

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan pemeran utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Organisasi tentunya akan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang hebat dan berkualitas untuk mendukung efektifitas dalam pekerjaan dalam mencapai sebuah tujuan (Taruna et al., 2022). Oleh karena itu sumber daya manusia menjadi tolak ukur bagi organisasi dan menjadi kunci pokok yang harus diperhatikan dalam mewujudkan tujuan.

Organisasi pasti menginginkan hasil yang terbaik, oleh karena itu membutuhkan pegawai yang dapat membantu organisasi dalam penelitian ini yaitu Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sejak awal didirikan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bintoro, 2017). Kinerja dari seorang pegawai merupakan bagian dari sistem pelayanan Rumah Tahanan Negara yang dijadikan sebagai barometer mutu suatu lembaga/organisasi.

Penelitian ini mengambil obyek pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen yang berperan penting dalam sistem peradilan dan pemasyarakatan dan sebagai tempat untuk menjalani masa hukuman yang tidak hanya berfokus pada aspek pembalasan tetapi juga pada rehabilitasi dan reintegrasi sosial bagi narapidana. Melalui program pelatihan keterampilan, pendidikan serta

pendekatan yang humanis, Rutan berusaha meningkatkan kualitas kehidupan para narapidana dan menciptakan ruang yang lebih aman dan rehabilitatif demi mewujudkan masyarakat yang lebih baik. Tercapainya tujuan tersebut tentu dibutuhkan perencanaan yang baik dalam pengelolaannya dan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut peneliti lampirkan sasaran kinerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.

Tabel I.1
Sasaran Penilaian Kinerja Pegawai Rutan Kebumen

Aspek yang Dinilai	Nilai	Keterangan
Komitmen	90-100	Sangat Baik
Keteladanan	80-89	Baik
Profesionalisme	80-89	Baik
Integritas	70-79	Cukup Baik
Disiplin	<69	Kurang Baik

Sumber: Kepegawaian Rutan Kebumen

Berdasarkan Tabel I.1 dapat diketahui bahwa penilaian kinerja pegawai Rutan Kebumen mencakup lima aspek utama, yaitu komitmen, keteladanan, profesionalisme, integritas, dan disiplin. Setiap aspek dinilai dalam rentang skor tertentu yang kemudian dikategorikan menjadi sangat baik (90–100), baik (80–89), cukup baik (70–79), dan kurang baik (<69). Kategori ini menunjukkan bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin baik kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian ini tidak hanya digunakan untuk mengukur kualitas kerja, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki dedikasi, etika, serta kedisiplinan dalam memberikan pelayanan. Adanya standar penilaian yang jelas, Rutan Kebumen dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan menjadikannya dasar dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia serta perbaikan layanan kepada

masyarakat. Berikut peneliti lampirkan hasil penilaian kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen dari tahun 2022,2023 dan 2024.

Tabel I.2
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Rutan Kebumen

Aspek yang Dinilai	2022	2023	2024
Komitmen	85	80	79
Keteladanan	82	78	75
Profesionalisme	86	82	80
Integritas	80	76	74
Disiplin	78	75	72
Rata-rata	82,2	78,2	76
Kategori	Baik	Cukup Baik	Cukup Baik

Sumber: Kepegawaian Rutan Kebumen

Berdasarkan Tabel I.2 dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai Rutan Kebumen menunjukkan tren penurunan yang mengkhawatirkan dalam tiga tahun terakhir, di mana nilai rata-rata merosot dari 82,2 (kategori Baik) pada tahun 2022 menjadi 76 (kategori Cukup Baik) pada tahun 2024. Penurunan ini terjadi secara konsisten pada aspek-aspek krusial seperti komitmen, keteladanan, integritas, dan disiplin. Gejala ini mencerminkan berkurangnya motivasi dan semangat kerja pegawai, yang terlihat dari menurunnya inisiatif serta melemahnya keseriusan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil observasi di lapangan mengungkap fakta bahwa banyak pegawai mulai mengabaikan aturan, seperti datang terlambat, tidak mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP), hingga berperilaku kurang profesional terhadap rekan kerja maupun warga binaan. Masalah integritas dan disiplin yang menurun ini tidak hanya merusak citra dan kredibilitas Rutan Kebumen, tetapi juga mengganggu efektivitas pelayanan. Kondisi ini memerlukan perhatian serius melalui pembinaan dan evaluasi mendalam agar kualitas kerja pegawai

dapat kembali meningkat seperti tahun-tahun sebelumnya. Secara keseluruhan, menurunnya nilai pada indikator-indikator kinerja ini menunjukkan adanya fenomena negatif yang tidak bisa diabaikan. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan di Rutan Kebumen.

Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan transformasional (Alhamidi, 2022; Hassanah, 2023; Marisya et al., 2023; Savira et al., 2022; Udin et al., 2023). Pertama, dalam aspek kepemimpinan transformasional, masih terdapat pegawai yang merasa kurang mendapatkan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas dari pimpinan. Tetapi, beberapa pegawai menyatakan bahwa pimpinan belum sepenuhnya mampu menjadi role model, kurang memberikan motivasi serta belum mengoptimalkan penghargaan terhadap ide inovatif pegawai. Kondisi ini berdampak pada rendahnya semangat kerja, berkurangnya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, dan minimnya inisiatif untuk melakukan perbaikan dalam tugas. Fenomena ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional sangat penting untuk diteliti, mengingat pemimpin merupakan motor penggerak organisasi dalam meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kualitas kinerja pegawai.

