

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berdasarkan Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, Zona Integritas (ZI) merupakan instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima.

Pembangunan ZI menuju WBK-WBBM merupakan miniatur penerapan reformasi birokrasi di beberapa unit kerja yang bertujuan membangun program reformasi birokrasi sehingga mampu mengembangkan budaya kerja birokrasi yang anti korupsi, berkinerja tinggi, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Tahapan yang paling penting dalam Zona Integritas adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, massif, komprehensif, dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya.

Pembangunan Zona Integritas dianggap sebagai *role model* Reformasi

Birokrasi dalam penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Berdasarkan hasil **Penilaian Mandiri Pelaksanaan Zona Integritas (PMP ZI)** Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2022 mendapat Nilai **89.82**.

**Tabel 1.1**  
**Hasil PMPZI Tahun 2021 dan 2022**

KOMPONEN		BOBOT	NILAI PMPZI	
			2021	2022
PEMENUHAN	Manajemen Perubahan	4	3.78	3.75
	Penataan Tata Laksana	3.5	3.25	3.2
	Penataan Sistem Manajemen SDM	5	4.73	4.73
	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	5	4.74	4.74
	Penguatan Pengawasan	7,5	7.13	7.13
	Penguatan Kualitas Pelayanan Publik	5	4.75	4.75
	<b>TOTAL PROSES</b>	<b>30</b>	<b>28.37</b>	<b>28.37</b>
REFORM	Manajemen Perubahan	4	3.67	3.67
	Penataan Tata Laksana	3.5	3.25	3.25
	Penataan Sistem Manajemen SDM	5	5	3
	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	5	3.81	3,81
	Penguatan Pengawasan	7,5	5.52	5,54
	Penguatan Kualitas Pelayanan Publik	5	4.26	4,26
	<b>TOTAL PROSES</b>	<b>30</b>	<b>25.53</b>	<b>23,53</b>
<b>TOTAL KOMPONEN PENGUNGKIT</b>		<b>60</b>	<b>53.9</b>	51.9
HASIL	Birokrasi Bersih akuntabel	22,5	19.5	20,86
	Pelayanan Publik Prima	17,5	15.75	17,6
	<b>TOTAL KOMPONEN HASIL</b>	<b>40</b>	<b>35.25</b>	<b>37.92</b>
	<b>INDEKS ZONA INTEGRITAS</b>	<b>100</b>	<b>89.15</b>	<b>89.82</b>

**Sumber :** Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2023

Berdasarkan penilaian PMP ZI tahun 2022, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara mengalami peningkatan secara keseluruhan dibanding tahun sebelumnya. Namun, terdapat penurunan signifikan dalam nilai Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur dalam Aspek Reform. Pada tahun 2021, aspek tersebut dinilai 5, tetapi pada tahun 2022 hanya mendapat nilai 3.

Penurunan nilai pada area Penataan Sistem Manajemen SDM disebabkan salah satu faktornya adalah perubahan adanya pergantian komponen penilaian yang mencakup komponen pengungkit dengan ditambahkannya sub-komponen *Before – After* untuk menilai upaya-upaya yang lebih strategis atas perbaikan enam area perubahan ZI. Hal tersebut memastikan penilaian tidak lagi mengedepankan pemenuhan faktor yang bersifat administratif. Beberapa komponen yang menjadi penilaian pada area Penataan Sistem Manajemen SDM adalah: 1) Kinerja Individu, Kinerja Individu ini dapat diukur dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang wajib di buat oleh masing – masing ASN di awal tahun kerja. SKP ini merupakan kontrak kerja ASN terhadap atasan langsungnya. Pembuatan SKP ini diawali dari Pembuatan SKP Pimpinan dan akan di turunkan menjadi SKP Kepala Seksi dan Pelaksana (Jabatan Pelaksana Umum). 2) Assessment Pegawai, Aspek assessment pegawai ini dianggap berhasil jika seluruh hasil assessment telah dijadikan pertimbangan untuk mutasi internal dan pengembangan karir pegawai. Disamping itu juga terdapat tim penilai yang memberikan catatan atau penilain terhadap pegawai sebelum diusulkan menduduki jabatan tertentu. 3) Pelanggaran disiplin pegawai, Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Ada dua kategori penghargaan yang diberikan. *Pertama*, bagi PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat "Sangat Baik" berturut-turut selama 2 tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada

instansi yang bersangkutan. *Kedua*, bagi PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat "Baik" berturut-turut selama 2 tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, penilaian PNS ini juga akan dijadikan sebagai pedoman untuk menentukan pemberian tunjangan kinerja. Sementara bagi PNS yang nilai kinerjanya di bawah level 50, akan diberikan *punishment*. Bisa berupa turun jabatan, Mutasi hingga diberhentikan dari PNS.

