

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana yang telah dirubah salah satunya dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah merupakan implementasi era reformasi sebagai dasar otonomi daerah, bertujuan mewujudkan *Good Governance* dan *Clean Government* mau tak mau menuntut adanya pegawai yang jujur, berdisiplin tinggi, berdedikasi dan memiliki komitmen kerja yang tinggi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan masyarakat yang dianggap mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh negara. Dalam melaksanakan tugas, ASN dibantu oleh Tenaga Harian Lepas (THL) yang merupakan pegawai yang direkrut secara umum berdasarkan kebutuhan organisasi. ASN dan THL bertugas menjalankan roda pemerintahan. Selain itu, ASN dan THL juga bertugas untuk melakukan fungsi-fungsi pelayanan bagi masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, ASN dan THL diawasi oleh organisasi yang bertugas untuk menegakkan dan memperhatikan hak dan kewajibannya.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Padang Pariaman Nomor 10 Tahun 2016 tentang Susunan dan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Padang Pariaman, dalam hal ini Sekretariat Daerah merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk yang memiliki tugas dan kewajiban membantu Bupati seperti halnya tugas pokok dan fungsi dalam melakukan pembinaan administrasi tata laksana

organisasi dan mengkoordinasikan staf terhadap segala kegiatan terkait penyelenggaraan administrasi Pemerintahan.

Sikap saling membantu di lingkungan kerja dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* merupakan salah satu bentuk perilaku yang timbul karena adanya perlakuan baik dari organisasi. Teori tersebut menjadi dasar dalam memahami *organizational citizenship behavior (OCB)*. *Organizational citizenship behavior* merupakan bagian dari perilaku *extra-role* yang diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1980an, yang diartikan sebagai bentuk perilaku pilihan yang bukan merupakan kewajiban formal seorang pegawai tetapi menunjang jalannya organisasi secara efektif (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Organ, (1988) mengatakan bahwa ada dua macam peran dalam setiap perilaku aparatur sipil negara yaitu perilaku yang sesuai peran (*in role behavior*) dan perilaku individu diluar atau melebihi peran (*extra role behavior*). *Organizational citizenship behavior* merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada individu didalamnya yaitu perilaku individu tersebut.

*Organizational Citizenship Behavior* biasanya ditunjukkan melalui deskripsi kerja yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga baik ataupun buruk tingkah laku yang ditampilkan dilihat dari kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut. Hal ini disebut sebagai *in role behavior* (Dyne dkk., 1994). Perilaku *extra role* ini juga dapat didefinisikan sebagai perilaku yang didasari atas keinginan sendiri yang tidak berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi jabatan serta sistem penghargaan formal (Sule dan

Priansa, 2018). *Organizational citizenship behavior* juga dapat diartikan sebagai semua tindakan yang terkait dengan menawarkan bantuan kepada kolega, tanpa mengharapkan timbal balik yang cepat dari pihak rekan kerja yang menerima bantuan tersebut (Nguni dkk., 2006).

Menurut Podsakoff dkk., (2000) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi. Namun penulis menduga OCB bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal yaitu kepemimpinan, karakter individu yang meliputi komitmen afektif organisasi dan kecerdasan emosional sebagai faktor yang kuat mempengaruhi OCB di organisasi tersebut.

Karakteristik kepemimpinan dianggap menjadi hal yang mampu mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* pada suatu organisasi (Sule dan Priansa, 2018). Penyebabnya karena seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja melebihi batas deskripsi jabatan yang akan memunculkan perilaku saling bantu-membantu dikalangan pegawai atau sebaliknya. Kepemimpinan yang dimaksud disini adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi bawahannya, sehingga dapat menimbulkan rasa percaya, rasa bangga, loyalitas dan rasa hormat terhadap pimpinan serta timbul motivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan sudah dibuktikan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh (Suliman dan Al Obaidli, 2013); (Jha, 2014); (Khalili, 2017) dimana mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Juniarta dkk., (2016) pada 175 pegawai Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian dengan menggunakan metode internet survey yang menunjukkan hasil analisis bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifiani dkk., (2016) pada RSUD dr. Saiful Anwar dengan sample 72 orang, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Sehingga terdapat kesenjangan diantara hasil penelitian terdahulu.

