

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

“Pendidikan adalah senjata paling ampuh untuk mengubah dunia”, pernyataan yang disampaikan oleh Nelson Mandela pada tahun 2003 di Universitas Witwatersrand Afrika Selatan ini menjadi populer dan menginspirasi dunia. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa pendidikan tinggi adalah tempat dimana generasi-generasi pembaharu lahir dan dibesarkan. Di Indonesia, fungsi dan tujuan pendidikan tertuang dalam UU No 12 tahun 2012. Untuk mencapai fungsi dan tujuan tersebut, pemerintah melalui UU Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan anggaran pendidikan sebesar 20% APBN untuk menunjang transformasi pendidikan di Indonesia (sumber: www.bppk.kemenkeu.go.id). Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sejak tahun 2016 mulai menempatkan penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan sebagai prioritas selain faktor penopang infrastruktur. Hal ini disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dalam Rapat Kerja (Raker) bersama Komisi X DPR RI, di Gedung MPR/DPR RI, Senayan, Jakarta, Senin (14/9/2015), seperti dilansir situs *Kemdikbud.go.id*.

Pemrioritasan pada penguatan pelaku pendidikan/sumber daya manusia tersebut dilakukan untuk menjawab tantangan jaman dimana diperlukan militansi pelaku pendidikan untuk tata-kelola institusi yang stabil dan berkualitas, sehingga diharapkan dapat menjadi titik tolak bagi percepatan pengembangan institusi baik

ke dalam dan ke luar organisasi karena bersinggungan langsung dengan aktivitas dan proses penyelenggaraan pendidikan. Pada Agustus 2016 silam, Menristekdikti melalui situs kelembagaan.ristekdikti.go.id melansir bahwa dalam pemetaan perkembangan Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia terdapat 3.244. Dan dalam kurun waktu 2 tahun saja, pada 2018 jumlah tersebut dilaporkan meningkat menjadi 3.940. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan Institusi Pendidikan Tinggi semakin ketat di seluruh Indonesia. Perkembangan Institusi Pendidikan Tinggi Swasta ini tidak hanya terbatas di perkotaan namun juga merambah ke wilayah-wilayah satelit kota/kabupaten untuk memperluas jangkauan dan misi pemerataan pendidikan. Salah satu contoh, dalam kurun waktu lima tahun ke belakang, semakin banyak Institusi Pendidikan Tinggi swasta yang menyandang akreditasi A turut melebarkan jangkauannya dengan mendirikan kampus di wilayah Tangerang dan menjadi alternatif pilihan dengan ragam tawaran menarik bagi para calon peserta didik.

Bersamaan dengan itu, dewasa ini, publik semakin kritis terhadap kualitas Institusi Pendidikan. Tingkat kesadaran publik tentang pentingnya kualitas institusi pendidikan ini dapat ditelusuri melalui kecenderungan penggunaan kata kunci yang dimasukkan ke peramban *Google*. Berdasarkan data *Google Trends*, kata kunci “Akreditasi universitas” dan “Universitas terbaik di Indonesia” untuk periode dua tahun terakhir menunjukkan bahwa pencarian informasi mengenai akreditasi universitas lebih tinggi dibanding label universitas terbaik di Indonesia (lihat Lampiran Grafik). Data di atas semakin menunjukkan bahwa untuk meraup pasar peserta didik, akreditasi institusi haruslah tinggi agar tingkat kepercayaan

dan ketertarikan pasar meningkat, atau minimal terjaga dari gempuran institusi-institusi pendidikan lainnya. Indikator akreditasi memang memiliki bobot prosentase besar yaitu 30%, sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih demi mewujudkan institusi yang berdaya saing tinggi serta teruji (BAN-PT, Standard dan Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, 2008).

Penilaian akreditasi ini berbasis *outcome* dan penjaminan mutu. Diukur secara objektif dengan berfokus kepada: visi dan misi; rancangan strategis; proses pembelajaran; pencapaian hasil; stabilitas keuangan dan evaluasi diri. Secara praktis, indikator akreditasi tersebut berkaitan erat dengan aktivitas operasional dan tata-kelola organisasi, baik akademik maupun non akademik. Kedua bidang aktivitas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan faktor sumber daya manusia menjadi sangat penting karena merupakan subyek penggerak utama tata-kelola institusi. Dalam struktur organisasi Institusi Pendidikan Tinggi, subyek penggerak utama aktivitas pembelajaran dan tata-kelola institusi adalah tenaga pengajar (akademik) dan tenaga kependidikan (non akademik). Berdasarkan UU No 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2), tenaga pendidik didefinisikan sebagai tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Tenaga pendidik harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional maupun sosial. Sedangkan tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan dalam suatu satuan pendidikan atau penelitian.