Evaluasi PMP ZI memberikan ketentuan agar melakukan perbaikan untuk peningkatan mutu layanan, pelatihan dan pembinaan, serta pemberian penghargaan dan sanksi. Dari evaluasi PMP ZI, disimpulkan bahwa masih ada banyak aspek yang perlu diperbaiki, terutama terkait peningkatan sumber daya manusia agar dapat mencapai kinerja optimal.

Sebagai Pegawai Kementerian Agama apabila memahami makna filosofi logo Kementerian Agama sebagaimana yang tertera pada KMA Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas pada Kementerian Agama Republik Indonesia menyatakan bahwa semboyan Ikhlas Beramal yang tertulis pada logo tersebut menyiratkan makna bahwa Pegawai Kementerian Agama dalam mengabdikan kepada masyarakat dan negara berlandaskan niat beribadah dengan tulus ikhlas. Hal ini berarti bahwa dengan iman yang kuat, teguh dan hati yang suci, serta menghayati dan mengamalkan Pancasila yang merupakan tuntunan serta pegangan hidup dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Niat dan tekad pegawai

Kementerian Agama untuk mengabdikan kepada negara adalah ibadah.

Dalam pandangan masyarakat, Kementerian Agama adalah sebuah Kementerian yang sangat lekat dengan nilai-nilai dan norma-norma agama. Bahkan banyak yang mengibaratkannya seperti selembar kain putih. Bila ada setitik noda, maka akan jelas terlihat. Untuk mewujudkan makna filosofi logo Kementerian Agama dan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama, maka setiap Pegawai Kementerian Agama harus memiliki Kecerdasan Spiritual.

**Spiritual Quotient (SQ) adalah** kecerdasan spiritual atau kecerdasan jiwa yang membantu seseorang untuk mengembangkan dirinya dan mampu menerapkan nilai-nilai positif dalam kehidupan. Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient* disingkat SQ) adalah kecerdasan untuk memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lain (Zohar, 2001). Kecerdasan spiritual disebut juga dengan kecerdasan ruhaniyah. Dimana, kecerdasan ini menekankan pada saraf akan moral, kasih sayang, cinta dan memberikan kemaslahatannya untuk umat (manfaat). Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan seseorang dalam mengembangkan akal budi, sehingga mampu mengolah pikiran, memahami segala hal dengan baik, berkat ketajaman pikirannya. Secara istilah, kecerdasan spiritual adalah energi batin non jasmani yang meliputi emosi dan karakter.

Kecerdasan spiritual dapat dilihat dari kemampuan seseorang dalam menyikapi segala sesuatu lebih fleksibel atau luwes. Karena keluwesan inilah yang mendorong mereka lebih mudah beradaptasi dengan hal baru dan bisa menerima pandangan. Dimana hal yang aneh atau baru bagi sebagian orang menjadi sebuah kendala dan masalah. Ciri seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual dapat dilihat dari kesadaran diri terhadap lingkungan. Salah satu bentuk kemampuan terhadap diri sendiri adalah mengontrol emosi. Mereka tahu dimana emosi diekspresikan dengan benar dan kapan menahan emosi. Termasuk juga kemampuan seseorang sadar akan lingkungan disekitar mereka. Memiliki kesadaran terhadap lingkungan yang tinggi, sangat peduli dengan alam dan tumbuhan, bahkan terhadap hewan pun juga peduli. Mereka memiliki sensitivitas lebih dibandingkan orang pada umumnya. Berani menghadapi masalah dan kesulitan, memiliki kemampuan untuk memikirkan segala hal secara tersistematis, menyeluruh dan tidak terkotak-kotakan oleh sesuatu. Pemikiran holistik inilah yang mendasari orang tersebut open minded terhadap perbedaan.

Berdasarkan data aduan masyarakat tentang pelayanan Kantor kementerian agama Kabupaten Jepara menggambarkan bahwa kecerdasan spiritual ASN masih rendah, hal ini terbukti dengan adanya beberapa aduan masyarakat tentang pelayanan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

**Tabel 1.2**  
**Data Aduan layanan Kemenag Kabupaten Jepara**

No.	Tahun	Jumlah Dumas / Aduan Masyarakat
1.	2021	6
2.	2022	8
3.	Semester I TH 2023	3

Sumber: Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Tengah ( diolah Tahun 2023 )

Dari data diatas kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara banyak yang belum memahami bahwa ASN adalah pelayan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan ASN terkesan sekedar melaksanakan tugas. Masih dijumpai pegawai yang kurang menghargai dan memberikan rasa nyaman pada penerima layanan. Sehingga masyarakat belum merasakan pelayanan publik yang prima, masih banyak dijumpai hal-hal yang kurang mencerminkan sebagai ASN yang memiliki integritas.