Faktor yang memicu *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah komitmen afektif (Carmeli dan Colakoglu, 2015). Komitmen afektif adalah perasaan kasih terhadap organisasi yang menyebabkan munculnya keinginan untuk tetap tinggal dan menghargai nilai hubungan yang telah terjalin karena telah menjadi bagian dari organisasi (Zurnali, 2010).

Komitmen afektif mengacu pada perasaan memiliki, merasa terikat kepada organisasi dan memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi,

struktur organisasi, pengalaman kerja dan keterampilan (Hartman dan Bambacas, 2000). Lebih lanjut, menurut Allen dan Meyer (1990) mengemukakan komitmen afektif sebagai keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan keterikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut.

Teori ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh (Bilgin dkk., 2015 ; Gyensare dkk., 2016) yang menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika komitmen afektif tinggi pada suatu organisasi maka tingkat *organizational citizenship behavior* juga akan semakin meningkat.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional, akan menjelma menjadi pribadi yang punya kadar ketaatan bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mampu mengendalikan dan mengelola emosinya, serta mampu menjalin kehidupan social yang harmonis dengan sesama karyawan, masyarakat lingkungan kerja serta masyarakat dimana mereka tinggal, mampu mengelola diri sendiri, memiliki inisiatif, optimisme, mampu mengendalikan emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi (Goleman dkk., 2000).

Penerapan pendekatan SETS terjadi antara perilaku individual pegawai dan kecerdasan emosional dapat disajikan sebagai berikut ketika pemimpin/pimpinan organisasi menunjukkan sikap peduli dan adanya hubungan kecerdasan emosional yang kuat antara bawahan dengan pimpinan, bawahan akan termotivasi dengan gaya kepemimpinan.

Sehingga hubungan yang positif terhadap rasa memiliki terhadap organisasi (Zhu dkk., 2009). Oleh sebab itu, hubungan kecerdasan emosional yang tinggi, pegawai akan membalas perhatian dan kepedulian sehingga pegawai membalas dengan mengabdikan pikiran dan usaha mereka dalam pekerjaan.

Literatur kecerdasan emosional secara konseptual menurut Khalili (2016a) juga menunjukkan bahwa memahami dan mengelola emosi dan perasaan merupakan keterampilan penting yang meningkatkan perilaku organisasi, sehingga kemampuan tersebut berpengaruh terhadap kesuksesan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu Khalili (2017) dan Carmeli dan Colakoglu (2015). Penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2017) menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai moderasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Colakoglu (2015) menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai moderasi pada hubungan antara komitmen afektif dan OCB. Selanjutnya pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB oleh (Carmeli dan Josman 2006; Carmeli dan Colakoglu, 2015 ; Cohen, 2015) ditemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan menyebabkan *organizational citizenship behavior* meningkat pada suatu organisasi.

Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* dibuktikan dengan penelitian terdahulu (Khalili, 2017 ; Carmeli dan Colakoglu, 2015 ; Cohen, 2015) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan menyebabkan *organizational citizenship behavior* meningkat pada suatu organisasi.

Fenomena yang terjadi saat ini yang penulis lihat adalah masih banyaknya pegawai THL tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif, seperti terlambat datang ke kantor. Selain itu, masih rendahnya rasa saling membantu antara aparatur sipil negara dengan pegawai tenaga harian lepas, seperti ketika ada satu bidang / bagian yang memiliki SDM yang sangat sedikit dan membutuhkan THL untuk membantu menyelesaikan suatu kegiatan tepat waktu, disini terlihat kurangnya rasa peduli dan saling menolong antara mereka.

