



Kinerja : Peran Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional dengan Kepemimpinan sebagai Intervening (Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis)

Received: 23rd Maret 2020; Revised: 05th September 2020; Accepted: 24th September 2020

Ririn Handayani *)

Universitas Lancang Kuning

E-mail: ririnhandayani@unilak.ic.id

Sandri

Universitas Lancang Kuning

Helwen Heri

Universitas Lancang Kuning

*) Corresponding Author

Abstract: In the last five years, the Bengkalis Regency Regional Revenue Agency (Bapenda) has never been able to meet the budget targets stated in the Bengkalis Regency Revenue and Expenditure Budget (APBD). This shows the low performance of the organization. Therefore, a study was conducted to analyze the role of organizational culture and emotional intelligence on the performance of employees of the Bengkalis Regency Regional Revenue Agency, Riau. Also to analyze whether the organizational culture and emotional intelligence will get stronger or even weaker their role on performance when it comes to leadership. This study uses quantitative methods with a total population of 118 samples of civil servants (PNS). The analysis tool used is SEM-PLS. The results showed that organizational culture and emotional intelligence had an effect on the performance of Bapenda employees in Bengkalis Regency. Organizational culture and emotional intelligence also affect employee performance through transformational leadership. It was found that organizational culture is the strongest variable in influencing the performance of civil servants at the Bengkalis Regency Regional Revenue Agency, Riau. The influence of the organizational culture will be stronger through transformational leadership. This study also proves that emotional intelligence also affects the ups and downs of performance both directly and through transformational leadership.

Keywords: *employee performance, organizational culture, emotional intelligence, and transformational leadership*

How to Cite: Handayani, R., Sandri, & Heri, H. (2020). Kinerja: Peran Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional dengan Kepemimpinan sebagai Intervening. *Jurnal Psikologi Islam Al-Qalb*, Vol. 11, No. 2, (2020)

PENDAHULUAN

Bengkalis merupakan salah satu dari sedikit kabupaten/kota di Provinsi Riau yang berhasil meraih Dana Insentif Daerah (DID) dari Pemerintah Pusat, atas kinerja pemerintahnya. Kabupaten Bengkalis sudah dua tahun berturut-turut berhasil meraih DID dari pemerintah pusat yaitu sejak tahun 2017 dan 2018. Di tahun

2017, Kabupaten Bengkalis meraih DID sebesar Rp 7,5 M bersama Kabupaten Pelalawan dan Kabupaten Siak. Tahun 2018, Kabupaten Bengkalis kembali berhasil meraih DID sebesar Rp 26.750.000.000, Kabupaten Siak meraih Rp 55.750.000.000, Pekanbaru sebesar Rp 27.250.000.000, dan Kabupaten Meranti sebesar Rp 35.250.000.000.

Namun disisi lain, beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di kabupaten tersebut justru menunjukkan kinerja yang kurang baik. Salah satunya adalah Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bengkalis. Hasil survey awal yang dilakukan peneliti pada Bapenda Kabupaten Bengkalis, bahwa pemimpin belum mampu menjadi motivator bagi pegawainya. Hal ini terlihat dari jaranganya pimpinan memberikan sugesti, penghargaan dan usaha lain agar para pegawainya giat bekerja untuk menggali potensi – potensi sumber PAD yang ada. Pimpinan sering tidak tepat mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, terutama dalam hal pekerjaan yang ada diluar kota. Sangat sering pegawai ditugaskan bukan pegawai di bagian yang sesuai pada tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Kemudian pimpinan sering memberi penugasan yang tidak jelas sehingga tugas dan tanggungjawab tumpang tindih antar pegawai.

Selain itu observasi terhadap data menunjukkan dalam 5 (lima) tahun terakhir, OPD ini tidak mampu memenuhi target anggarannya sendiri yang sudah tertera dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Daerah (APBD) Kabupaten Bengkalis. Berikut datanya.

