

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompleksitas pengelolaan SDM di era modern menuntut organisasi untuk mempersiapkan berbagai elemen pendukung, mulai dari struktur organisasi hingga infrastruktur yang memadai. Organisasi yang ingin mempertahankan eksistensinya dan membangun citra positif di mata pemangku kepentingan harus memberikan perhatian khusus pada pengembangan kualitas SDM (Yulius, 2022). Penerapan dapat diterapkan melalui pendekatan manajemen SDM yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap sumber daya yang dimiliki dapat didayagunakan secara optimal untuk kepentingan organisasi, individu pegawai, dan masyarakat secara luas. Hal ini semakin menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada efektivitas pengelolaan dan pengembangan SDM sebagai aset strategis.

Karyawan menjadi dasar utama, dan aset strategis dalam menjalankan operasional organisasi dan memainkan peran krusial dalam menentukan arah serta pencapaian setiap target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh karyawan secara langsung memengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kemampuan karyawan untuk mengoptimalkan potensi dan kompetensinya dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan (Hasibuan, 2020). Dengan demikian, evaluasi kinerja karyawan menjadi faktor esensial dalam mengukur produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasional.

Kinerja merupakan indikator fundamental kesuksesan organisasi, kinerja tidak hanya mencerminkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan, tetapi juga menjadi cerminan dari kemampuan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia (Kasmir, 2020). Kinerja berfungsi sebagai tolak ukur utama, yang menggambarkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, tetapi juga menjadi cerminan dari kemampuan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai, dimana kinerja yang optimal akan mendorong terciptanya produktivitas yang berkelanjutan. Pemahaman mendalam tentang kinerja karyawan juga menjadi penting dalam konteks manajemen SDM *modern*. Konsep kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai evaluasi komprehensif atas capaian profesional individu dalam rentang waktu tertentu. Dimensi pengukuran kinerja mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif yang komprehensif (Mangkunegara, 2020). Definisi tersebut mengandung beberapa komponen kunci yang perlu dianalisis secara mendalam. Hal ini mengimplikasikan bahwa kinerja tidak sekadar diukur dari kuantitas output, melainkan juga kualitas pencapaian yang diselaraskan dengan standar dan kriteria spesifik yang telah ditetapkan organisasi. Untuk mencapai kinerja optimal, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang efektif dan transformatif.

Gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai pendekatan komprehensif dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan transformasi fundamental pada level individual dan organisasional (Armansyah, 2022). Konsep ini memosisikan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk

melampaui ekspektasi konvensional. Kepemimpinan transformasional dimaknai sebagai konstruk dinamis yang memfasilitasi pengembangan potensi intrinsik individu melalui pendekatan inspiratif. Karakteristik utamanya terletak pada kemampuan menciptakan resonansi emosional dan intelektual yang mendorong anggota organisasi untuk mengintegrasikan kepentingan personal dengan visi kolektif organisasional. Pendekatan kepemimpinan ini berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang selanjutnya berkontribusi pada terciptanya keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