Dalam kaitannya dengan tata kelola yang menjadi penggerak aktivitas keorganisasian, maka tenaga kependidikan-lah yang memiliki peran dan fungsi strategis dalam memastikan *sustainability* organisasi IPTS dan pencapaian akreditasi A. Oleh sebab itu, manajemen mutu tenaga kependidikan perlu mendapat perhatian dan pengelolaan yang baik guna meningkatkan mutu kinerja melalui: rekrutmen yang selektif, pembinaan dan pengembangan, penilaian, promosi, mutasi, pemberhentian serta kompensasi. Seluruh usaha pengelolaan itu harus dilakukan secara profesional dan transparan dengan pendekatan yang strategis dan komprehensif demi tersedianya tenaga kependidikan yang mampu bekerja dengan kinerja dan kualitas tinggi (Abdul Salam dalam Aziz, 2016). Faktor pengelolaan SDM di era globalisasi ini bukanlah hal yang mudah, namun senantiasa harus dikembangkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas berbagai suprastruktur dan infrastruktur.

Manajemen sumber daya manusia sendiri dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien serta merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia sehingga tercapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2006). Dan, Hidayat (2012) dalam bukunya juga memaparkan bahwa usaha menjaga keberlangsungan organisasi harus didukung dengan ketersediaan SDM tenaga kependidikan yang berkualitas dengan kompetensi, sebagai berikut: memiliki motivasi dan konsistensi berpikir yang benar, memiliki kematangan emosi dan karakter, memiliki citra diri dan *leadership ability*, memiliki pengetahuan dan kompetensi, serta mampu mengeksekusi pekerjaan secara profesional.

Dari bentuk organisasi, Institusi Pendidikan Tinggi adalah lembaga yang tergolong dalam jenis organisasi berbasis nirlaba. Di mata publik, organisasi nirlaba seringkali diasumsikan lebih minim konflik organisasi dan kepentingan bila dibanding yang umum terjadi pada perusahaan komersil ataupun industri lainnya, padahal sesungguhnya konflik tersebut banyak terjadi di internal organisasi namun memang seringkali dipendam atau sengaja ditutupi untuk menjaga citra organisasi (David, 2013). Di sebagian besar Institusi Pendidikan Tinggi Swasta, yang beroperasi di bawah naungan dan pengelolaan Yayasan tertentu seringkali terjadi ketegangan di dalam organisasi seperti dimaksud di atas. Berdasar beberapa laman berita online seperti republika.com (13/3/2014) dan okezone.com (25/8/2016) , diberitakan pula dalam bahwa dalam dua tahun ke terakhir sedikitnya ada tiga Institusi Pendidikan Tinggi yang diberitakan memiliki sengketa dengan Yayasan yang menaunginya.

Mengutip pemaparan Thomas Suyatno, Ketua Umum Asosiasi Badan Penyelenggara PTS Indonesia (ABPTSI) dalam rubrik kampusiana laman kelembagaan.ristekdikti.go.id pada 16 Juli 2016 disebutkan bahwa terdapat sekitar 205 PTS yayasan yang dibelit konflik. Dalam Anatomi Masalah PTS yang dipresentasikan Ristekdikti juga dipaparkan beberapa permasalahan yang terjadi, antara lain: Pendiri yayasan yang kemudian menjadi pembina yayasan pada umumnya bukan berasal dari penyelenggara pendidikan tinggi sehingga pada akhirnya Institusi Pendidikan Tinggi akan dikelola sesuai dengan pengalamannya sehingga motif pendirian dan pengelolaan dapat bergeser dari akarnya, pendiri/pembina yayasan merasa institusi tersebut adalah miliknya sehingga

yayasan merasa berwenang untuk mengatur dan menentukan urusan akademik maupun non akademik Institusi Pendidikan Tinggi, serta tidak adanya pelatihan manajemen pendidikan tinggi ditambah rendahnya kesadaran akan ketaatan terhadap statuta (sumber: www.kopertis4.or.id). Campur tangan yayasan yang sedemikian masuk ke dalam tataran operasional ini, seringkali berseberangan dengan strategi operasional dan manajemen praktis yang telah ditetapkan dan dijalankan institusi. Hal ini-lah yang kemudian memicu pergerakan politik organisasi yang cukup rumit sehingga berpotensi mengganggu *sustainability* dan iklim akademik Institusi Pendidikan Tinggi, yang harus diatasi sedini mungkin.

Merujuk pada penelitian terdahulu dimana ditemukan juga bahwa *Emotional Intelligence* memiliki pengaruh terhadap *Work Outcomes* baik melalui mediator *Perceived Organizational Politics* maupun secara langsung, maka dalam fenomena konflik Institusi Pendidikan Tinggi yang demikian, nampaknya pola pikir dan cara pandang, kecerdasan emosi individu diduga juga memiliki peran besar dalam pembentukan respon dan reaksi terhadap perilaku politik dalam organisasi. Biasanya individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi cenderung lebih stabil dan tidak terpengaruh lingkungan, sedangkan kecerdasan emosi rendah cenderung menyebabkan individu menjadi mudah stress dan tertekan (Goleman, 2000). Hal tersebut yang kemudian secara langsung maupun tidak langsung akan tampak dari *output* kerja yang dihasilkan, dapat mewujudkan positif ataupun negatif.

