

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim (*teamwork*), fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku sosial organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lainnya (Robbins, dan Judge, 2016: 40).

Pembangunan nasional yang dilaksanakan pada era reformasi birokrasi dilaksanakan secara bersama-sama oleh pemerintah dan masyarakat. Proses pembangunan tersebut, akan menghadapkan aparatur pemerintah kepada kondisi kompleksitas tugas pemerintahan dan pembagunan serta tuntunan pelayanan masyarakat yang lebih variatif dan berkualitas. Sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola oleh pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat sering digambarkan tidak produktif dan efisien, selalalu kurang memberikan manfaat (*benefit*), rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Pada kondisi tersebut, banyak hal yang perlu untuk diperbarui, dan disesuaikan dengan tuntunan kebutuhan nyata di masyarakat.

Reformasi di sektor publik yang bergulir saat ini mengarahkan terjadinya perubahan pola dan gaya penyelenggaraan pemerintah yang lebih baik, demokratis, terbuka, luwes, efisien, dan akuntabel. Salah satu konsep pengelola organisasi pemerintah supaya mampu melayani masyarakat dengan baik adalah konsep tata kelola yang baik (*good governance*) yang menunjukkan kepada upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan proses manajemen pemerintah sehingga kinerja pelayanan menjadi lebih baik (Titisari, Purnamie, 2019: 1).

Hal ini juga terjadi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka Provinsi Sulawesi Tengah berhak mendapatkan Dana Alokasi Umum (DAU) dari pemerintah pusat, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya, termasuk kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang selanjutnya disebut pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, dengan harapan adanya peningkatan kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai tersebut. Di sisi lain, menurut Greenberg (2015), *organizational citizenship behavior* memiliki lima indikator, yaitu: (1) *altruism* (sifat lebih mementingkan orang lain), (2) *conscientiousness* (sifat mendengarkan kata hati), (3) *civic virtue* (berbuat kebaikan), (4) *sportmanship* (sikap sportif), dan (5) *courtesy* (rasahormat).

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti selama tiga bulan (September – Desember 2019), dari 30 orang responden yang diwawancarai, sebagian besar responden yaitu 93.33 persen atau setara dengan 28 orang responden tersebut setuju, bahwa terdapat permasalahan pada OCB Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. Hal ini dibuktikan dengan adanya fenomena kontra indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, antara lain: (1) kurangnya *altruism* (kurangnya sifat untuk mementingkan orang lain), seperti masih terdapat pegawai yang tidak mau melaksanakan tugas di luar tugas pokok dan fungsinya sebagai Pegawai Negeri Sipil, (2) kurangnya *civic virtue* (kurangnya sifat untuk berbuat kebaikan), seperti adanya pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa melakukan aktivitas yang berarti, (3) kurangnya *sportmanship* (kurangnya sikap sportif), seperti lamban dalam menyelesaikan pekerjaan, saat jam kerja ada beberapa pegawai pergi ke pojok kantin untuk bermain kartu domino sambil berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, (4) kurangnya *courtesy* (kurangnya rasa hormat), seperti ditemukan adanya pegawai yang bermain game, face book (fb), what's up (wa), dan sort message services (sms) di komputer dan smartphone untuk mengisi waktu pada jam kerja, serta (5) kurangnya *conscientiousness* (sifat mendengarkan kata hati), masih ada pegawai yang kurang

