

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan suatu wadah yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Berhasil tidaknya tujuan organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Hal tersebut karena sumber daya manusia sebagai unsur utama dalam organisasi, memegang peranan yang sangat penting dari semua unsur organisasi. Eksistensi keberhasilan organisasi dimulai dari usaha mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal. Untuk menjamin agar sumber daya manusia bekerja secara maksimal, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan organisasi tersebut dapat berjalan secara terpadu dan terarah dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya (Dessler, 2009). Dalam kaitannya dengan pencapaian tugas peningkatan pegawai, maka Pengadilan Tinggi Jawa Tengah melakukan perubahan dalam restrukturisasi organisasi yaitu menjadi struktur kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan. Tujuan pemisahan tersebut diharapkan semakin fokus dan tidak tumpang tindih, sehingga akan memudahkan pimpinan pengadilan dalam melakukan pengawasan. Perubahan kebijakan yang diterapkan tidak selamanya memperoleh keputusan atau kebijakan yang maksimal, khususnya terkait perubahan struktur selalu mendapatkan keberhasilan.

Ekspektasi terhadap pemisahan tersebut tidak sepenuhnya terealisasi dalam aspek pembaruan kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan karena menimbulkan persoalan, kurang terlaksananya fungsi kepaniteraan secara efektif dan efisien sehingga menyebabkan adanya disharmonis hubungan Ketua dan Sekretaris. Dampak dengan disharmonis tersebut tentu mempengaruhi rendahnya perilaku pegawai untuk mau bekerja secara *ekstra role* dalam menjalankan tugasnya, seperti saling bantu membantu, bekerja sama dengan sesama pegawai atau lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut tidak lepas karena pegawai beranggapan jika sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga dengan adanya perubahan struktur tentu akan mempengaruhi perilaku pegawai untuk bekerja secara ekstra.

Dalam melakukan perubahan tidak selamanya keputusan atau kebijakan dalam pengembangan organisasi, khususnya terkait dengan dimensi perubahan struktur selalu mendapatkan keberhasilan. Ekspektasi terhadap pemisahan tersebut tidak sepenuhnya terealisasi dalam aspek pembaruan kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan karena menimbulkan persoalan, kurang terlaksananya fungsi kepaniteraan secara efektif dan efisien sehingga menyebabkan adanya disharmonis antara kesekretariatan dan kepaniteraan.

Disharmonis karena adanya perubahan restrukturisasi tersebut tentu mempengaruhi perilaku pegawai, dimana pegawai kurang mau bekerja sama, tolong menolong karena sudah memiliki job description masing-masing tentu akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai secara maksimal. Hal ini sesuai pernyataan Menurut Gray, (2006) Kinerja sumber daya manusia yang tinggi

disebabkan karena tingginya *organizational citizenship behavior* (OCB) dari para pegawai, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan. Dampak dengan kurangnya perilaku pegawai untuk mau bekerja secara ekstra tersebut, tentu akan mempengaruhi kinerja pegawai, seperti dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Penyelesaian Perkara**  
**Pengadilan Tinggi Jawa Tengah Periode 2013 – 2017**

Perkara	Tahun	Target (%)	Sisa Tahun Lalu	Masuk	Putus	Sisa	Capaian (%)
Perdata	<b>2013</b>	100	57	507	481	83	85,28
Pidana		100	52	388	410	30	93,18
Tipikor		100	7	99	97	9	91,51
Perdata	<b>2014</b>	100	83	438	456	65	87,52
Pidana		100	30	359	361	28	92,80
Tipikor		100	9	45	53	1	98,14
Perdata	<b>2015</b>	100	65	564	519	110	82,51
Pidana		100	28	337	329	36	90,13
Tipikor		100	1	25	25	1	96,15
Perdata	<b>2016</b>	100	110	567	577	100	85,23
Pidana		100	36	441	435	42	91,12
Tipikor		100	1	25	23	2	88,46
Perdata	<b>2017</b>	100	100	576	565	111	83,58
Pidana		100	40	422	412	50	89,18
Tipikor		100	2	20	20	2	90,90
Pidana anak		100	2	21	21	2	91,30