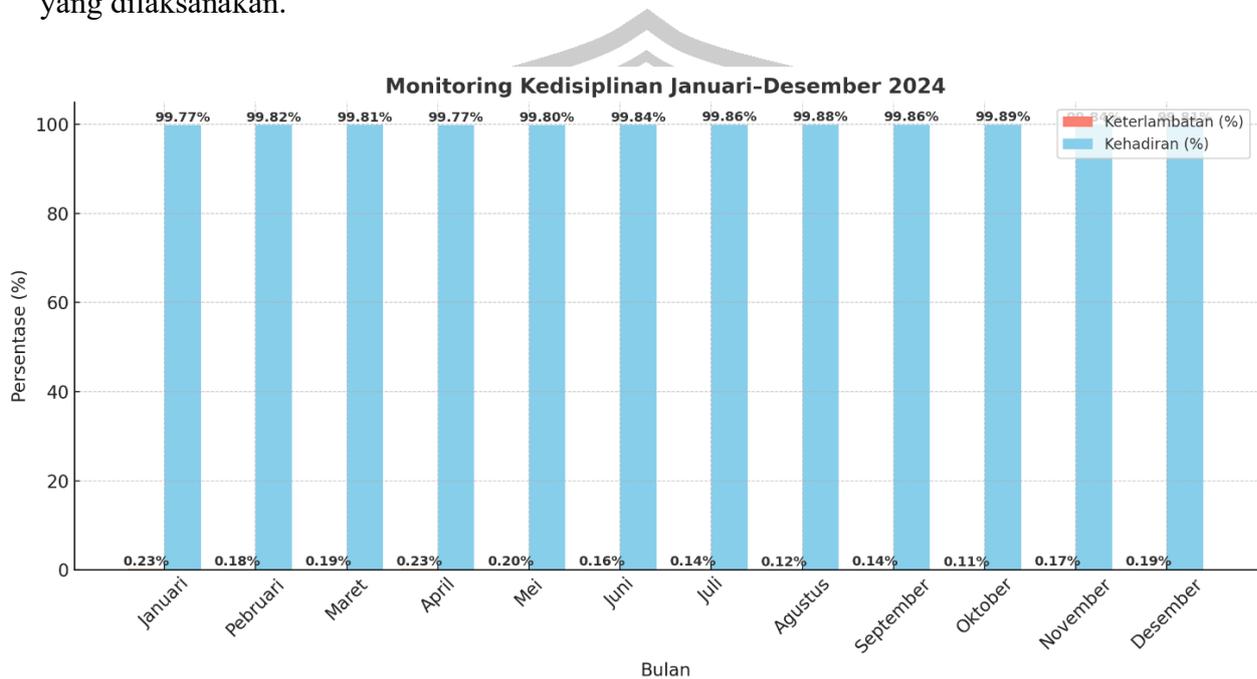
Work-life balance merupakan konstruk kompleks dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan upaya individu untuk mengintegrasikan dimensi profesional dan personal secara harmonis (Roopavathi & Kishore, 2021). *Work-life balance* memungkinkan individu menyeimbangkan tuntutan organisasi dengan kebutuhan pribadi, menunjukkan bahwa produktivitas profesional terkait erat dengan kondisi psikologis dan sosial yang mendukung keseimbangan antara ruang kerja dan kehidupan pribadi. Aspek ini mengimplikasikan bahwa produktivitas profesional tidak dapat dilepaskan dari kondisi psikologis dan sosial yang mendukung keseimbangan fundamental antara ruang kerja dan ranah personal. Ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan yang optimal antara kehidupan kerja dan pribadi, mereka cenderung mengembangkan perilaku positif yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan aspek fundamental dalam ranah perilaku organisasional yang merefleksikan dimensi sukarela dari kontribusi profesional individual di luar kerangka formal struktural. Konseptualisasi ini mengeksplorasi mekanisme interaksi kompleks antara individu dan sistem organisasional yang melampaui mekanisme kontraktual konvensional (Kristanti et al., 2023). Aspek ini menunjukkan bahwa individu mengembangkan perilaku diskresioner sebagai respons terhadap persepsi perlakuan organisasional, menciptakan siklus interaksi positif yang mendorong produktivitas sistemik di luar mekanisme *reward* formal. Fenomena OCB menjadi relevan untuk diteliti dalam konteks organisasi publik yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pelayanan masyarakat, seperti halnya pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.

Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember yang beralamat di Jl. Trunojoyo Gg. SMAK No.43 – 45, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember merupakan instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dan pelestarian sumber daya hutan di wilayah kabupaten Jember dan Bondowoso, Provinsi Jawa Timur. Instansi ini berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara pemanfaatan sumber daya hutan dan pelestarian lingkungan. Melalui berbagai program dan inisiatif, Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember berupaya untuk menerapkan praktik kehutanan yang berkelanjutan, yang tidak hanya mendukung konservasi tetapi juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.

Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember memiliki beberapa tugas utama, antara lain pengelolaan sumber daya hutan, perlindungan ekosistem hutan, dan penerapan perhutanan sosial. Dalam pengelolaan sumber daya hutan, instansi ini bertanggung jawab untuk mengawasi pemanfaatan hutan, memastikan bahwa praktik yang dilakukan tidak merusak lingkungan. Selain itu, Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember juga berfokus pada pemberdayaan masyarakat melalui program perhutanan sosial, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya

hutan secara berkelanjutan. Kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk kelompok masyarakat dan instansi terkait, menjadi kunci dalam mencapai tujuan tersebut. Struktur organisasi secara umum yang diterapkan di dalam Dinas Kehutanan CABDIN Wilayah Jember meliputi kepala cabang dinas yang bertugas memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan operasional di Kantor CABDIN Wilayah Jember. Seksi Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya hutan. Seksi Komunikasi dan Pelaporan berperan mengelola komunikasi dengan masyarakat dan menyusun laporan terkait kegiatan dan program yang dilaksanakan.



