

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan yang terjadi di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mengarah pada tuntutan pelaksanaan pemerintahan yang sesuai dengan cita-cita reformasi. Tujuan utama reformasi birokrasi Indonesia adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi serta memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Sumber Daya Manusia memiliki arti penting karena berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Dalam organisasi manusia berperan sebagai penentu, pelaku dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan (Hasibuan, 2005). Pegawai diarahkan untuk meningkatkan kinerja supaya bersikap dan berperilaku yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas dan kedisiplinan. Untuk mencapai kinerja terbaik, organisasi berkepentingan melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Bernardin (2003) menjelaskan bahwa, “Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas – aktivitas selama periode waktu tertentu”. Kinerja menjadi sorotan bagi

organisasi pemerintahan dalam mengartikulasikan hal – hal yang dapat menunjang bagi peningkatan kinerja sehingga terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kinerja merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh organisasi pemerintahan, sehingga perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu ukuran kinerja pegawai adalah kemampuan intelektual, yang didukung dengan kemampuan menguasai, mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000).

Goleman (2000) mengatakan, bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya kemampuan kognitif (*cognitive intelligence*) saja yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan emosional (*emotional intelligence*). Agustian dan Ginanjar (2005) berpendapat, bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat pegawai menampilkan kinerja lebih baik. Perlunya kecerdasan emosional dikarenakan banyaknya permasalahan yang akan dihadapi oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya yang menyangkut tentang kerjasama dan hubungan dengan rekan kerja, disini pegawai dituntut agar mampu berinteraksi dengan baik dengan sesama pegawai maupun atasan atau bawahan agar mampu menunjukkan kinerja yang optimal, saat seseorang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi maka dia akan dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memudahkan hubungan kerja dengan rekannya yang akan membantunya menuju keberhasilan yang lebih tinggi (Ferdiansyah, 2016).

Hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dijelaskan pada penelitian Triana Fitriastuti (2013) menunjukkan bahwa

Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda dengan penelitian Hari dan Ahmad (2016) menyatakan bahwa Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan Kecerdasan spiritual (SQ) berpengaruh signifikan.

Dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang menjadi tugas-tugas sesuai deskripsi pekerjaannya (*in-role behavior*) tetapi juga di luar deskripsi pekerjaannya (*extra-role behavior*) juga mendukung berfungsinya suatu organisasi (Kartz dalam Robert & Hogan, 2002). Perilaku pegawai di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya disebut *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1998). Menurut Podsakoff, Mackenzie, Pain dan Bachrach (2000), OCB adalah perilaku individu yang fleksibel, tidak secara langsung diketahui atau dihargai oleh sistem reward yang formal dalam organisasi namun secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Pentingnya OCB dapat dimiliki oleh setiap pegawai, agar organisasi dapat berjalan lebih efektif, sebab pegawai yang OCB nya tinggi akan bersedia membantu rekan-rekan kerjanya yang sedang menemui kesulitan dan bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya demi tujuan organisasi, namun apabila OCB rendah maka pegawai tidak akan peduli dengan kesulitan rekan kerjanya dan tidak bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya. Dengan demikian suatu organisasi akan sangat mengharapkan perilaku kewargaan ini muncul di kalangan pegawai.

Hubungan antara OCB terhadap kinerja pegawai dijelaskan dalam Lelei Joy et al., (2015), dengan hasil analisis menunjukkan bahwa OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan, bahwa pegawai telah membentuk perilaku OCB dalam dirinya, dapat dilihat dari sikap pegawai yang berperilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi.

Kecerdasan emosional tidak hanya dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai, namun kecerdasan emosional dapat juga mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai tersebut. OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi tuntutan dari pekerjaannya (Sego,1998). Karambayya (1989) telah menemukan efek OCB dalam kesuksesan organisasi. George (1996) percaya perhatian pada OCB dalam organisasi penting saat organisasi tidak mampu memprediksi secara akurat dan secara luas berbagai perilaku yang dibutuhkan dan mewujudkan semua organisasi bertujuan melalui deskripsi pekerjaan formal. Karena itu, OCB dapat membantu organisasi berjalan efektif. Clément dan Vandenberg (2000), mengemukakan bahwa OCB menyediakan lebih banyak sumber daya bagi organisasi dan mengurangi kebutuhan akan mekanisme yang mahal dan formal. Jika dikorelasikan dengan OCB, bisa dikatakan bahwa pekerja bisa secara efektif membantu dan memperbaiki organisasi jika melaksanakan tanggung jawab di luar tugas yang ditetapkan dalam pekerjaan. Dengan kata sederhana, bisa mentolerir pekerjaan yang tidak dapat diprediksi dan penting bagi organisasi.

Hubungan antara kecerdasan emosional dan OCB, dijelaskan penelitian Kanimozhi Narayanan (2016) bahwa ada korelasi tinggi antara penggunaan emosi dengan OCB diarahkan pada organisasi.

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti iklim organisasi. Iklim organisasi adalah gambaran yang bersifat umum tentang suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Iklim organisasi tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat. Dengan demikian, pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Hubungan antara Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai dijelaskan dalam penelitian Naomi W, et al (2017) bahwa ada hubungan positif yang kuat antara variabel independen dan variabel terikat.