Dari hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, salah satu Institusi Pendidikan Tinggi di Tangerang merupakan organisasi/institusi yang potensial

untuk dijadikan tempat penelitian karena animo institusi tersebut memenuhi beberapa kondisi, yaitu: organisasi yang dinamis dan berdinamika karena perubahan yang senantiasa terjadi baik dalam tataran struktural-manajerial maupun fungsional. Institusi ini didirikan sekitar tahun 1990'an sebagai Institusi Pendidikan Tinggi pioneer di wilayah Tangerang. Institusi ini mengedepankan relijiusitas dan spiritualitas dalam visi dan misinya yaitu institusi pendidikan yang holistik dan transformasional untuk mencetak calon-calon pemimpin yang takut akan Tuhan, kompeten dan profesional. Untuk mendukung hal ini, diadakan aktivitas kerohanian rutin bersama seluruh civitas akademika demi memelihara *Spiritual Quotient* para karyawan.

Institusi ini menysasar pasar menengah ke atas dengan menawarkan kualitas pendidikan setara internasional, hal ini terutama tampak dari infrastruktur yang megah dan mewah serta kerjasama dengan universitas-universitas luar negeri dalam penyelenggaraan pendidikannya. Jumlah mahasiswa pada awal pendirian tahun 1994 adalah sekitar 250-an mahasiswa dengan jumlah karyawan sekitar 58 orang. Per tahun 2019 jumlah mahasiswa bertumbuh s.d. kisaran 12.000 mahasiswa dengan jumlah karyawan sekitar 1.000 orang baik akademik maupun non akademik. Institusi Pendidikan Tinggi ini menyandang akreditasi B (sumber: www.banpt.or.id), dimana akreditasi ini masih setara dengan institusi sejenis lainnya yang tergolong baru di daerah Tangerang (belum mencerminkan *pioneering*).

Menyoal dinamika karyawan/SDM-nya, dalam institusi ini secara berkala terjadi pergantian kepemimpinan yang biasanya diikuti dengan adanya

rotasi/mutasi atau demosi karyawan seiring perubahan kebijakan baik dalam tataran keputusan manajerial hingga operasional. Perubahan kepemimpinan ini merupakan salah satu bentuk strategi politis yang menasar pada tujuan transformasi pengelolaan Institusi dengan segala resiko dan maupun potensi konflik yang menyertainya. Di dalam tubuh Institusi Pendidikan Tinggi tempat penelitian ini terlihat gejala-gejala, seperti: perilaku lalai di lingkungan kerja berupa *absenteeism* yang meningkat, ketidakhadiran dalam keseharian kerja maupun aktivitas ibadah rutin maupun keterlambatan kehadiran. Hal-hal tersebut di atas merupakan gejala *job dissatisfaction* yang berkaitan dengan *turnover intention* sekaligus merupakan salah satu bentuk dari *negligent behavior*. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Mangkunegara (2007) bahwa *job satisfaction* yang tinggi berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan *job dissatisfaction* berhubungan dengan *turnover* yang tinggi.

Mendukung paparan di atas, berdasarkan data yang didapat dari HRD tempat penelitian, tingkat *turnover* institusi ada pada kisaran >10%, ini terjadi pada tahun-tahun dimana terjadi pergantian kepemimpinan tersebut dan terus meningkat dari tahun ke tahun. Dan tingkat *turnover* di atas 10% tergolong tinggi/mengkhawatirkan (Roseman, 1981 dalam Widjaja, Fulbertus & DW, 2008) sehingga perlu perhatian khusus. Dari hasil *interview* peneliti dengan *Recruitment Manager* HRD Institusi terkait pada awal dan akhir tahun 2017 dan pantauan data *turnover* hingga 2018, didapatkan informasi bahwa *turnover rate administrative employee* lebih tinggi daripada *academic employee*. Berdasarkan observasi tersebut, maka penelitian ini akan berfokus pada tenaga kependidikan/ *SDM non*

academic yang juga merupakan garda pertama yang terdampak perubahan secara langsung karena sifat hubungan kerja yang saling berkaitan antar departemen. Contohnya adalah, kebijakan dan operasional institusi seringkali berubah dengan cepat demi merespon faktor-faktor eksternal maupun internal sehingga memiliki imbas signifikan terhadap tataran teknis operasional bagi tenaga kependidikan.