Keadilan prosedural menjadi variabel kedua (Dalimunthe & Limakrisna, 2023; Fauziyah et al., 2023; Herawati et al., 2022; Lilian et al., 2024; Yulianto & Idris, 2023) yang merujuk pada persepsi pegawai terhadap keadilan proses,

mekanisme, dan prosedur yang digunakan organisasi dalam pengambilan keputusan, termasuk pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pemberian *reward* dan *punishment*. Hasil observasi ditemukan adanya keluhan dari pegawai terkait pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pemberian reward dan punishment yang dianggap belum sepenuhnya adil dan transparan. Misalnya, terdapat persepsi bahwa beberapa pegawai mendapatkan beban kerja lebih berat dibandingkan yang lain tanpa kejelasan dasar pengambilan keputusan, serta adanya promosi jabatan atau penilaian kinerja yang tidak dijelaskan secara terbuka. Ketidakadilan ini menimbulkan rasa kecewa, menurunkan motivasi, dan memicu perilaku kerja minimalis (*work to rule*). Fenomena ini penting diteliti karena keadilan prosedural menjadi fondasi terciptanya rasa dihargai, loyalitas, serta hubungan kerja yang sehat dalam organisasi.

Pada aspek ketiga yaitu *emotional intelligence* (kecerdasan emosional) (Girsang & Syahril, 2021; Kushariyadi et al., 2025; Surya & Silvia, 2022; Vrontis et al., 2021; Widagdo & Hidayanti, 2024) kecerdasan emosional dipandang sebagai kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain secara efektif dalam lingkungan kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih kesulitan dalam mengelola emosi terutama ketika menghadapi tekanan pekerjaan, konflik antar rekan kerja, maupun interaksi langsung dengan warga binaan. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang menunjukkan emosi mudah marah, stres, kurang empati, atau menarik diri dari komunikasi.

Ketidakmampuan mengelola emosi menyebabkan suasana kerja menjadi kurang harmonis, koordinasi terganggu, serta menurunkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi variabel penting yang perlu diteliti karena kemampuan mengatur emosi secara baik sangat menentukan stabilitas mental dan perilaku kerja pegawai, khususnya dalam lingkungan kerja penuh tekanan seperti lembaga pemasyarakatan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, penulis bermaksud untuk meneliti beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen. Peneliti akan melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Prosedural, dan *Emotional Intelligence* Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen?
3. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen?

4. Apakah kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural dan *emotional intelligence* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini membatasi populasi penelitian pada pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.
2. Variabel pada penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural dan *emotional intelligence* sebagai berikut:

- a. Kinerja

Menurut Moko *et al.*, (2021) kinerja adalah yang dikerjakan atau output berupa produk atau jasa yang mampu dihasilkan oleh individu maupun kelompok. Indikator kinerja menurut Mangkunegara, (2017) dalam penelitian ini dibatasi pada:

- 1) Komitmen
- 2) Keteladanan
- 3) Profesionalisme
- 4) Integritas
- 5) Disiplin

- b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah seseorang pemimpin yang kompeten untuk mendorong pengagumnya dari kekhawatiran mereka yang tidak signifikan dan membuat mereka bekerja untuk bersama dan untuk mencapai hal-hal yang sama sekali tidak diyakini (Nguon, 2022).

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Carless et al., (2000) adalah:

- 1) *Vision* (visi)
- 2) *Staff development* (pengembangan pegawai)
- 3) *Supportive leadership* (kepemimpinan suportif)
- 4) *Empowerment* (pemberdayaan)
- 5) *Innovative/Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
- 6) *Lead by example* (keteladanan)
- 7) *Charisma* (karisma)

c. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi bahwa proses dan cara suatu keputusan dibuat dilakukan secara adil dan benar (Lemke et al., 2024).

Indikator keadilan prosedural menurut Gong et al., (2025) adalah:

- 1) *Voice/process control* (suara/kontrol proses)
- 2) *Consistency* (konsistensi)
- 3) *Bias suppression* (penekanan bias)
- 4) *Accuracy* (akurasi)
- 5) *Correctability* (kemampuan koreksi)
- 6) *Representativeness* (keterwakilan)
- 7) *Ethicality* (etika)

d. *Emotional intelligence*

Emotional intelligence adalah bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi diri

sendiri dan orang lain, untuk membedakan di antara mereka dan menggunakan informasi ini untuk pemikiran dan tindakan seseorang (Wang, 2019). Indikator *emotional intelligence* menurut Wang, (2019) adalah:

- 1) Kejelasan emosi (*emotional clarity*)
- 2) Perhatian pada emosi (*attention to emotion*)

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen.
2. Mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen.
3. Mengetahui pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen.
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural dan *emotional intelligence* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Rutan Kebumen.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi para akademisi penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural dan *emotional intelligence* terhadap kinerja.

- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadi acuan dalam melakukan penelian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural dan *emotional intelligence* terhadap kinerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih transformasional, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai meskipun berada dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan.
- b. Penelitian ini memberikan masukan terkait pentingnya manajemen keadilan prosedural dan *emotional intelligence*. Adanya kebijakan yang tepat pegawai diharapkan merasakan peningkatan kinerja, kenyamanan dalam melaksanakan tugas.