Sumber :LKJIPPengadilan Tinggi Jawa Tengah, 2015-2017

Berdasarkan beberapa perkara yang ditangani Pengadilan Tinggi Jawa Tengah menunjukkan bahwa pencapaian beberapa penyelesaian perkara, mulai dari perdata, pidana dan tipikor menunjukkan belum mencapai target yang ditentukan. Dengan belum tercapainya target yang ditetapkan oleh pihak organisasi tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja pegawai belum maksimal. Banyak faktor yang

menjadi penyebab kinerja pegawai kurang maksimal, diantaranya adalah karena masih rendahnya *employee engagement* dari pegawai, *spiritual leadership* dan kecerdasan spiritual.

*Employee engagement* merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya (Anita, 2014). Keterikatan pegawai tidak hanya sebatas kehadiran fisik tetapi juga psikologis melalui tanggung jawab demi mencapai tujuan perusahaan. Individu yang menganggap organisasi sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka, maka menunjukkan jika individu mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Baker dan Demerouti (2007) dalam Ayu, dkk (2015) menjelaskan bahwa *engagement* berhubungan dengan sumber daya personal (*personal resources*) yang pada akhirnya akan memperlihatkan tingkat kinerja seseorang.

*Spiritual leadership* merupakan kemampuan seseorang dalam mengkombinasikan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga memiliki perasaan akan daya tahan spiritual (Shofwa, 2013). Semakin pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai spiritual ke dalam praktek kepemimpinannya, maka akan semakin meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Hal ini pernyataan Howell dan Avolio (1993) dalam Ahmet, et.al (2017) menyatakan bahwa adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan akan berdampak dengan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Kecerdasan spiritual merupakan bentuk kecerdasan dimana seseorang akan berusaha menyelesaikan masalah-masalah hidup ini berdasarkan nilai-nilai spiritual atau agama yang diyakini (Goleman, 2005). Karyawan yang tinggi

kecerdasan spiritualnya akan memiliki kecenderungan menjadi karyawan yang penuh pengabdian yaitu seseorang yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu untuk membawakan visi dan nilai yang lebih tinggi kepada orang lain dan memberikan petunjuk penggunaannya.

Hasil penelitian tentang kinerja pegawai telah banyak dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Kurniawati (2014) dan Ayu, dkk (2015) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Lewiuci dan Mustamau (2016) dan Rahman dan Abudurrahman (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Man dan Hadi (2013) bahwa *employee engagement* justru tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Abudurrahman (2018) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu halnya dengan penelitian Maswari (2018) dan Hendrastuti, dkk (2018) juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Rofiqi (2017) dan Sidik (2018) bahwa *spiritual leadership* justru tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Yustin (2012), Sembayang serta Liana (2013) menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Muhdar (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Aini dan Inawati (2013) dan Wijaya (2015) menunjukkan

bahwa kecerdasan spiritual justru tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya, terutama pada variable *employee engagement*, *spiritual leadership* dan kecerdasan spiritual dalam mempengaruhi kinerja karyawan . Untuk itu dalam penelitian ini akan menguji kembali dengan mengacu pada penelitian terdahulu yang hasilnya masih inkonsisten. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul : PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM MEMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, *SPIRITUAL LEADERSHIP* DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dijelaskan bahwa kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah masih kurang maksimal, terbukti dengan beberapa penyelesaian perkara, mulai dari perdata, pidana dan tipikor menunjukkan belum mencapai target yang ditentukan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan terjadinya kontradiksi antara penelitian satu dengan lainnya. Dengan perumusan masalah tersebut yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak instansi agar kinerja pegawai dapat meningkat, sehingga pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah ?
2. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah?

3. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah ?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah?
6. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah?
7. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan dapat mengaplikasikan ilmu manajemen sumber daya manusia yang didapat sehingga ada kesesuaian pada permasalahan dengan kondisi di dunia kerja guna mendapatkan pengalaman penelitian dan aplikasi ilmu yang telah dipelajari

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pengadilan Tinggi Jawa Tengah dalam mengambil keputusan tentang langkah dan kebijaksanaan yang dapat untuk dilakukan di masa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan