.
6	Sukma Nurmala, dan Selly Dian Widyasari, Psychopolytan : Jurnal Psikologi, VOL. 4 No. 2, Februari 2021, Hal 92-100 ISSN : 2654-3672	Self efficacy dan Openness terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Kementerian Dalam Negeri	Analisis statistik parametrik dengan uji regresi linear berganda	Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan bahwa self efficacy dan openness memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($R^2 = 0,709$, $Sig. = 0,000$). Dengan kata lain, kontribusi pengaruh variasi variabel independen (variabel self efficacy dan variabel openness) mampu menjelaskan sebesar 70,9% variasi variabel dependen (perilaku kerja inovatif) di Kementerian Dalam Negeri. Temuan ini memperkuat penelitian lainnya yang menunjukkan bagaimana selfefficacy dan openness mempengaruhi perilaku kerja inovatif
7	Ditta Amelia, B. Isyandi, Raden Lestari Garnasih Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol.2, No.3, Oktober 2020 ISSN : 2684-8503	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi serta Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Riau	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi dan lingkungan kerja tidak secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Lebih lanjut ditemukan bahwa motivasi tidak dapat memediasi kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Pejabat hendaknya meningkatkan apresiasi terhadap prestasi karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan,

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				meningkatkan kolaborasi antara karyawan dan pimpinan, meningkatkan ketepatan waktu, dan membangun hubungan yang erat antara pimpinan dan karyawan.

G. Kerangka Berpikir

Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiono 2018:101) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Jadi kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh kecerdasan emosional dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan yaitu kecerdasan emosional, dan perilaku inovatif, sedangkan variabel dependen kinerja karyawan.



Gambar 1.
Kerangka Berpikir

H. Hipotesis

Menurut Sugiono (2018:105) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoretis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H1 : kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2 : perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H3 : kecerdasan emosional dan perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.