Religiusitas juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Definisi yang relevan tentang perilaku agama (religiusitas) sulit untuk ditemukan. Dalam beberapa penelitian, seringkali ditemukan pilihan istilah atau penyebutan seseorang terhadap kata religi maupun agama. Menurut Jalaluddin Rakhmat (2004) istilah *religi* diartikan sebagai suatu kepercayaan kepada Tuhan yang selalu hidup, yaitu kepada jiwa dan kehendak Illahi yang mengatur alam semesta dan mempunyai hubungan moral dengan umat manusia. Jadi sikap religiusitas dalam pandangan Jaluluddin Rahmat merupakan integrasi antara pengetahuan agama, perasaan serta tindakan keagamaan dalam diri seseorang. Manusia berperilaku agama karena didorong oleh rangsangan hukuman dan hadiah. Menghindari hukuman (siksaan) dan mengharap hadiah

(pahala). Manusia hanyalah robot yang bergerak secara mekanis menurut pemberian hukuman dan hadiah.

Hubungan antara Religiusitas terhadap kinerja pegawai dijelaskan pada penelitian Novia Zahrah, et al (2016), hasilnya menunjukkan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara religiositas Islam terhadap kinerja, serta antara etika kerja Islam terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian diatas, menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* (OCB), iklim organisasi dan religiusitas mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Namun berdasarkan proses pengkajian literatur yang telah dilakukan, ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian yang merupakan research gap penelitian ini. Hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dijelaskan pada penelitian Triana Fitriastuti (2013), menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda dengan penelitian Hari dan Ahmad (2016) yang menyatakan bahwa Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian OCB sangat penting dilakukan di Indonesia karena beberapa tahun ini banyak organisasi di Indonesia menerapkan sistem tim kerja dan juga terjadi banyak perubahan-perubahan dalam organisasi di Indonesia, seperti perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja (Purba dan Ali, 2004). Selain itu, sebagian besar SDM di Indonesia masih memiliki kecerdasan emosional yang kurang baik. Hal ini yang menjadi salah satu

penyebab lemahnya kualitas SDM di Indonesia (Mangkunegara, 2010) (dalam Anak Agung Inten dan Anak Agung Sagung, 2016). Iklim organisasi sangat membantu dalam upaya peningkatan motivasi pegawai, sehingga menciptakan tingkat kinerja pegawai yang tinggi dalam memberikan kemampuan yang ada dan memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi. Lingkungan kerja yang positif akan menghasilkan suasana lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif serta meningkatkan keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari hasil kerja keras setiap pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Religiusitas dipandang sebagai pengalaman personal dan sebagai lembaga sosial. Pada tingkat personal, agama berkaitan dengan iman secara pribadi, fungsi agama dalam kehidupan, pengaruh agama terhadap pikiran, perasaan atau sikap. Sedangkan pada tingkat sosial, agama dapat kita lihat pada kegiatan kelompok-kelompok sosial keagamaan. Peneliti agama di sini melihat interaksi agama dengan bagian-bagian masyarakat lainnya atau dinamika kelompok yang terjadi dalam organisasi keagamaan. Setiap diri kita adalah bagian dari anggota kelompok keagamaan (Jalaludin Rahmat, 2004).

Demikian pula yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak. Para pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak saat ini sedang berupaya meningkatkan kinerja seperti yang diamanatkan Inspektorat Jenderal Kemendikbud dan tim kerja Reformasi Birokrasi Kemendikbud. Dalam sosialisasi program reformasi birokrasi disampaikan kebijakan reformasi birokrasi, penguatan pengawasan dan pembangunan zona

integritas menuju wilayah bebas dari korupsi (ZIWBK) serta dilakukan evaluasi penerapan Reformasi Birokrasi di Kemendikbud selama tahun 2017.

Disampaikan pula, 4 cara cepat dalam mencapai WBK yaitu 1) melaksanakan semua ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pencegahan korupsi, reformasi birokrasi, dan pelayanan publik; 2) menyelenggarakan pembinaan terhadap unit kerja dan individu pegawai secara berkelanjutan; 3) melakukan pengawasan secara konsisten dan obyektif; 4) Berikan reward dan punishment secara adil.

Inti kunci sukses dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) yaitu pimpinan harus sudah menjadi role model serta seluruh pegawai berkomitmen untuk melaksanakan program tersebut. Diharapkan seluruh pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan wawasan untuk memfasilitasi instansi dalam pelaksanaan ZIWBK, sehingga pegawai dapat menjadi agen perubahan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak. Sejalan dengan target dari program Reformasi Birokrasi, seluruh pegawai dapat memahami, mengawali, dan melaksanakan program Reformasi Birokrasi dengan baik.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah yang beralamat di Jalan Sultan Trenggono No. 89 – Demak.

Berdasarkan uraian di atas mengenai keterkaitan variabel-variabel maka penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh antar variabel guna peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dan kemajuan organisasi, dengan judul:

“PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN IKLIM ORGANISASI DAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERATING” (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan research gap yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: *”Bagaimana Meningkatkan Kinerja Berdasarkan pada Kecerdasan Emosional Dan Organizational Citizenship Behavior”*. Sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai?
- 2) Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai?
- 3) Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 4) Apakah Iklim Organisasi dan Religiusitas mampu memperkuat pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai?
- 5) Apakah Religiusitas mampu memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Menyusun model peningkatan Kinerja Pegawai berbasis pada Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* (Iklim Organisasi dan Religiusitas sebagai moderating).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- 1) Teoritis diharapkan dapat bermanfaat sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 2) Praktis diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak pada khususnya dalam usaha untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.