Gambar 1.1 Data kedisiplinan Pegawai Dinas Kehutanan CABDIN Wilayah Jember

Berdasarkan gambar 1.1 tentang data monitoring kedisiplinan Aparatur Sipil Negara pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember periode Januari-Desember 2024 menunjukkan tingkat kepatuhan yang sangat baik di antara 35 pegawai. Fluktuasi keterlambatan sepanjang tahun hanya berkisar antara 0,11% hingga 0,23%, dengan tingkat kehadiran konsisten di atas 99,75%. Fenomena ini mengindikasikan implementasi sistem manajemen kehadiran yang efektif dan berkorelasi positif dengan capaian kinerja institusional. Pencapaian rata-rata kehadiran sebesar 99,81% dengan keterlambatan hanya 0,19% mencerminkan komitmen kuat terhadap profesionalitas dan disiplin kerja, yang menjadi salah satu indikator fundamental dalam pengukuran kinerja pegawai. Konsistensi kedisiplinan ini berkontribusi signifikan terhadap optimalisasi pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja organisasi dalam pengelolaan sumber daya hutan di wilayah Jember. Stabilitas kehadiran yang terukur tersebut menjadi landasan penting dalam membangun etos kerja yang kondusif dan memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang produktif bagi seluruh elemen organisasi.

Tingkat kedisiplinan yang baik sebagaimana tercermin dalam data monitoring kehadiran pegawai memiliki keterkaitan substansial dengan capaian kinerja organisasional. Konsistensi dalam kehadiran menjadi prasyarat fundamental dalam memastikan pelaksanaan tugas secara berkesinambungan, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas output kerja sebagaimana terlihat pada data capaian kinerja berikut.

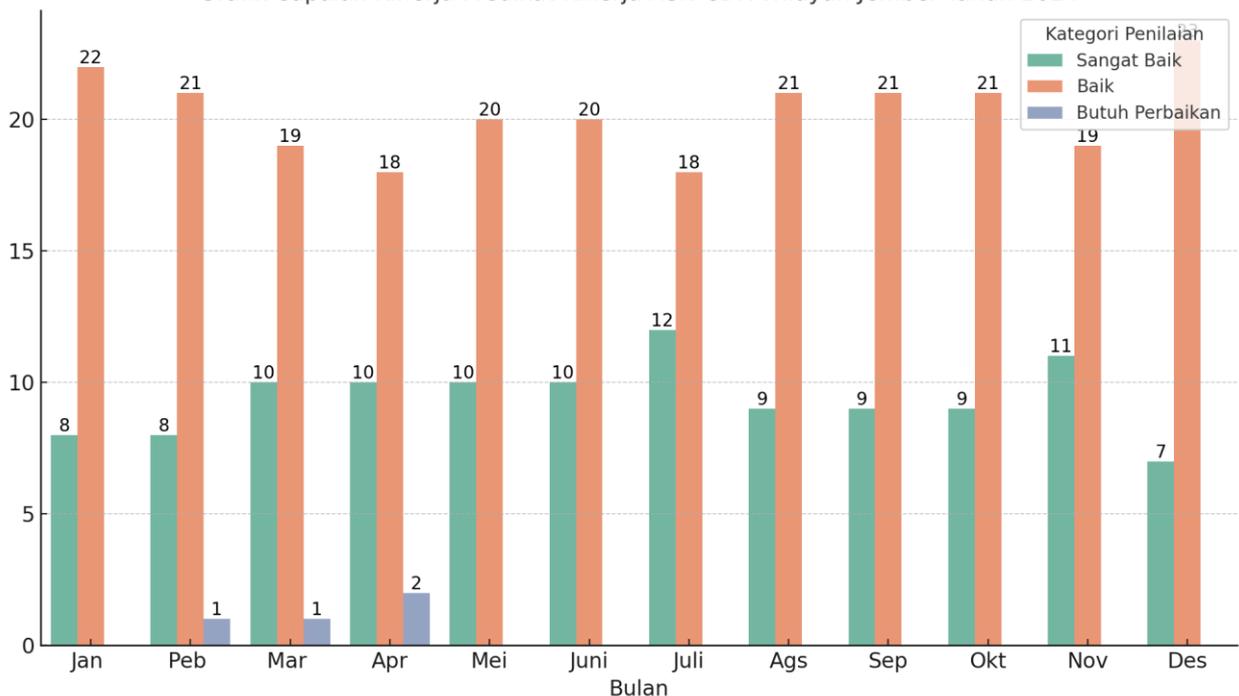
Tabel 1.1 Program Capaian Kinerja ASN Dinas Kehutanan Wilayah Jember Tahun 2024