Tabel 2. Target dan Realisasi penerimaan PAD Kabupaten Bengkalis Tahun 2013 - 2017

NO	TAHUN ANGGARAN	TARGET	REALISASI	%
1	2013	254.446.057.000,00	181.667.217.189,28	71,40
2	2014	281.445.949.308,00	253.702.220.754,24	90,14
3	2015	337.287.017.893,16	257.943.710.718,18	76,48
4	2016	335.584.167.284,00	199.008.268.547,10	59,30
5	2017	373.540.392.000,00	143.976.405.848,08	38,54

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kab. Bengkalis 2018

Dari tabel 2 di atas dapat dengan jelas diketahui bahwa target PAD Kabupaten Bengkalis selama 5 (lima) tahun berturut-turut tidak pernah tercapai. Selalu berfluktuasi dan menurun cukup signifikan. Hanya pada tahun 2014

Tabel 1. Target dan Realisasi Program Kegiatan Bapenda Kabupaten Bengkalis Pada APBD Tahun 2013 - 2017

Tahun	Anggaran		
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
2013	43.038.976.373,00	35.151.156.633,00	81,67
2014	37.522.130.962,00	30.912.005.133,00	82,38
2015	74.564.615.565,00	49.713.297.538,00	66,67
2016	41.578.292.123,00	32.593.602.092,00	78,39
2017	32.119.544.884,00	23.477.702.426,00	73,09

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Bengkalis 2018

Tabel 1. di atas tergambar bahwa realisasi dari target anggaran yang dimiliki oleh Bapenda Kabupaten Bengkalis selama 5 (lima) tahun terakhir cenderung menurun. Sebagai OPD yang membidangi Pendapatan Asli Daerah (PAD), dengan realisasi APBD yang paling tinggi hanya 81,67% dalam 5 tahun terakhir sudah pasti akan mempengaruhi kinerjanya. Berikut datanya:

Bapenda mampu mencapai target hingga 90,14%. Namun tahun-tahun berikutnya turun drastis. Apabila diperhatikan lebih lanjut Bapenda dalam menetapkan target PAD selalu mengalami peningkatan kendati realisasi per tahunnya tidak pernah

tercapai. Tabel 1.1. dan tabel 1.2 mencerminkan lemahnya kinerja pegawai Bapenda.

Sesungguhnya peran pemimpin menjadi salah satu yang terlemah sehingga kinerja organisasi menjadi buruk. Sesuai dengan pendapat Day & Lord (1988) dalam Guterres dkk (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi, dimana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja organisasi. Hal tersebut juga sesuai dengan amanat Undang-undang (UU) No 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara (ASN), pasal 3 huruf yang menyatakan bahwa ASN harus berlandaskan pada prinsip memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Sehingga seorang ASN yang sudah menduduki jabatan tertentu haruslah memiliki kompetensi yang dibutuhkan sebagai pemimpin. Dari data-data yang sudah dipaparkan di atas, penulis akan melakukan penelitian di Bapenda Kabupaten Bengkalis dalam kaitannya dengan faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja OPD tersebut, yaitu budaya organisasi dan kecerdasan emosional yang mempengaruhi kinerja organisasi, dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening.

Armstrong dan Baron (1998, hal. 7 dalam Ndevu, 2018) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan kesuksesan berkelanjutan kepada organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan kemampuan tim serta adanya kontribusi masing-masing individu di dalam organisasi. Sementara itu Grobler *et al.*, (2011, p. 293) dalam Ndevu, 2018, mendefinisikan kinerja organisasi sebagai proses yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dengan cara terjalinnya kerjasama antara manajer dan karyawan dalam menetapkan harapan, meninjau hasil dan akhirnya memberi

penghargaan terhadap kinerja yang sangat baik.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang akan mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pada saat yang sama akan memuaskan karyawan (Ismail, 2008). Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan melalui perilaku anggota atau karyawan di dalam organisasi, seperti dari cara berpikir, merasakan, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya di organisasi (Robbins and Coulter, 1999: 77). Limsila dan Ogunlana (2008) hasil penelitiannya di Thailand menemukan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku dan komitmen pemimpin. Yiing dan Ahmad (2008) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi dan akan menjadi lebih kuat hubungan kedua variabel tersebut jika dimoderatori oleh budaya organisasi.