Masih ada Pegawai yang melakukan aktifitas kesehariannya hanya sekedar rutinitas. pegawai masuk kantor untuk Absensi kemudian menunggu tugas yang diberikan atasannya sampai tiba saatnya waktu pulang. Mereka tidak berinisiatif untuk melakukan hal-hal yang sekiranya bisa memberikan nilai manfaat. Kesadaran untuk memanfaatkan waktu sebagai sesuatu yang sangat berharga masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat, setelah apel pagi, masih dijumpai Pegawai yang kumpul-kumpul sekedar untuk ngobrol. Tidak segera menuju meja kerja masing-masing untuk memulai aktifitas yang menjadi tanggung jawabnya.

Model kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jepara masih

banyak yang hanya terbatas pada tugas dan fungsinya pada Seksi masing-masing. Sehingga ketika ada masyarakat yang membutuhkan layanan pada Seksi lain, Pegawai tersebut menyampaikan bahwa itu bukan bagian tugasnya. Pegawai tersebut tidak memberikan solusi atau mengarahkan pada Seksi yang membidangi. Masih terlihat adanya ego antara bagian.

Selain kecerdasan spiritual, kompetensi manajerial pegawai berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Latar belakang pendidikan pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara yang beragam sangat mempengaruhi kompetensi pegawai, banyak pegawai memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pendidikan atau pelatihan yang mereka ikuti, seperti pengelola keuangan yang berlatar belakang pendidikan non-ekonomi atau pengelola arsip yang berasal dari latar belakang ekonomi.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset yang sangat berperan penting dalam satu organisasi/perusahaan, dengan kompetensi yang dimiliki oleh SDM akan menentukan keberhasilan organisasi. Kompetensi dapat dikatakan sebagai “sesuatu” yang dimiliki oleh seseorang dan kemudian digunakan untuk melakukan pekerjaan dengan hasil yang terbaik (Manik & Syafrina, 2018). Kompetensi, digunakan oleh seseorang dalam rangka untuk melakukan pekerjaan yang diberikan (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Dengan demikian, semakin baik kompetensi yang dimiliki, idealnya semakin baik hasil pekerjaan yang dimiliki seseorang. Kompetensi manajerial mengandung makna kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tanggung jawab manajerial sesuai dengan target yang diharapkan oleh perusahaan



(Ataunur et al, 2015).

Sesuai dengan Permenpan RB No 38 Tahun 2017 seorang ASN dituntut untuk memiliki Kompetensi Manajerial. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Tolak ukur dari Kompetensi Manajerial adalah a) Integritas, b). Kerja sama c). Komunikasi d). Orientsi Pada Hasil e). Pelayanan Publik f). Pengembangan Diri dan Orang Lain g). Mengelola Perubahan h). Pengambilan Keputusan.

Upaya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara dalam meningkatkan kompetensi manajerial yaitu memberi kesempatan untuk memperoleh pendidikan ke jenjang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, seminar, maupun workshop. Diklat Prajabatan pada setiap pegawai baru oleh Balai Diklat Kegamanaan, tujuannya agar pegawai mengetahui lebih awal terkait standar minimal menjadi seorang pegawai di Kementerian Agama. Namun, dalam praktiknya, usaha yang dilakukan belum menghasilkan dampak yang diinginkan. Beberapa pegawai negeri masih melihat syarat pendidikan hanya sebagai persyaratan formal untuk menyesuaikan ijazah, tanpa memperhatikan penerapan ilmu yang telah dipelajari. Diklat sering kali dianggap hanya sebagai langkah menuju promosi jabatan, sehingga tidak terjadi perubahan yang berarti dalam sikap atau kinerja pegawai sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

Keterkaitan erat antara kompetensi manajerial dan kecerdasan spiritual

pegawai adalah kompetensi manajerial. Pada realitanya, hasil pekerjaan pegawai lebih optimal jika dilandasi kecerdasan spiritual sebagai cara pandang. Sebab, ketika pegawai berhadapan dengan suatu hal, harus memiliki persepsi terlebih dahulu, kemudian menghadapinya sesuai dengan kompetensi yang didasarkan persepsi.

Selain faktor internal, dukungan organisasi juga berperan besar dalam memengaruhi kinerja seorang pegawai. Suasana organisasi yang ditentukan oleh pola hubungan dan komunikasi di dalamnya memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi kerja sebagai penggerak sangat memengaruhi kinerja. Pekerjaan pegawai tidak optimal jika tidak ada motivasi dikarenakan tidak ada kemauan, yang ada hanya rutinitas saja. Motivasi merupakan satu semangat dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan. Dengan adanya motivasi dapat merangsang pegawai untuk lebih menggerakkan tujuan perusahaan / organisasi.