No	Program / Kegiatan	Target Kinerja
1.	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	93%
2.	Program Pengelolaan Hutan	16%
3.	Program Pendidikan dan Pelatihan, Penyuluhan dan Pemberdayaan Masyarakat di Bidang Kehutanan	80%

Sumber: Arsip laporan capaian kinerja Dinas Kehutanan Wilayah Jember tahun 2024

Berdasarkan tabel 1.1 pada implementasi program capaian kinerja ASN Dinas Kehutanan Wilayah Jember Tahun 2024 memiliki relevansi signifikan dengan penilaian kinerja individual pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Distribusi target kinerja yang beragam, meliputi program penunjang urusan pemerintahan (93%), program pengelolaan hutan (16%), dan program pendidikan, pelatihan, serta pemberdayaan masyarakat (80%) menunjukkan tingkat kerumitan dan perbedaan beban kerja yang harus dikelola pegawai dalam menjalankan tugas kantor. Perbedaan target ini berhubungan dengan tingkatan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dan menangani tuntutan pekerjaan yang dinamis, yang kemudian tercermin dalam hasil penilaian kinerja individual seperti yang ditampilkan pada gambar 1.2. Keberagaman target kinerja program menjadi faktor penting yang mempengaruhi distribusi penilaian kinerja pegawai, dimana pelaksanaan program yang kompleks membutuhkan kemampuan penyesuaian yang berbeda dari setiap pegawai dalam organisasi.

Grafik Capaian Kinerja Predikat Kinerja ASN CDK Wilayah Jember Tahun 2024



Gambar 1.2 Grafik capaian predikat kinerja ASN Dinas Kehutanan Wilayah Jember

Berdasar pada gambar 1.2 data monitoring capaian kinerja 35 pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember selama periode Januari-Desember 2024 menunjukkan distribusi penilaian yang didominasi kategori "Baik" (18-22 pegawai) dan "Sangat Baik" (7-12 pegawai). Perkembangan signifikan ditunjukkan dengan eliminasi kategori "Butuh Perbaikan" yang semula muncul pada triwulan pertama (1-2 pegawai) namun berhasil diatasi mulai Mei hingga Desember. Peningkatan jumlah pegawai berkategori "Sangat Baik" yang mencapai puncaknya pada Juli (12 pegawai) mengindikasikan efektivitas sistem pengembangan kompetensi institusional. Ketiadaan pegawai dengan predikat "Kurang/*Misconduct*" atau "Sangat Kurang" sepanjang periode pengamatan mencerminkan keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja dalam mempertahankan standar profesionalitas dan mendorong produktivitas berkelanjutan yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi dalam pelestarian sumber daya hutan. Tren positif dalam penilaian kinerja ini merefleksikan adanya mekanisme pembinaan dan pengembangan SDM yang terstruktur, memungkinkan institusi untuk secara konsisten meningkatkan kapabilitas pegawai dalam menghadapi kompleksitas pengelolaan sumber daya kehutanan.

