

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi, baik berupa lembaga, instansi, unit kerja maupun bentuk organisasi lainnya sangat ditentukan oleh kinerja unsur-unsur yang ada didalam organisasi tersebut (Guest, 2017). Apabila kualitas sumber daya manusianya baik maka organisasi tersebut dinilai akan mudah mencapai visi, misi maupun tujuan organisasi. Kinerja merupakan penentu keberhasilan sebuah organisasi (Almatrooshi dkk. 2016). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan (Shtern dkk. 2015).

Organisasi yang memiliki kinerja sumber daya manusia yang baik, biasanya cepat dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bahkan lebih cepat dari perencanaan yang ditetapkan. Organisasi akan cepat berkembang karena senantiasa memperbaharui visi, misi dan tujuan organisasi (Taiwo dkk. 2016). Pada organisasi yang mempunyai kinerja sumber daya manusia yang buruk justru sebaliknya, lambat dan lama mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta lambat berkembang, bahkan cenderung mati karena manusia-manusia yang ada di dalam organisasi tersebut tidak mampu mengikuti kemajuan yang pesat (Taiwo dkk., 2016). Banyak sekali faktor yang diduga berpengaruh dalam kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Kinerja

merupakan faktor yang menentukan prestasi suatu instansi atau keberhasilan para sumber daya manusianya dalam menjalankan visi dan misi instansi (Fahrizal, 2015).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditentukan dengan tepat waktu dalam mencapai tujuan organisasi (Alfani dan Hamzah, 2019). Kinerja merupakan suatu sikap dari individu yang bersangkutan dan kelompok terhadap lingkungan kerja mereka dan tentunya terhadap kesediaan bekerja sama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan atau pengalaman yang mereka punyai untuk kepentingan organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan (Inuwa, 2015).

Bagi pegawai kinerja mempunyai arti penting, adanya penilaian kinerja pegawai mendapatkan perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai. Dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan (Idowu, 2017).

Dari observasi yang dilakukan di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah, dalam kurun 3 (tiga) tahun terakhir banyak pegawai yang pindah antar biro di Sekretariat Daerah, ke OPD di lingkungan pemerintah provinsi atau

kabupaten/kota dan instansi pemerintahan lainnya. Hal ini mempengaruhi kinerja organisasi. Tujuan organisasi kurang tercapai secara maksimal, karena perencanaan kegiatan organisasi yang telah disusun sebelumnya oleh pejabat atau pegawai tertentu harus dijalankan oleh orang yang berbeda dan tentu saja diperlukan penyesuaian dalam banyak hal. Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya realisasi pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah adalah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut tidak maksimal dalam mengerjakan tugasnya. Pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Jenuh terhadap pekerjaan, dan beranggapan kesempatan pertumbuhan karir dalam organisasi yang rendah sehingga tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan dan harapan untuk mendapatkan tunjangan yang lebih baik. Untuk menyelidiki fenomena kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, dilakukan survey awal dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Hasil Survey Awal Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Saya mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkungan kerja	15	12	3	80	20
2	Saya berupaya menjadi individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kinerja	15	13	2	87	13
3	Atasan selalu memberikan motivasi dan arahan apabila dalam pekerjaan saya mengalami kesulitan	15	11	4	87	13
4	Atasan saya memberi reward terhadap kinerja saya	15	12	3	80	20

5	Pembagian tugas yang adil memberi saya motivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal	15	11	4	73	27
6	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan pada bidang pekerjaan yang saya lakukan sekarang	15	10	5	67	33
7	Saya terampil dalam memodifikasi bahan serta cakap dalam bidang administrasi	15	2	13	13	87
8	Saya selalu mengutamakan etika dalam bekerja baik dengan atasan, rekan kerja, maupun orang lain.	15	13	2	87	13
9	Saya taat kepada peraturan yang ditetapkan oleh lembaga	15	12	3	80	20
10	Saya selalu menegur apabila terdapat rekan kerja beretika tidak sesuai di kantor	15	11	4	87	13
11	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan lembaga	15	12	3	80	20
12	Kualitas kerja saya lebih baik dari pegawai lain	15	1	14	7	93
Rata-Rata					72.16	27.84

Sumber: Hasil Olah Data Kusioner Sementara (2020)

Dari hasil survey awal terhadap kinerja pegawai, rata-rata pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat secara keseluruhan memiliki kinerja yang kuat (72,16). Walaupun dari survey awal di atas ada dua item pernyataan yaitu, banyak pegawai yang merasa tidak terampil dalam memodifikasi bahan serta cakap dalam bidang administrasi kinerja mereka sekarang. Hal ini tampak pada item pernyataan nomor 7 yang menjawab “ya” hanya 13% sementara 87% lainnya menjawab “tidak”. Selain itu, Kualitas kerja mereka lebih baik dari pegawai lain, dapat dilihat dengan pegawai yang menjawab “tidak” pada pernyataan nomor 12 sebanyak 93%. Sehingga komitmen karir pada pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat ini masih harus dilakukan penelitian.

Fenomena rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat di atas diduga disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah keadilan organisasi, ketidakamanan kerja, kelelahan emosional dan harapan.

