

BAB I

PENDAHULUAN

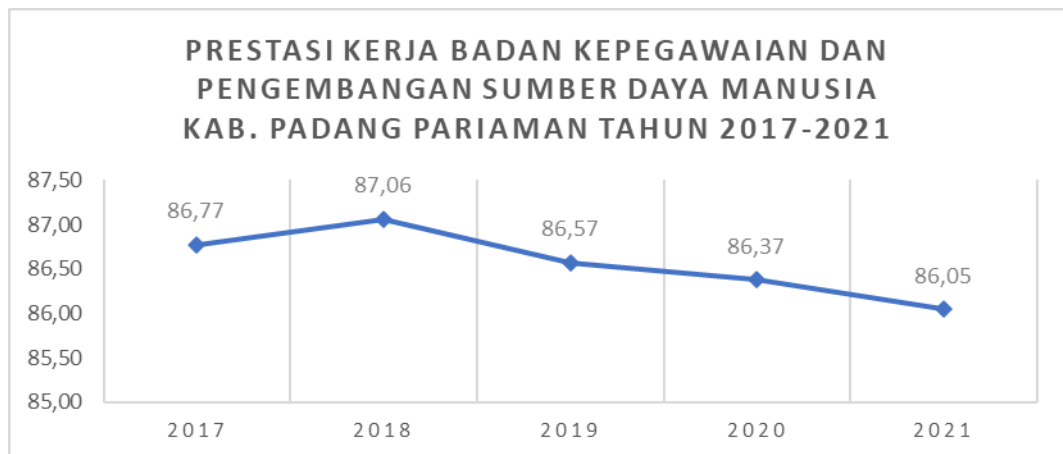
1.1. Latar Belakang

Di tengah era digital saat ini, hampir setiap pekerja baik itu di sektor swasta ataupun pemerintahan disyaratkan untuk memahami sistem kerja berbasis teknologi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap perkembangan organisasi (Donglong et al., 2020). Menurut Westover (2014) kualitas sumberdaya manusia adalah aset emas yang menentukan apakah suatu organisasi siap untuk menghadapi perubahan, karena hal tersebut akan berkaitan dengan kinerja dan kualitas adaptasi seseorang dengan tantangan dimasa depan (Wang et al., 2019). Kinerja merupakan ukuran pencapaian individu atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Johari et al., 2016).

Sharma et al (2021) berpendapat bahwa kinerja yang optimal akan menjamin mutu kerja yang dapat memenuhi ekpektasi organisasi dan pimpinan. Sedangkan kinerja pegawai/karyawan yang tidak optimal akan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi publik/pemerintahan, berbagai faktor ditemukan sebagai penentu stabilitas kinerja dan bahkan dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, seperti halnya persepsi mereka tentang *procedural justice* (Clercq & Azeem, 2021), *interactional justice* (Stamenkovic et al., 2018), dan *affective commitment* (Allen and Meyer, 2014). Pada konteks *nature of justice* dalam pemerintahan,

BKPSDM merupakan organisasi pemerintahan yang ditugaskan sebagai penunjang pelaksana urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota. Pada penelitian ini, BKPSDM yang dijadikan sebagai sasaran

penelitian yaitu BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman, dimana menurut data e-Lapkin Tahun 2022, terjadinya penurunan prestasi kerja secara konsisten semenjak tahun 2018. Hal ini jelas akan memberikan dampak buruk yang mungkin akan terjadi di kemudian hari bagi Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman secara keseluruhan, karena pada tupoksinya BKPSDM juga berperan dalam pengembangan kompetensi, pengelolaan disiplin, dan melakukan pemetaan serta rotasi pegawai untuk berbagai jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman. Gambar 1.1 dibawah ini memperlihatkan data prestasi kerja di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman dalam periode 2017 s/d 2021.