Secara keseluruhan, integrasi data monitoring kedisiplinan dan capaian kinerja pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember mengindikasikan korelasi positif antara aspek-aspek fundamental manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan yang tinggi, tercermin dari rata-rata kehadiran 99,81%, menjadi faktor pendukung signifikan dalam pencapaian kinerja optimal, dengan dominasi kategori "Baik" dan "Sangat Baik" dalam evaluasi kinerja pegawai. Eliminasi kategori "Butuh Perbaikan" pada semester kedua menunjukkan adanya mekanisme pembinaan yang efektif dan responsif terhadap dinamika performa individu. Kondisi ini menggambarkan implementasi prinsip-prinsip manajemen SDM yang terintegrasi, di mana kedisiplinan, sistem pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja berkelanjutan membentuk sinergi yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dalam pengelolaan dan pelestarian sumber daya hutan di wilayah Jember dan sekitarnya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sani et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang signifikan dengan peningkatan produktivitas sumber daya manusia, di mana kapasitas pemimpin dalam menghadirkan inspirasi dan memberikan stimulus intelektual dapat mendorong akselerasi kinerja organisasional. Begitu pula dengan penulis (Amalia et al., 2021) yang beranggapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya terkait gaya kepemimpinan transformasional oleh (Irmayanthi & Surya, 2020) terdapat keterkaitan yang substantif antara aspek kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja sumber daya manusia dalam konteks organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Yanti & Mursidi, 2021) menyatakan bahwa pembahasan kepemimpinan transformasional yang komprehensif memiliki implikasi signifikan terhadap dinamika kinerja organisasional. Melalui mekanisme *idealized influence*, pemimpin mampu mengonstruksi relasi simbolik yang mendalam dengan para anggota organisasi, menciptakan ekosistem kepercayaan dan apresiasi yang fundamental dalam membentuk kultur profesionalisme.

Penelitian yang dilakukan oleh (Triyana & Agus, 2020) mengenai *Work-Life Balance* berdampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan oleh penelitian (Windika Putri & Frianto, 2023) bahwa konstruk keseimbangan antara ranah profesional dan

personal (*work-life balance*) memiliki korelasi yang signifikan dengan intensitas komitmen organisasional. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mardiani & Widiyanto, 2021) bahwa *work-life balance* memiliki signifikansi strategis dalam mengoptimalkan produktivitas sumber daya manusia. Implementasi mekanisme sistematis yang memfasilitasi sinkronisasi dinamis antara tuntutan organisasional dan kebutuhan individual berpotensi menghasilkan eskalasi kinerja profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ekhsan et al., 2022) berpendapat bahwa variabel *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dikemukakan oleh (Sutardy & Effendi, 2023) ialah hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan beserta hipotesis yang diterima.

Dinamika pengelolaan sumber daya manusia pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember menunjukkan fenomena menarik yang memerlukan kajian komprehensif. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pelestarian sumber daya hutan strategis di Jawa Timur, kinerja pegawai menjadi determinan krusial dalam pencapaian target institusional. Data monitoring kedisiplinan dan capaian kinerja mengindikasikan adanya potensi optimalisasi yang dapat difasilitasi melalui penguatan variabel-variabel strategis dalam manajemen SDM. Kompleksitas tugas dalam tiga program utama dengan target kinerja yang bervariasi membutuhkan pendekatan holistik dalam pengembangan kapasitas pegawai.

Berdasarkan kesenjangan empiris dan fenomena lapangan tersebut, penelitian ini berfokus pada identifikasi kontribusi spesifik gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Analisis terhadap ketiga variabel independen ini diharapkan dapat memberikan landasan empiris untuk pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika organisasional. Dengan demikian, penelitian berjudul "Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember" memiliki relevansi signifikan dalam konteks pengembangan teori dan praksis pengelolaan sumber daya manusia sektor publik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, bahwa kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi termasuk pegawai, terdapat beberapa faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember, dengan menganalisis dan menguji faktor dari kinerja pegawai, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember?
2. Apakah *Work-Life Balance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah yang telah dirumuskan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan sejumlah manfaat yang dapat dijabarkan dalam beberapa aspek sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember
 Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan substantif bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Temuan empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dapat menjadi landasan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Melalui pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, institusi dapat mengembangkan program pengembangan kompetensi yang lebih terarah dan sistematis.
2. Bagi Akademis
 Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks institusi pemerintahan. Eksplorasi hubungan antara variabel-variabel penelitian memperkaya pemahaman

konseptual mengenai determinan kinerja pegawai di sektor publik. Hasil penelitian dapat menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji aspek-aspek yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan institusi pemerintah.

3. Bagi Penulis

Pelaksanaan penelitian ini memungkinkan penulis mengaplikasikan konsep teoretis yang diperoleh selama studi ke dalam konteks praktis pengelolaan sumber daya manusia. Melalui proses penelitian ini, penulis dapat mengembangkan kemampuan analitis dalam mengkaji fenomena organisasional, sekaligus memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia di institusi pemerintahan. Pengalaman ini memperkaya wawasan penulis dalam memahami kompleksitas implementasi teori manajemen sumber daya manusia dalam praktik organisasional.