Pemberian motivasi tidak hanya materi, namun juga pujian. Menurut Luthas dan Dahlan, motivasi adalah suatu proses pemberian semangat, pengarahan, sebagai landasan perilaku dan kinerja. Upaya peningkatan kinerja dengan hasil yang optimal dapat dilakukan dengan pemberian motivasi terhadap pegawai. Dibutuhkan kecerdasan Spiritual untuk memahami bahwa berkerja adalah ibadah, sehingga pegawai tidak membutuhkan motivasi yang lain untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk memberikan motivasi kepada pegawai, jajaran pejabat di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara memberikan pembinaan singkat dan doa bersama sebelum memulai aktifitas kerja yang dilakukan setiap hari. Pemberian kultum disetiap hari senin setelah sholat dzuhur dan juga di hari Kamis akhir setiap bulan diadakan pembinaan mental KORPRI sebagai langkah untuk menumbuhkan kesadaran dan meningkatkan keimanan pegawai.

**Tabel 1.3**  
**Data Keterlambatan Pegawai Kemenag Jepara Tahun 2023**

<b>No.</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai Terlambat</b>
1.	Januari	20 orang
2.	Februari	17 orang
3.	Maret	23 orang
4.	April	18 orang
5.	Mei	21 orang
6.	Juni	19 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian Kemenag Jepara Tahun 2023

Berdasarkan permasalahan di atas, terdapat gap yaitu adanya perbedaan antara hasil dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Berbagai macam temuan penelitian tersebut mengakibatkan adanya kesenjangan penelitian.

**Tabel 1.4**  
**RESEARCH GAP**

No.	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian		
		Spiritual Quotient	Kompetensi Manajerial	Motivasi
1.	Suparni Sampetan (2023), Riska Amelia (2019), Hasanudin dkk, (2023)	+	+	
2.	Dian Sandi Utama dkk, (2021)	-		+
3.	Edi Irfan dkk, (2023), Muthia Trinovismi dkk, (2019), Anita Mayasaria dkk, (2018)		+	
4.	Mohamad Robby dkk, (2019)		-	
5.	Amellya dkk, (2022), Eko Santoso dkk, (2022), Nurida Amelia Ramdani dkk, (2023)			+
6.	Risky Nur Adha dkk, (2019)			-

Sumber : Data primer diolah Tahun 2023

Adanya permasalahan dan kesenjangan penelitian sebelumnya maka penulis melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Spiritual Quotient dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara”

## 1.2. Ruang Lingkup

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam peningkatan mutu kerja. Agar peneliti fokus terhadap masalah yang diteliti, maka permasalahan tersebut harus diberi batasan sebagai berikut:

1. Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Spiritual Quotient*,

Kompetensi Manajerial, Motivasi sebagai variabel intervening dan Kinerja.

3. Subyek penelitian adalah pegawai yang berstatus ASN Non tenaga Pendidik sejumlah 201 orang pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara
4. Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2023 sampai awal tahun 2024

### **1.3. Rumusan Masalah**

Kinerja pegawai Kantor kementerian Agama Kabupaten Jepara belum maksimal dan belum bisa melaksanakan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia yaitu integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggungjawab, dan keteladanan. Pegawai belum bisa menjadi pelayan dan memberikan pelayanan yang prima, sebagian besar pegawai belum menyadari bahwa pegawai adalah abdi negara yang wajib memberikan pelayan yang terbaik kepada masyarakat. Beberapa permasalahan yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara diantaranya :

1. Terjadi penurunan nilai PMPZI tahun 2022 di area penataan Manajemen Sumber daya manusia. Indicator dari penilain area ini adalah (kinerja individu pegawai, Assesment pegawai dan pelanggaran disiplin pegawai).
2. Terdapat aduan masyarakat terkait pelayanan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jepara
3. Terdapat banyak pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jepara yang

terlambat datang ataupun pulang sebelum waktunya.

Berdasarkan paparan di atas, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1.3.1. Bagaimana Spiritual Quetient pegawai mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara ?
- 1.3.2. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara ?
- 1.3.3. Bagaimana Spiritual Quetient mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara ?
- 1.3.4. Bagaimana kompetensi manajerial mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara ?
- 1.3.5. Bagaimana motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara ?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1.4.1. Menganalisis pengaruh spiritual quotient terhadap motivasi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara
- 1.4.2. Menganalisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap motivasi Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.
- 1.4.3. Menganalisis pengaruh Spiritual quetient terhadap kinerja pegawai

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

1.4.4. Menganalisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

1.4.5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

## **1.5. MANFAAT PENELITIAN**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Menyusun konsep baru dan kajian dengan lebih rinci tentang cara meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara melalui faktor-faktor seperti Kecerdasan Spiritual, kompetensi manajerial, dan motivasi.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Diharapkan menjadi informasi kepada Kantor Kementerian Agama untuk menentukan arah kebijakan guna meningkatkan kinerja pegawainya. Selain itu diharapkan menjadi contoh nyata dan dijadikan masukan dalam pemecahan masalah dan pengelolaan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.