terampil dalam menjalin komunikasi yang efektif terhadap orang lain dan ketidakmampuan pegawai dalam mengatasi emosi-emosi yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Kebanyakan pegawai berpendapat rajin tidak rajin tidak berpengaruh terhadap imbalan yang mereka terima. Hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Di sisi lain, fenomena adanya kontra indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah dalam penelitian ini diperkuat dengan kenyataan bahwa masih rendah dan cenderung stagnannya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2010-2016 yang berada pada posisi ke - 26 dari 34 Provinsi di Indonesia, seperti yang terlihat pada Lampiran 1.2. Rendah dan stagnasinya IPM Provinsi Sulawesi Tengah pada peringkat ke - 26 di Indonesia tersebut menunjukkan masih rendahnya Angka Partisipasi Sekolah (APS) dan belum meratanya kualitas pendidikan di Provinsi Sulawesi Tengah sebagai bagian dari dimensi dasar IPM bidang Pendidikan. Berdasarkan data tersebut, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah untuk meningkatkan Angka Partisipasi Sekolah (APS) dan kualitas pendidikan adalah dengan memiliki *organizational citizenship behavior* atau perilaku sosial organisasi yang tinggi. Dimana dengan tingginya *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil tersebut maka mereka akan memiliki rasa tanggungjawab dan kepedulian yang tinggi untuk meningkatkan Angka Partisipasi Sekolah (APS) dan kualitas pendidikan di Provinsi Sulawesi Tengah.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti juga menemukan sebagian besar pegawai berpendapat bahwa variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kecerdasan emosi, dan *teamwork* berperan penting dalam peningkatan OCB Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

Transformational leadership adalah bagaimana memimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational leader* adalah agen perubahan yang memberi energi

dan mengarahkan pekerja pada serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi (Wibowo, 2019: 285). Hal ini selaras dengan konsep *organizational citizenship behavior*, dimana kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh (Setiawan, dan Muhith, 2018: 25-26).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah sebagai suatu organisasi yang dinamis, dituntut untuk terus tumbuh dan berkembang agar dapat mencapai suatu keunggulan bersaing. Salah satunya dengan cara menumbuhkan kesadaran pimpinan, yang dalam hal ini adalah Kepala Dinas pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah agar dapat memiliki gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang Sumber Daya Manusia (SDM) dari pegawai, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai. Hal ini sesuai seperti yang diharapkan organisasi, dimana pegawai yang berkinerja lebih baik, cenderung untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerjanya, sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah sebagai suatu organisasi akan lebih baik dengan adanya Pegawai Negeri Sipil yang bertindak *organizational citizenship behavior*.

Iklm organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Dengan pengertian ini, Miner menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota (Taguiri dan Litwin, *dalam* Soetopo, 2017: 141).

Sebuah kerjasama tim (*teamwork*) terdiri dari dua orang atau lebih yang

bekerja saling bergantung (*interdependently*) selama beberapa waktu untuk menyelesaikan tujuan bersama (*common goal*) yang berkaitan dengan beberapa tujuan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented purpose*). Mereka juga menyatakan bahwa *teamwork* dipandang sebagai tipe khusus dari kelompok, karena: (a) interaksi di antara anggota dalam tim berkisar sekitar ketergantungan lebih dalam satu sama lain daripada interaksi dalam kelompok, (b) interaksi dalam tim terjadi dengan tujuan yang berkaitan dengan tugas spesifik dalam pikiran. Anggota tim tergantung satu sama lain untuk informasi kritis, bahan, dan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tujuan yang berhubungan dengan maksud untuk bersama (Colquitt, LePine, dan Wesson, *dalam* Wibowo, 2019: 181).

Riset mengindikasikan bahwa kinerja kerjasama tim (*teamwork*) biasanya melampaui individu apabila tugas-tugas yang dikerjakan menuntut keterampilan, penilaian, dan pengalaman yang beragam. Organisasi menggunakan struktur berbasis tim karena relatif lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan dibandingkan departemen tradisional atau kelompok kerja permanen lainnya (Robbins, dan Coulter, 2015: 310- 311). Hal ini menegaskan bahwa *teamwork* yang solid akan membentuk *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, atau dengan kata lain *teamwork* merupakan salah satu faktor penentu *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka *teamwork* yang solid akan membentuk *organizational citizenship behavior* pegawai yang merupakan salah satu indikator kinerja pegawai untuk mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Organizational citizenship behavior juga dipandang sebagai manifestasi dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial maka akan sangat mungkin dipengaruhi oleh kompetensi sosial yang dimiliki pegawai. Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) merupakan suatu kapasitas yang mengidentifikasi seberapa tinggi tingkat kompetensi personal dan sosial dari orang yang bersangkutan (Setyawan, Erwin, 2015: 3).