Sumber: Data E-Lapkin BKPSDM Kab. Padang Pariaman (2022)

Gambar 1. 1 Prestasi Kerja BKPSDM Kab. Padang Pariaman

Gambar 1.1 diatas menunjukkan bahwa telah terjadinya penurunan yang konsisten sejak tahun 2018. Hal ini dipicu oleh tidak terbukanya kesempatan bagi pegawai secara merata untuk mengutarakan gagasan dan ide-ide mereka sebelum keputusan dibuat dimana atasan tidak hanya mengumpulkan informasi secara lengkap dan akurat dari berbagai sudut pandang pegawai, atasan juga hanya menunjuk orang-orang tertentu secara terus-menerus dalam musyawarah

keputusan, tanpa mempertimbangkan gagasan dan ide-ide dari pegawai yang lain. Sementara itu, rotasi jabatan pada ruang lingkup tertentu kurang mempertimbangkan keahlian dan pengalaman seseorang untuk mendudukinya, sehingga menimbulkan bias pada gaya dan metode kerja. Selanjutnya kualitas informasi dan justifikasi atasan pasca keputusan dibuat seringkali kurang memihak pada bawahan, dimana atasan tidak terlalu mempertimbangkan antar-pribadi bawahan, bersikap kaku, dan kurang memikirkan bawahan. Selanjutnya, aliran informasi organisasi juga hanya didapatkan oleh pegawai-pegawai tertentu.

Pada konteks *nature of justice* di lingkungan pemerintahan, seharusnya ketika para PNS telah melakukan pekerjaannya dengan baik, berperilaku dengan standar etika dan moral yang baik, maka atasan juga harus lebih terbuka dan jelas tentang pekerjaan, seperti halnya memberikan informasi yang jelas secara merata, dan menerima setiap pandangan dalam musyawarah. Namun, hal itu tidak tercermin karena diduga adanya kepentingan tertentu dalam implementasi *procedural*, sehingga membuat hubungan interpersonal atasan dan bawahan juga menjadi tidak optimal, serta aliran informasi juga menjadi kurang jelas dan tidak merata. Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia No 8 Tahun 2010 setiap lembaga negara harus mengedepankan akuntabilitas dan transparansi dalam perumusan keputusan, tindakan, dan perencanaan kerja. Peraturan Presiden No 8 tahun 2010 ini merupakan landasan fundamental yang menerangkan *nature of justice* dari PNS dan atribut pemerintah lainnya, termasuk BKPSDM Kabupaten Padang Pariaman.

Fenomena di BKPSDM Kabupaten Padang Pariaman ini mengindikasikan bahwa adanya tuntutan secara psikologis dari para pegawai terkait persepsi

mereka mengenai keadilan untuk diperlakukan dengan bermartabat, sopan, dan lebih dianggap pasca keputusan dibuat. Penelitian Shan (2015) menegaskan bahwa penghargaan yang diharapkan oleh setiap individu di dalam pekerjaannya baik itu secara sikap ataupun kualitas dan netralitas informasi, akan memberikan rasa keadilan interaksional yang membuat mereka menjadi lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik dan mendedikasikan diri untuk kepentingan organisasi. Sementara itu, ekspektasi psikologis dari para pegawai untuk dilibatkan dalam musyawarah keputusan, atau sebelum tindakan kerja dilakukan juga menjadi sorotan dalam fenomena ini, karena bahkan beberapa diantara pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama pun masih tidak mendapatkan kesempatan untuk mengutarakan ide dan gagasan mereka sebelum keputusan dibuat atau tindakan kerja dilakukan, sehingga hal ini membuat mereka merasa tidak dihargai, hingga kurangnya ketulusan mereka untuk berkomitmen dan memberikan kinerja optimal.

Kinerja pegawai/karyawan adalah output yang diharapkan oleh organisasi atas tugas-tugas yang diberikan kepada masing-masing individu, semakin memuaskan kinerja antar individu, maka semakin baik pula kinerja organisasi secara keseluruhan (Aguinis, 2019). Penelitian Carpini et al (2017) menemukan bahwa *job performance* secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan interaksional, hal itu berkaitan dengan persepsi positif karyawan/pegawai tentang sikap atasan dan sikap antar individu, hingga transparansi dan netralitas informasi pekerjaan yang mereka dapatkan di dalam lingkungan kerja pasca keputusan dibuat. *Interactional justice* merupakan persepsi individu tentang sikap dan perilaku organisasi pada setiap anggota organisasi pasca keputusan dibuat (Shan, 2015).

Perspepsi positif akan menggambarkan adanya keadilan interaksional, namun persepsi negatif akan merepresentasikan ketidakadilan interaksional (Hafiz et al., 2015).