Pegawai saat ini cenderung mempunyai tekanan di tempat kerja sehingga gampang terpengaruh tingkat emosionalnya. Para atasan harus bisa menanggapi emosional bawahannya agar tidak terjadi konflik di tempat kerja dan karyawan tidak menjadi frustrasi dengan cara memberikan keadilan kepada semua pegawai. Keadilan organisasi adalah situasi social ketika segala norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi. Adapun prinsip dasar sebuah keadilan adalah penghargaan terhadap martabat dan segala hak yang dimiliki (Cropanzano dan Molina, 2017). Selanjutnya menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang kita kenal sekarang sebagai keadilan distributif. Keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Salah (2016) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Untuk itu organisasi harus mengoptimalkan keadilan para pegawai, sehingga pegawai tersebut akan lebih nyaman dan mengatur tampilan emosional mereka. Pendapat bahwa keadilan organisasi mempengaruhi kinerja pegawai telah dilakukan oleh Kalay (2016) ;

Paracha dkk. (2017); Nurak & Riana (2017) dimana mereka menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Ketidakamanan kerja berkaitan dengan persepsi ancaman, peluang, dan kendali yang dimiliki individu terkait tanggung jawab mereka di tempat kerja dan mempengaruhi kinerja para pegawai. Kinerja berkaitan dengan pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan, dinilai seberapa baik seorang pegawai melakukan tugas pekerjaan utamanya. Ini menyangkut perilaku yang berhubungan dengan cara pegawai melakukan tugas kerja tertentu yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan atau dikomunikasikan kepada pegawai dengan cara lain (Sverke dkk. 2019). Pengaruh positif kinerja pegawai terhadap ketidakamanan kerja juga telah dibuktikan oleh Sverke dkk., (2019) ; Abolade (2018) ; Nart dan Batur (2017).

Faktor selanjutnya yang memicu meningkatnya kinerja pegawai adalah kelelahan emosional. Upaya yang terlibat ketika pegawai mengatur tampilan emosional mereka dalam upaya untuk memenuhi ekspektasi berbasis organisasi. Disarankan bahwa banyak pegawai, sekarang diminta oleh organisasi untuk mengekspresikan tampilan emosi artifisial tertentu yang dapat diterima secara sosial, sebagai bagian dari peran pekerjaan mereka (Jalali dkk. 2020). Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Simanjuntak (2020) ; Lavelle (2019) ; Yang (2019) menemukan adanya pengaruh positif kelelahan emosional terhadap kinerja pegawai.

Faktor terakhir yang meningkatkan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah Harapan. Harapan adalah prediktor yang lebih baik dari keseluruhan

nilai rata-rata yang lebih tinggi, kemungkinan kelulusan yang lebih tinggi, dan kemungkinan pemecatan yang lebih rendah (Griggs & Crawford, 2017). Dalam Teori Harapan, berharap dioperasionalkan sebagai proses kognitif dan didefinisikan sebagai kombinasi motivasi untuk mengejar tujuan (yaitu, pemikiran agensi) dan kemampuan untuk mengidentifikasi rute yang bias diterapkan untuk pencapaian tujuan yaitu, jalur pemikiran (Griggs & Crawford, 2017).

Harapan juga telah disajikan sebagai usaha pribadi yang dikejar individu dengan cara yang unik dan mengikat konsep keadaan psikologis harapan dengan tujuan pribadi, pemikiran jalur, dan pemikiran agensi untuk mencapai kinerja yang baik (Kierner, 2018). Teori ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh González dkk. (2017) ; Griggs & Crawford, (2017) ; Stephanou & Tsoni (2019) yang menemukan bahwa harapan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Semakin tinggi tingkat harapan pada suatu organisasi maka tingkat kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Pada penelitian sebelumnya, para peneliti berfokus untuk meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasi, ketidakaman pekerjaan, kelelahan emosional dan harapan terhadap kinerja pegawai dan masih terbatasnya penelitian yang menguji peran kelelahan emosional dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu telah dilakukan penelitian tentang pengaruh variabel harapan dalam memoderasi hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai seperti

yang dilakukan oleh Biswas & Kapil (2017) ; Schumacher dkk. (2015) ; Yavas dkk.(2013) yang menemukan bahwa harapan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat harapan pada suatu organisasi maka tingkat kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Pada penelitian sebelumnya, para peneliti berfokus untuk meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai dan masih terbatasnya penelitian yang menguji peran kelelahan emosional dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu telah dilakukan penelitian tentang pengaruh variabel harapan dalam memoderasi hubungan keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi pada sektor publik masih terbatas.

Pada penelitian terdahulu telah dilakukan pengujian terkait pengaruh keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai dan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi pada organisasi yang bergerak disektor swasta. Sementara itu, organisasi yang bergerak pada sektor publik khususnya pada PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat juga sangat diuntungkan dengan adanya kinerja pegawai. Sehingga penulis bermaksud untuk meneliti pengaruh keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai dan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi, serta penulis menambahkan harapan sebagai variabel moderasi yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan hal diatas, penulis melakukan penelitian judul: Pengaruh

Keadilan Organisasi dan Ketidakamanan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Kelelahan Emosional sebagai variabel Mediasi dan Harapan Sebagai Peran Moderasi pada Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
4. Apakah ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
5. Apakah kelelahan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah harapan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kelelahan emosional memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah kelelahan emosional memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah harapan memperkuat hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah harapan memperkuat hubungan antara ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis:

1. Pengaruh keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Pengaruh ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Pengaruh keadilan organisasi berpengaruh terhadap kelelahan emosional
4. Pengaruh ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap kelelahan emosional
5. Pengaruh kelelahan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai
6. Pengaruh harapan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
7. Pengaruh kelelahan emosional memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai
8. Pengaruh kelelahan emosional memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai
9. Pengaruh harapan memperkuat hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai
10. Pengaruh harapan memperkuat hubungan antara ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat memberikan manfaat positif, yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan sumber daya manusia dalam berbagai pemahaman teoritis dan empiris tentang dinamika faktor-faktor yang dalam

organisasi dapat dijadikan acuan pengembangan penelitian lanjut, khusus terkait dengan Pengaruh keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai, Kelelahan Emosional sebagai variabel Mediasi Harapan Sebagai Moderasi pada Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap kinerja pegawai, kelelahan emosional dan harapan.