Pernyataan ini sejalan dengan McShane dan Von Glinow (2015: 105) yang mendefinisikan *emotional intelligence* sebagai sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berfikir,

memahami dan alasan dengan emosi, serta menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain. Di sisi lain, emosi memengaruhi sejumlah variabel kinerja dan kepuasan, seperti *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, tingkat usaha, keinginan untuk keluar, dan penyimpangan tempat kerja (Wibowo, 2019: 85).

Jadi Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) diduga berkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior*. Sejalan dengan hal tersebut, maka tingkat kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pegawai tersebut dalam menjalankan tugas profesionalnya dan tugas pengembangan pribadi pegawai sesuai seperti yang diharapkan organisasi dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka disertasi ini akan mengembangkan model peningkatan OCB dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, iklim organisasi, dan *teamwork*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan masih rendahnya *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, yaitu:

1. Belum efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh Kepala Dinas sebagai pemimpin dari Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, sehingga hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *organizational citizenship behavior* pegawai tersebut.
2. Belum terciptanya iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman di lingkungan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, dimana hal ini dapat memicu timbulnya konflik dan ketidakpuasan kerja dari pegawai, yang pada gilirannya pegawai tersebut tidak menampilkan *rganizational citizenship behavior*.
3. Masih rendahnya *emotional intelligence* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, membuat masih rendahnya kinerja dan belum terbentuknya *organizational citizenship behavior* pegawai.

4. Belum efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh Kepala Dinas sebagai pemimpin dari Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala Dinas dan pegawai dalam merencanakan proyek kegiatan yang bermutu, sehingga membuat *teamwork* yang solid dan saling bersinergi sulit tercipta.
5. Masih rendahnya *emotional intelligence* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala Dinas dan pegawai dalam merencanakan proyek kegiatan yang bermutu.
6. Belum terciptanya iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman di lingkungan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala Dinas dan pegawai dalam merencanakan proyek kegiatan yang bermutu.
7. Belum terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala Dinas dan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah dalam merencanakan proyek kegiatan yang bermutu, sehingga membuat *teamwork* yang solid dan saling bersinergi sulit tercipta, yang pada akhirnya dapat menyebabkan tidak terbentuknya *organizational citizenship behavior* pegawai tersebut.

C. Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka secara spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

2. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
3. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
5. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
7. Apakah *teamwork* berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

D. Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka secara spesifik, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

8. Menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
9. Menganalisis apakah *emotional intelligence* berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
10. Menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

11. Menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
12. Menganalisis apakah *emotional intelligence* berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
13. Menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
14. Menganalisis apakah *teamwork* berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka secara spesifik, kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu sebagai referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bagi dunia akademik, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) tentang pengaruh *transformational leadership*, iklim organisasi, *emotional intelligence*, dan *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior*, serta sebagai referensi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.
2. Manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui peningkatan *organizational citizenship behavior* pegawai di lingkungannya, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti dalam memahami manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka secara spesifik, kebaruan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Populasi yang digunakan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang telah bekerja minimal 2 (dua) tahun pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.
2. Model penelitian yang meneliti tentang pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, iklim organisasi, dan *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah belum pernah ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.
3. Penelitian terhadap perubahan perilaku sosial (*organizational citizenship behavior*) Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah yang dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, iklim organisasi, dan *teamwork* juga belum ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.
4. Hasil penelitian ini menerangkan bahwa: (1) *emotional intelligence* dan *teamwork* tidak berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*; dan (2) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

Oleh karena itu kebaruan penelitian ini juga tidak hanya terbatas pada pembuatan model, namun juga berkontribusi menambahkan literatur yang sudah ada, khususnya penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, iklim organisasi, dan *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.