Hasil studi Sharma dan Dhar (2016), menemukan bahwa *interactional justice* secara signifikan mempengaruhi kinerja seseorang, sedangkan penelitian Swalhi et al (2017) menemukan *interactional justice* sangat menentukan tingkat *affective commitment* seseorang. Seseorang yang diperlakukan adil dengan etika dan moral yang bijaksana akan menganggap masalah pekerjaan sebagai masalah pribadinya, dimana hal ini akan memberikan semangat kerja yang tinggi untuk memenuhi ekpektasi organisasi (Sharma & Dhar, 2016; Swalhi et al., 2017). Sedangkan mereka yang merasa adanya praktik ketidakadilan atau ketidaknetralan informasi organisasi, akan cenderung berperilaku malas dan memiliki semangat kerja yang rendah, karena mereka mungkin beranggapan bahwa organisasi tidak serta-merta menghargai anggotanya (Sharma & Dhar, 2016; Swalhi et al., 2017).

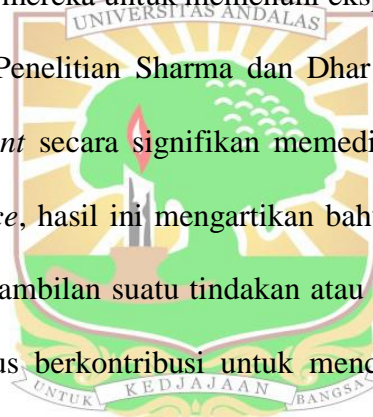
Di lingkungan kerja yang semakin dinamis, seseorang tidak hanya mengharapkan perlakuan positif organisasi pasca keputusan dibuat, tetapi mereka juga mengharapkan pengakuan organisasi atas keterampilan dan jasa-jasa mereka (Rahman & Karim, 2022). Pada sektor pemerintahan, sensitifitas anggota pada aspek keadilan lebih tinggi ketimbang sektor swasta, karena sejatinya di sektor pemerintahan para anggota lebih menuntut untuk di hargai dan dilibatkan dalam perencanaan keputusan strategis karena sistem kerja yang berbasis pelayanan dan administratif (Nagin & Telep, 2017). Sedangkan pada sektor swasta, sensitifitas karyawan mungkin lebih sedikit rendah, karena sejatinya para pimpinan lebih menuntu bawahannya untuk memenuhi ekspektasinya untuk bertahan di

lingkungan tersebut (Dhaouadi dan Sliti, 2022). Sehingga sekalipun mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan strategis, maka tidak akan terlalu berpengaruh pada kinerja mereka. Sementara di Indonesia, sektor public harus mengedepankan transparansi dan akuntabilitas dalam hal implementasi procedural. Pendapat Kim dan Park (2015) menyatakan bahwa dilibatkannya anggota organisasi sebelum tindakan atau keputusan dibuat, atau bahkan dalam perencanaan suatu agenda adalah representasi dari *procedural justice*.

Procedural justice berkaitan dengan kesempatan karyawan/pegawai untuk bersuara atau memberikan saran dan pendapat mereka untuk berkontribusi dalam keputusan, kebijakan, dan perencanaan organisasi (Williams, 2014), jika suatu organisasi mengedepankan transparansi dan konsisten dalam proses atau prosedur sebelum keputusan dibuat, maka pendapar dan ide pegawai mungkin akan jauh lebih terlindungi (Nagin & Telep, 2017). Menurut hasil studi dari Jang et al (2021), *procedural justice* telah memberikan pengaruh signifikan terhadap *job performance*. Sedangkan Dhaouadi dan Sliti (2022) menemukan bahwa *procedural justice* juga berkontribusi signifikan untuk memperkuat *affective commitment* karyawan/pegawai.