Berdasarkan fenomena diatas, untuk menyelidiki lebih jauh kondisi yang sebenarnya terhadap OCB pegawai THL di Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Pariaman, dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kusioner sementara kepada 30 orang Pegawai THL, dengan hasil perhitungan kusioner sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pra-Survey *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat	30 orang	10	20	33,3	66,7
2	Membantu rekan yang memiliki beban kerja yang banyak	30 orang	5	25	16,7	83,3
3	Membantu proses orientasi pegawai baru meskipun tidak diminta	30 orang	10	20	33,3	66,7
4	Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan masalah pekerjaan	30 orang	8	22	26,7	73,3
5	Menjadi relawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta	30 orang	8	22	26,7	73,3
6	Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian ataupun perubahan dalam organisasi	30 orang	14	16	46,7	53,3
7	Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi	30 orang	12	18	40	60
8	Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi	30 orang	12	18	40	60
9	Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi	30 orang	10	20	33,3	66,7
10	Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai tepat waktu setiap hari	30 orang	12	18	40	60
11	Berbicara seperlunya dalam percakapan telepon	30 orang	14	16	46,7	53,3
12	Tidak menghabiskan waktu pembicaraan diluar hal-hal terkait pekerjaan	30 orang	14	16	46,7	53,3
13	Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat walaupun masih belum deadline	30 orang	12	18	40	60
14	Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu <i>image</i> organisasi	30 orang	14	16	46,7	53,3
15	Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting	30 orang	10	20	33,3	66,7
16	Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh atau menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat	30 orang	14	16	46,7	53,3
17	Tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi	30 orang	12	18	40	60
18	Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya	30 orang	13	17	43,3	56,7
<b>Rata-Rata</b>					<b>37,7</b>	<b>62,3</b>

*Sumber* : Hasil Suvey (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan jawaban responden yang memberikan jawaban dengan kategori tidak (62,3%). Ini ditandai dengan pegawai THL terlambat datang ke kantor, hal ini dibuktikan dengan presentase pegawai THL yang menjawab “tidak” pada



item pernyataan nomor 10 sebanyak 60% sementara hanya 40% yang menjawab “ya”. Selain itu, masih sedikitnya pegawai yang membantu pekerjaan teman yang memiliki beban kerja yang tinggi, hal ini dibuktikan dengan presentase pegawai THL yang menjawab “ya” pada item pernyataan nomor 2 hanya 16,7% sementara sebanyak 83,3% lainnya menjawab “tidak”. Secara umum, rata-rata jawaban pegawai THL dari 18 item pernyataan yang diberikan adalah yang menjawab “ya” sebanyak 37,7% dan menjawab “tidak” sebanyak 62,3%, kemudian dapat disimpulkan dilihat dari mayoritas jawaban responden yang menjawab “tidak” bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Pariaman masih termasuk dalam kategori rendah, yang secara teori *Organizational Citizenship Behavior* seharusnya tinggi pada sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan penelitian terdahulu telah dilakukan analisis dan pengujian terhadap pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun masih sedikit penelitian yang menguji peran Kecerdasan Emosional dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain itu penelitian yang telah dilakukan seperti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* oleh Khalili (2017) yang mengambil objek terhadap 50 organisasi swasta di Iran dengan sampel 2.021 karyawan, pengaruh

langsung Komitmen Afektif terhadap OCB oleh Carmeli dan Colakoglu (2015) yang mengambil objek terhadap 28 studi komprehensif dan pekerja relawan pada rumah sakit dari yang ukuran menengah dan kecil di Israel.

Perbedaan penelitian Khalili (2017) dengan penelitian ini terdapat pada objeknya, yang mana pada penelitian Khalili (2017) bahwa objeknya terdiri dari 50 organisasi swasta di Iran dengan sampel 2.021 karyawan. Sedangkan pada penelitian ini objeknya adalah pegawai THL pada Sekretariat Daerah Kab. Padang Pariaman.

Semua penelitian tersebut mereka lakukan pada organisasi yang bergerak pada sektor swasta sebagai objek dalam penelitiannya dan masih jarang yang meneliti pada organisasi yang bergerak pada sektor publik seperti pada pegawai Sekretariat Daerah Kab. Padang Pariaman, sementara itu penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap OCB dengan peran kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi pada sektor publik masih terbatas, hal tersebut akan sangat bermanfaat jika adanya OCB pada organisasi tersebut.

Berdasarkan proposal uraian diatas maka penelitian ini direncanakan akan meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Padang Pariaman”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka berikut ini dapat dikemukakan perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
2. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
4. Apakah kecerdasan emosional memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah kecerdasan emosional memperkuat hubungan antara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Bertolak dari latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini dilakukan adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menganalisa pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk menganalisa pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimoderasi kecerdasan emosional.
5. Untuk menganalisa pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimoderasi kecerdasan emosional.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan manfaat sebagai berikut :

1. Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang sumber daya manusia dan juga diharapkan dapat dipakai sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini diharapkan juga, bermanfaat untuk Kabupaten Padang Pariaman khususnya instansi Pemerintahan yang menjadi objek dalam penelitian ini, sehingga bisa menjadi pertimbangan dalam mengambil kebijakan.