Apabila satu kebijakan berubah, maka *business process* pun besar kemungkinan secara praktis harus turut menyesuaikan. Hal demikian berpotensi memicu beragam persepsi, respon dan reaksi dalam memenuhi tuntutan perubahan yang tak jarang diwarnai oleh konflik/ ketegangan kerja yang dapat mengganggu *sustainability* Institusi. Berkaitan dengan dinamika tersebut, khususnya berkaitan dengan tantangan pengelolaan SDM dalam Institusi Pendidikan Tinggi ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut untuk memperoleh gambaran besar arah perbaikan kualitas organisasi yang tepat sasaran baik *soft-skill* maupun kompetensi. Sehingga penulis memutuskan untuk meneliti lebih lanjut apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Emotional Intelligence* terhadap *Work Outcomes* (*Job Satisfaction, Turnover Intention, Negligent Behavior*) yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Politics* di IPTS tempat penelitian.

1.2. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *emotional intelligence* memiliki pengaruh negatif terhadap *perceived organizational politics*?

2. Apakah *perceived organizational politics* memediasi *emotional intelligence* terhadap *work outcomes* (*job satisfaction, turnover intention, negligent behavior*)?
3. Apakah *emotional intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work outcomes* (*job satisfaction, turnover intention, negligent behavior*)?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *emotional intelligence* berpengaruh negatif terhadap *perceived organizational politics*.
2. Untuk mengetahui apakah *perceived organizational politics* merupakan mediator antara *emotional intelligence* dan *work outcomes* (*job satisfaction, turnover intention, negligent behavior*).
3. Untuk mengetahui apakah *emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *work outcomes* (*job satisfaction, turnover intention, negligent behavior*).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan informasi bagi para akademisi untuk menginisiasi penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor *human capital* yang diteliti untuk digunakan sebagai referensi dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini

juga diharapkan dapat merangsang pembaca untuk meneliti lebih lanjut dengan mengembangkan variabel penelitian maupun faktor-faktor lain untuk memperkaya dan melengkapi temuan.

1.4.2. Manfaat Praktis:

Untuk Institusi Pendidikan Tinggi tempat penelitian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi/potret kondisi organisasi maupun anggota organisasi untuk kemudian memberikan gambaran dalam merumuskan pengembangan program-program dan strategi *human resource management & human capital* di institusi tempat penelitian. Lewat analisis keterkaitan dan pengaruh *perceived organizational politics*, *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction*, *turnover intention*, dan *negligent behavior* ini, diharapkan dapat memacu peningkatan inovasi, program dan strategi HR untuk mendorong produktivitas kerja menuju pencapaian visi dan misi organisasi sehingga terbentuk lingkungan kerja yang semakin kondusif dan harmonis. Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah data riil yang terjadi di organisasi, sehingga sekaligus dapat menjadi acuan yang valid untuk proses evaluasi organisasi khususnya dalam pengelolaan SDM sebagai aset organisasi.

1.5. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dilakukan di sebuah Institusi Pendidikan Tinggi Swasta di Tangerang, dan merupakan replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Galit Meisler dan Eran Vigoda-Gadot pada sebuah organisasi keuangan di Israel tahun 2014. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh langsung terhadap *Perceived Organizational Politics* yang memediasi hubungan antara *Emotional Intelligence* dan ketiga *Work Outcomes*. Variabel yang dibahas dalam penelitian ini adalah *Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence dan Work Outcomes (Job Satisfaction, Turnover Intention, Negligent Behavior)*.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberi gambaran mengenai sistematika penulisan penelitian ini, berikut tata urutan dan penjelasan isinya:

BAB I – PENDAHULUAN

Bab ini berisi pemaparan latar belakang masalah, pertanyaan penelitian yang muncul dari latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah serta sistematika penulisan ini sendiri.

BAB II – LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan dasar-dasar atau teori-teori rujukan yang digunakan peneliti untuk menjelaskan variabel penelitian yaitu *Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Turnover Intention* dan *Negligent Behavior*. Dalam bab ini juga dipaparkan penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan

variabel penelitian sebagai referensi pembentuk kerangka berpikir, model penelitian dan pengajuan hipotesis.

BAB III – METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dipaparkan metode penelitian meliputi penentuan lokasi penelitian, subyek dan obyek penelitian, definisi konseptual dan operasional, model penelitian dan uji hipotesis, penentuan data, pengambilan sampel, teknik analisis data, serta uji validitas dan reliabilitas.

BAB IV – ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan pembahasan dari hasil penelitian, yaitu: hasil pengambilan sampel, hasil uji hipotesis beserta analisisnya serta perbandingan dengan penelitian terdahulu.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan tentang masalah penelitian berdasarkan data yang telah diproses dan dianalisis serta berisi saran-saran yang mungkin berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan sebagai referensi/ masukan dan bahan pertimbangan.