Menurut Eisenberger et al (2016) *affective commitment* telah dianggap sebagai bentuk komitmen yang dapat merepresntasikan komitmen secara keseluruhan. *Affective commitment* seseorang akan timbul apabila suatu organisasi mampu memenuhi keadilan yang mereka harapkan (Kaur, 2020). *Affective commitment* ditemukan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Aflah et al., 2021). Hasil ini mengartikan bahwa prestasi kerja dan kreatifitas kerja akan dicerminkan oleh seberapa tulus seseorang mendedikasikan dirinya kepada

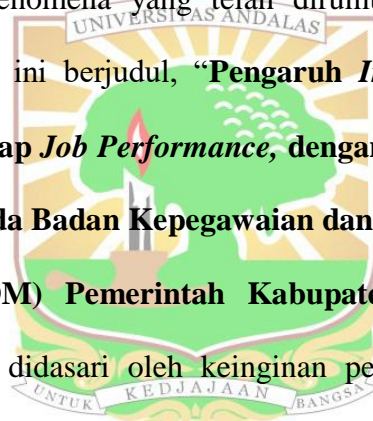
organisasi (Aflah et al., 2021). Di berbagai literatur, *affective commitment* telah dijadikan sebagai mediator terhadap *job performance*, karena sifatnya yang dianggap mampu merepresentasikan keputusan individu dalam menentukan sikap kerja mereka, dan mengendalikan persepsi mereka tentang keadilan organisasi (Bamiati, 2020; Dhaouadi & Sliti, 2022). Sehubungan dengan itu, secara spesifik penelitian Swalhi et al (2017) telah menguji peran *affective commitment* dalam hubungan antara *interactional justice* dan *job performance*, dimana *affective commitment* secara signifikan mampu memediasi hubungan tersebut dengan kontribusi parsial. Artinya, ketulusan seseorang untuk mendedikasikan dirinya pada organisasi karena diterimanya penghargaan dan sikap yang bermertabat telah menunjang semangat kerja mereka untuk memenuhi ekspektasi organisasi (Swalhi et al., 2017). Disisi lain, Penelitian Sharma dan Dhar (2016) juga menemukan bahwa *affective commitment* secara signifikan memediasi hubungan *procedural justice* dan *job performance*, hasil ini mengartikan bahwa dilibatkannya anggota oleh pimpinan dalam pengambilan suatu tindakan atau keputusan telah membuat mereka menjadi lebih tulus berkontribusi untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan (Sharma & Dhar, 2016).



Affective commitment telah dianggap menjadi faktor kunci yang merepresentasikan keadilan dalam suatu organisasi (Eisenberger et al., 2016), karena *affective commitment* akan mencerminkan hasil dari keadaan psikologis individu dalam pekerjaannya (Swalhi & Zgoulli, 2017). Jika individu merasa terdiskriminasi dalam hal promosi, keterlibatan kerja, perhatian pimpinan dan kolega, maka akan berdampak pada rendahnya tingkat *affective commitment* mereka (Jale et al., 2017). *Affective commitment* dalam studi ini akan diukur dari

persepsi keadilan yang dirasakan oleh para PNS atas rasa keadilan yang mereka rasakan di tempat kerja, baik itu secara *procedural* ataupun *interactional*. Kemudian, *affective commitment* juga dilihat berdasarkan orientasi dan keadaan para responden ketika telah menjadi PNS. Oleh karena itu, penting untuk melakukan investigasi dalam hal *affective commitment* untuk meningkatkan kembali prestasi kerja di BKPSDM Kabupaten Padang Pariaman dari perspektif *interactional justice* dan *procedural justice*, karena BKPSDM Kab. Padang Pariaman merupakan salah satu unsur penting pemerintah Kabupaten Padang Pariaman dalam pengelolaan PNS demi mencapai SDM yang unggul dan kompeten.

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dirumuskan, maka topik yang diangkat dalam penelitian ini berjudul, “**Pengaruh *Interactional Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Job Performance*, dengan menggunakan Mediasi *Affective Commitment* Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman**”. Penetapan judul ini juga didasari oleh keinginan penulis untuk memberikan masukan dan kontribusi perbaikan terhadap sistem dan metode kerja yang digunakan saat ini.

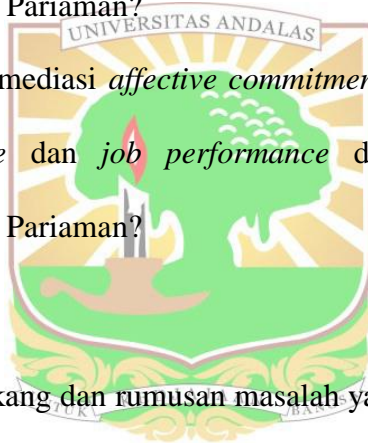


1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *interactional justice* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?