Kinerja organisasi sering menjadi masalah yang tidak pernah berhenti dalam suatu organisasi/instansi. Kinerja organisasi merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat dicapai seseorang (Mangkunegara, 2005:9). Ini berarti bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan melihat seberapa besar pencapaian pekerjaan yang telah diberikan/ditugaskan kepadanya. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson dalam Rafsanjani (2017) mengungkapkan bahwa definisi kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*), pengetahuan pekerjaan (*Job Knowledge*), kerjasama tim (*Teamwork*), kreatifitas (*Creativity*), dan inisiatif (*initiative*). Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teori kinerja pegawai dari Moorhead dan Chung/Megginson, yang juga digunakan oleh Rafsanjani (2017) dalam penelitiannya tentang kinerja pegawai di

Kelurahan Bukit Pinang Kecamatan Samarinda Ulu.

Sarros, *et al.*, (2002) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Cornelius (2003) mengatakan bahwa pemimpin dapat meningkatkan usahanya untuk menciptakan suatu budaya, tidak hanya melakukan perubahan budaya, tetapi menerima budaya dan berupaya mengadakan perubahan budaya. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi akan menggunakan teori dari Robbins (2009). Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi adalah *organizational culture is a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*. Dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara antusias mengubah nilai pribadi dan konsep diri pengikut, memindahkan mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Jung *et al.*, 2008) dan meningkatkan harapan kinerja mereka (Bass, 1990). Kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin yang mendorong para karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif (Bass, 2006). Kepemimpinan transaksional lebih sesuai untuk hubungan organisasi yang memiliki karakter seperti budaya organisasi yang lebih dekat, sistem operasional dan proses yang tidak fleksibel, strategi defensif, dan kinerja yang memuaskan (Vera & Crossan, 2004 *dalam* Ebrahimi, 2017).

Studi kecerdasan emosi muncul dalam artikel akademis

dimulai pada awal 1990-an. Goleman *dalam* Wibowo (2011:9) mengungkapkan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) menyumbang sekitar 20% bagi faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, sedangkan 80% lainnya dipengaruhi oleh kekuatan lain termasuk kecerdasan emosional. Prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama dan kecerdasan intelektual menempati posisi kedua (Wibowo, 2011:2).

Sektor publik juga sebagai komponen modal manusia yang menjadi perbaikan utama dalam ekonomi. Sektor publik sering menghadapi tekanan dari masyarakat untuk berfungsi lebih proaktif dalam meningkatkan kinerja dan sistem penyampaian layanan, termasuk peran otoritas lokal (Ibrahim dan Karim, 2004 *dalam* Sarawati & Mad, 2014). Emosi memiliki tempat dan nilai mereka sendiri di bidang kepemimpinan dan organisasi (Akmam dan Shukri, 2006 *dalam* Sarawati & Mad, 2014). Kecerdasan emosional juga merupakan faktor dalam keberhasilan organisasi bagi seorang karyawan saat proses pengambilan keputusan, memastikan kesetiaan pelanggan, transparan dan komunikasi terbuka, kerja tim, pembaruan strategis, kreativitas dan perubahan yang lebih inovatif (Groves dan Vance, 2009). *Teori Emosional Intelijen Self-Description Inventory (EISDI; Groves et al., 2006)* yang juga digunakan oleh Sarawati & Mad (2014) dalam penelitiannya tentang kecerdasan emosional pegawai sektor publik di Malaysia, memiliki empat indikator yaitu persepsi dan penilaian terhadap emosi; memfasilitasi emosi yang ada di pikiran; memahami emosi yang ada; dan bagaimana mengatur dan mememanajementi emosi.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dipaparkan di atas, penulis akan melakukan penelitian dengan judul;

Kinerja : Peran Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional dengan Kepemimpinan sebagai Intervening (Studi Kasus Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?
4. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
7. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?

3. Untuk mengetahui apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?
4. Untuk mengetahui apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
5. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?
6. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis?
7. Untuk mengetahui apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis?

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu manajemen dan mempertajam serta memperkaya terhadap hasil penelitian terdahulu tentang manajemen. Terkhusus masalah Budaya Organisasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja dengan Kepemimpinan sebagai intervening.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para *stakeholder*, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis, agar program peningkatan kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Robbins (2006:721) “budaya organisasi sebagai sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.” Robbins (2006)

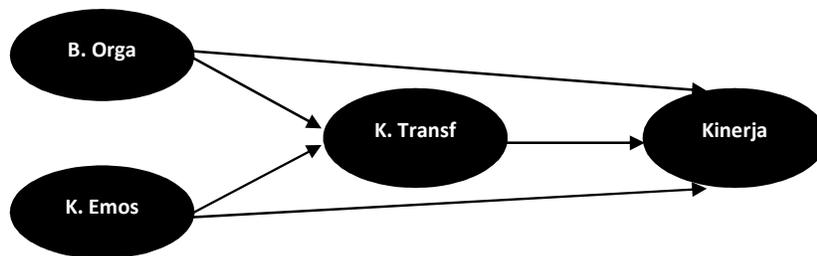
mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki dua bagian yang tak terpisahkan. Yaitu budaya organisasi yang dominan, dimana merupakan nilai-nilai utama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Selanjutnya sub-budaya organisasi yaitu bagian kecil dari budaya organisasi yang merupakan ciri dari departemen-departemen di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima dan ada di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan itu akan menjadi budaya yang kuat ketika sering dan secara terus menerus digunakan oleh anggota organisasi.

Teori mengenai kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer tahun 1990. Salovey and Meyer mendefinisikan EQ (*emotional quotient*) sebagai kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang. Salovey and Mayer berpendapat bahwa *emotional intelligence* berhubungan dengan kecerdasan interpersonal dan intrapersonal, sebagaimana diusulkan oleh Gardner (1983) dalam Goleman (2009). Salovey menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya, seraya memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati), dan membina hubungan dengan orang lain.

Menurut Stuart & Morgan (2002: 352) pemimpin adalah seorang yang

diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu Spillane (2006: 10) menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya. Kepemimpinan selalu menjadi isu sentral dalam setiap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Burns dalam Dunford, (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja. Dalam hal ini Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (2000) menambahkan, bahwa dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan. Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesa:

- H1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.
- H2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.
- H3. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.
- H4. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.
- H5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.
- H6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.
- H7. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.

METODE

Menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sekaligus sampel 118 PNS pada Bapenda Kabupaten Bengkalis. Analisis data menggunakan SEM-PLS. Budaya organisasi (X1) menurut Robbins (2009) *organizational culture is a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*

dengan dimensi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian. Kecerdasan emosional (X2) adalah suatu kemampuan dan keupayaan dalam mengenal pasti perasaan sendiri dan perasaan orang lain guna memotivasi diri serta memahami emosi dengan baik untuk menjaga hubungan dengan orang lain (Goleman, 1995). Kecerdasan emosi juga adalah suatu kebolehan untuk memahami emosi, mencapai emosi yang rasional dan emosi yang stabil (Mayer dan Salovey, 1997). Menggunakan indikator Mayer dan Salovey (1990) yang dikembangkan oleh Gorves (2006) meliputi empat indikator yaitu persepsi dan penilaian terhadap emosi; memfasilitasi emosi yang ada di pikiran; memahami emosi yang ada; dan bagaimana mengatur dan memanjajemi emosi.

Kepemimpinan transformasional (Y1) adalah pemimpin yang secara antusias mengubah nilai pribadi dan konsep diri pengikut, memindahkan mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Jung *et al.*, 2008) dan meningkatkan harapan kinerja mereka (Bass, 1990). dengan dimensi pengaruh ideal, menjadi sumber inspirasi/motivasi, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson *dalam* Rafsanjani (2017) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*), pengetahuan pekerjaan (*Job Knowledge*), kerjasama tim (*Teamwork*), kreatifitas (*Creativity*), dan inisiatif (*initiative*).