2. Bagaimana pengaruh *procedural justice* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?
3. Bagaimana pengaruh *interactional justice* terhadap *affective commitment* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?
4. Bagaimana pengaruh *prosedural justice* terhadap *affective commitment* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?
5. Bagaimana pengaruh *affective commitment* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?
6. Bagaimana peran mediasi *affective commitment* dalam hubungan antara *interactional justice* dan *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?
7. Bagaimana peran mediasi *affective commitment* dalam hubungan antara *prosedural justice* dan *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman?



1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *interactional justice* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *prosedural justice* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *interactional justice* terhadap *affective commitment* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.

4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *procedural justice* terhadap *affective commitment* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.
5. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *affective commitment* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.
6. Untuk menguji dan menganalisa peran *affective commitment* dalam memediasi hubungan antara *interactional justice* dan *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.
7. Untuk menguji dan menganalisa peran *affective commitment* dalam memediasi hubungan antara *procedural justice* terhadap *job performance* di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan suatu dampak yang dihasilkan oleh dari suksesnya sebuah penelitian, manfaat penelitian ini ditujukan untuk perbaikan *status quo* dalam menatap perkembangan dimasa depan. Beberapa manfaat Manfaat penelitian yang dilakukan di BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman, ialah:

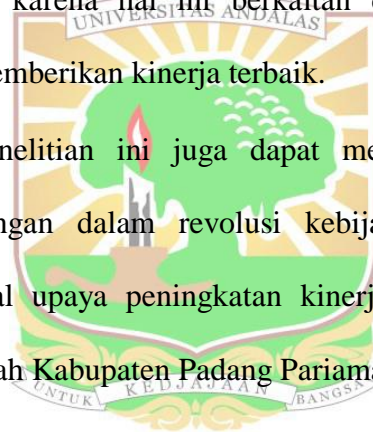
- a. Manfaat Teoritis dan Akademisi

Hasil penelitian ini nantinya akan memberikan kontribusi pada pembaharuan ilmu pengetahuan terkait kinerja di sektor pemerintahan, kemudian penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya, dan menjadi acuan dalam perbandingan dan persamaan ruang lingkup ataupun variabel.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini nantinya akan memberikan manfaat untuk praktisi atau bagi BKPSDM di lingkungan Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman, serta semua pihak-pihak terkait, sebagai berikut:

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BKPSDM Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman mengenai penerapan *interactional justice dan procedural justice* kearah yang lebih baik, sehingga akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.
- Penelitian ini akan mendeteksi tingkatan dari komitmen afektif pegawai, karena hal ini berkaitan dengan motivasi mereka dalam memberikan kinerja terbaik.
- Hasil penelitian ini juga dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam revolusi kebijakan dimasa mendatang dalam hal upaya peningkatan kinerja pegawai BKPSDM di Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.



1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini membatasi ruang lingkup pembahasan pada pengaruh *Interactional Justice (X1)* dan *Prosedural Justice (X2)* terhadap *Job Performance (Y)*, dengan menggunakan Mediasi *affektive commitment* Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan adalah penjelasan mengenai isi dari masing-masing bab secara jelas dan tepat dari kelengkapan penelitian, sistematika dalam penulisan ini yaitu:

BAB I Pendahuluan

Bagian ini menjelaskan mengenai fenomena yang mencakup fakta-fakta, dan bukti-bukti pendukung yang bersumber dari objek penelitian, perumusan masalah penelitian, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan itu sendiri.

BAB II Tinjauan Literatur

Merupakan bab yang berisikan konsep dan teori yang relevan dengan penelitian. Teori dan konsep yang dimaksud meliputi *interactional justice* (X1), *Prosedural Justice* (X2), *Affective Commitmen* (M), dan *Job Performance* (Y). Sementara itu, pada bab ini juga akan membahas mengenai pengembangan hipotesis penelitian, kerangka konseptual, serta uraian sepuluh rujukan utama penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Pada bagian ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, objek penelitian, populasi, dan ukuran sampel, penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data serta alat analisis yang digunakan untuk pengukuran data penelitian.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini berisikan hasil penelitian yang didalamnya mencakup identitas responden, analisis deskriptif, data hasil penelitian, dan pengujian *structure equation model*, serta hipotesis penelitian.

BAB V

Pada bagian ini berisi kesimpulan penelitian secara keseluruhan, implikasi, saran, dan batasan penelitian.