HASIL DAN DISKUSI

Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	0.396	0.083	4.779
Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	0.371	0.099	3.761
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	0.491	0.087	5.654
Kecerdasan Emosional	Kinerja Pegawai	0.245	0.085	2.887
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.156	0.057	2.722

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Gambar 2. Hasil Pengujian Signifikansi

Hasil Pengujian Indirect Effect

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.062	0.026	2.365
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.077	0.031	2.452

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Gambar 3. Hasil Pengujian Indirect Effect

Efek Model Secara Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct	Indirect
Budaya Organisasi		Kepemimpinan Transformasional	0.396	
Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.371	0.062
Kecerdasan Emosional		Kepemimpinan Transformasional	0.491	
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.245	0.077
Kepemimpinan Transformasional		Kinerja Pegawai	0.156	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Gambar 4. Efek Model Secara Langsung

Total Efek

Eksogen	Endogen	Total
Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	0.396
Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	0.432
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	0.491
Kecerdasan Emosional	Kinerja Pegawai	0.322
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.156

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Gambar 5. Total Efek

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkulu.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3.761, yang menunjukkan nilai T statistics > 1.96.

Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.371 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang membiasakan seluruh pegawai untuk selalu berinovasi tentunya akan mendorong terhadap kinerja baik. Bahkan apabila inovasi yang tinggi dibarengi dengan kebiasaan untuk berani mengambil resiko secara otomatis kinerja pegawai tersebut akan terus menerus meningkat. Karena dalam sebuah pekerjaan jika selalu mampu berinovasi dan bersedia mengambil resiko dari inovasi yang ada maka hasil kerja pegawai tersebut baik secara kuantitas atau kualitas akan lebih baik. Begitu pula apabila pegawai tersebut mampu bekerjasama secara tim maka hasil kerja akan semakin meningkat. Karena hampir tidak ada pekerjaan dalam suatu organisasi yang bisa diselesaikan secara individu. Sehingga semakin baik budaya organisasi maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Zulkarnain dkk., 2017; Widyaningrum dkk., 2017; dan Yiing et la., 2009.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.

Diperoleh nilai T statistics sebesar 2.365, yang menunjukkan nilai T statistics > 1.96. Koefisien indirect effect budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional sebesar 0.062 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional.

Kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bengkalis akan semakin tinggi jika budaya organisasinya mendorong para pemimpin di lembaga tersebut memiliki

gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang mampu menunjukkan bahwa ia memiliki visi yang jelas terhadap suatu pekerjaan akan mendorong tingginya motivasi pegawai dalam bekerja. Maka akan semakin meningkatkan kinerja apabila motivasinya tinggi. Seorang pemimpin yang memiliki kharisma, berintegritas tinggi, dan mampu memberdayakan setiap kemampuan yang dimiliki seluruh anggota organisasinya, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Apalagi dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Hal itu ditunjukkan dari hasil total efek sebesar 0.432, yang lebih besar dibanding nilai koefisien variabel lainnya dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Yiing et al., 2009 yang menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening.

Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.

Hasil pengujian nilai T statistics hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2.887, sehingga nilai T statistics > 1.96. Koefisien direct effect kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.245 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan emosional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kemampuan setiap individu untuk memahami perasaan yang sedang berkecamuk dalam diri akan sangat memudahkan individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Begitu pula apabila individu tersebut memahami juga perasaan orang lain. Misalnya saat seorang individu sedang menghadapi masalah di dalam rumah tangganya, apabila ia paham

apa yang terjadi pada perasaannya maka dengan mudah ia akan mampu memamanajemeni kondisi tersebut sehingga tidak mengganggu dirinya dalam bekerja. Begitu pula ketika saat berinteraksi dengan sesama anggota organisasi, apabila ia tahu rekannya sedang menghadapi masalah tentu akan mengerti bagaimana menghadapi rekan kerja tersebut. Pemahaman atas apa yang terjadi pada diri dan orang lain akan mampu mengurangi konflik diantara sesama anggota organisasi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi di Bapenda Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau. Sesuai dengan hasil penelitian Husnul dkk., 2017; Widyaningrum dkk., 2017; & Zulkarnain dkk., 2014.

Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.

Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional diperoleh nilai T statistics sebesar 2.452, maka nilai T statistics > 1.96 . Koefisien indirect effect kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional sebesar 0.077. Dengan demikian kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional.

Kemampuan seorang individu memahami perasaan dirinya sendiri dan perasaan orang lain akan membuat ia kemungkinan besar berhasil dalam pergaulan di dalam sebuah organisasi. Kondisi tersebut akan mendukung keberhasilan mereka dalam mencapai hasil kerja yang baik. Situasi tersebut tidak akan berhasil secara maksimal apabila tidak didukung oleh seorang pemimpin. Karena itu kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis akan semakin meningkat bila didukung oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang

didukung oleh budaya organisasi. Hasil penelitian ini senada dengan temuan penelitian Zulkarnain dkk., 2017 yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan, dan kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.

Hasil pengujian diketahui nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2.771, maka nilai T statistics > 1.96 . Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.156 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut memberi isyarat bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja pegawai pada Bapenda Kabupaten Bengkalis. Hasil penelitian ini senada dengan temuan penelitian Ismail, 2016 ; & Guteres et al., 2014.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Bengkalis.

Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional adalah sebesar 4.779, maka nilai T statistics > 1.96 . Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional sebesar 0.396 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung

dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional.

Budaya organisasi yang selalu mendorong pegawainya untuk bekerjasama secara tim, berorientasi pada hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi atau lebih mengutamakan kepentingan organisasi dan masyarakat dibanding kepentingan pribadi, sangat mendorong tumbuhnya pemimpin-pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Karena itu budaya organisasi yang baik sangat mendukung meningkatnya kepemimpinan transformasional di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis. Sesuai dengan hasil penelitian Yiing et al., 2009 yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.

Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional adalah sebesar 5.654. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional. Koefisien direct effect kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional sebesar 0.491 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Kemampuan seseorang untuk memahami perasaan diri sendiri dan orang lain tentunya sangat menentukan dalam mengelola emosi pribadi serta bagaimana bersikap terhadap orang lain. Kecerdasan dalam mengelola emosi pribadi sangat menentukan apakah seseorang mampu menjadi seorang pemimpin. Penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional seorang pegawai sangat menentukan

kemampuannya menjadi seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Sehingga kecerdasan emosional menjadi faktor penentu dibanding variabel lain dalam penelitian ini yang mempengaruhi meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau. Sesuai dengan hasil penelitian Hasan, 2015 yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional seseorang akan mempengaruhi bagaimana ia memimpin organisasinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Budaya organisasi yang terus menerus diperbaiki akan semakin membuat kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis menjadi meningkat. Apalagi budaya organisasi merupakan faktor paling dominan mempengaruhi kinerja dibanding faktor-faktor lainnya dalam penelitian ini.
2. Kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis akan semakin baik apabila kepemimpinan transformasional didukung penuh oleh budaya organisasi.
3. Kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis.
4. Peran kecerdasan emosional sangat menentukan dalam mendorong para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis.
5. Kepemimpinan transformasional cukup menentukan bagi perbaikan kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bengkalis.

6. Kecerdasan emosional merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya seseorang memiliki kepemimpinan transformasional bagi pegawai di lingkungan Bapenda Kabupaten Bengkalis.

Saran

1. Bagi para pemimpin di Bapenda Kabupaten Bengkalis disarankan untuk menitikberatkan perbaikan pada

komponen kepemimpinan. Karena penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan variabel yang paling lemah dalam meningkatkan kinerja.

2. Untuk peneliti selanjutnya dianjurkan melakukan penelitian dengan mengambil variabel lainnya yang menjadi penentu dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiyoga, M. I., & Sawitri, D. R. (2017). Tabah dalam Kekuranganku. *Jurnal Empati, Vol.6, No. 4.*, 25-32.
- Al-Karimah, N. F. (2018). Subjective Well Being pada Penyandang Tuna Daksa. *Psikosains (Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi, Vol. 13, No. 1.*, 57-64.
- Amin, M., & Mustari. (2016). Pemenuhan Hak-Hak Penyandang Tuna Daksa untuk mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan Keterampilan (Studi Panti Sosial Bina Daksa Wirajaya Makassar). *Jurnal Tomalebbi*, 82-95.
- Athanasou, J. A. (2015). Living, Working and Earning for People with disabilities in Australia. *Journal of Career Development*.
- Azhari, T. R., & Mirza. (2016). Hubungan Regulasi Diri dengan Kecemasan Menghadapi Dunia Kerja pada Mahasiswa Tingkat Akhir Universitas Syariah Kuala. *Mediapsi, Vol. 2, No, 2.*, 23-29.
- Bledsoe, J. C., & Baber, W. C. (1978). Personality Correlates of Locus of Control Among College Women. *Psychological Reports, (43)*, 1129-1130.
- Clark, D. A., & Beck, A. T. (2010). *Cognitive Therapy of Anxiety Disorders: Science and Practice*. New York: The Guilford Press.
- Duttweiler, P. C. (1984). The Internal Control Index: A Newly Developed Measure of Locus of Control. *Educational and Psychological Measurement*, 209-221.
- Jantz, G. (2018, Juni 5). *The Center Place of Hope*. Retrieved from <https://www.aplaceofhope.com/are-you-struggling-with-generalized-anxiety-disorder/>
- Karyanta, N. A. (2013). Self-Esteem pada Penyandang Tuna Daksa. *Wacana, Vol.5 No.1*.
- Kreitner, R., & Knicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kuswati, R, R. (2013). Analisis Pengaruh Locus of Control pada Kinerja Karyawan. *Proceeding Seminar Nasional dan Call for Papers Sancall*.
- Merdiasi, D. (2013). Gambaran Tuna Daksa yang Bekerja. *Jurnal Noetic Psychology, Vol. 3 No.2.*, 163-184.

- Nainggolan, T. (2011). Hubungan Antara Kepercayaan Diri dengan Kecemasan Sosial pada Pengguna Napza. *Sosiokonsepsia*, Vol. 16, No. 2.
- Nauert, R. (2019, Oktober 21). *Hope Can Aid in Recovery from Anxiety Disorders*. Retrieved from PsychCentral: <https://psychcentral.com/news/2019/10/20/hope-can-aid-in-recovery-from-anxiety-disorders/151066.html>
- Nugroho, F. W., & Karyono. (2014). Hubungan Antara Hardiness dengan Kecemasan Menghadapi Dunia Kerja pada Mahasiswa Tingkat Akhir. *Jurnal Empati*.
- Nuraini, R. (2018). *Catatan Pemerintah, Sebanyak 414.222 Penyandang Disabilitas Butuh Kerja*. Jaringan Pemberitaan Pemerintah.
- Saputra, K. S. (2012). Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Internal Auditor dengan Kultur Lokal Tri Hita Karana sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol. 3, No.1., 86-100.
- Sari, D. Y., & Astuti, T. P. (2014). Kecemasan dalam Menghadapi Dunia Kerja Ditinjau dari Konsep Diri pada Mahasiswa Tingkat Akhir. *Jurnal Empati*.
- Senler, B. (2016). Pre-service science teachers' self-efficacy: the role of attitude, anxiety and locus of control. *Australian Journal of Education*, 1-6.
- Setyawati, M. (2017). Daya Juang Menghadapi Diskriminasi Kerja pada Penyandang Tunadaksa. *Psikoborneo*, Vol. 5, No. 1., 56-67 .
- Sharif, S. P. (2017). Locus of Control, Quality of Life, Anxiety, and Depression among Malaysian Breast Cancer Patients: The Mediating Role of Uncertainty. *European Journal of Oncology Nursing*, 28-35.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Sudarsono, B., & Irawati, S. A. (2016). Pengaruh Internal dan External Locus of Control Terhadap Prestasi Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Sampang. *Eco-Entrepreneur*, 120-131.
- Sulaksono, H., Asrowi, & Legowo, E. (2014). *Implementasi Keterampilan Pengambilan Keputusan Karir Berbasis Konseling Life Skills bagi Anak Tuna Daksa Ringan Sekolah Menengah Pertama*. Surakarta: Program Studi Bimbingan dan Konseling Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret.
- Waruwu, D., & Adhi, N. J. (2018). Kecemasan Penyandang Disabilitas dalam Mencari Pekerjaan di Kawasan Wisata Kuta Bali. *Jurnal Psikologi Mandala Vol 2, No 2*.