

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Isu utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang perlu mendapat perhatian adalah kinerja pegawai. Kinerja penting diperhatikan karena keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai itu sendiri. Sumber daya manusia memegang peranan bagi terwujudnya suatu organisasi yang berkualitas, baik bagi organisasi pemerintahan ataupun organisasi non pemerintahan yang merupakan modal yang mendasar bagi pembangunan Nasional. Penguatan SDM yang unggul berkorelasi dengan peningkatan produktivitas kerja. Menanggapi hal tersebut, SDM harus lebih berkualitas, berkompeten, dan beretika, sehingga mampu beradaptasi dalam memasuki era industri 4.0 ini.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparat pemerintah memegang peranan penting untuk negara. Sesuai dengan fungsi utamanya sebagai pelaksana utama pemerintahan maka para Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Kinerja merupakan perilaku pegawai di tempat kerja yang menghasilkan *output* sesuai dengan keinginan organisasi berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu kerja (Na-Nan, 2018).

Kinerja merupakan suatu karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi, taat hukum, sesuai dengan moral dan etika (Barasa, 2018). Kemampuan individu seperti komunikasi terbuka, kejujuran, etos kerja, berbagi informasi, menghargai perbedaan, serta cara menyelesaikan konflik dapat menghambat kepentingan pribadi demi kepentingan bersama (Susmiati, 2015).

Pegawai membutuhkan dukungan dan dorongan dari organisasi untuk mendapatkan kinerja terbaik. Dukungan organisasi akan membentuk pegawai tentang persepsi dukungan organisasi (Islam *et al*, 2015). Persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan global pegawai tentang seberapa tinggi kepekaan atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusinya (Eisenberger *et al*, 1986). Persepsi dukungan organisasi dapat dibentuk dengan cara memberikan penghargaan, pengembangan, dan kesejahteraan kepada pegawai berupa kompensasi, promosi, akses informasi, perhatian dan bentuk dukungan lainnya yang dapat membuat pegawai menjalankan tugasnya dengan lebih baik.

Saat pegawai mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang tinggi maka akan memunculkan rasa tanggung jawab untuk memberikan kinerja terbaiknya kepada organisasi, sehingga mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas kerjanya (Dai dan Qin, 2016). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2017); Afzali *et al* (2014); serta Oh *et al* (2014) persepsi dukungan organisasi

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang dirasakan merupakan konstruk penting untuk memahami perilaku pegawai terkait dengan pekerjaan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasional meliputi tiga bentuk keadilan yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003). Penelitian ini mengambil proksi keadilan prosedural karena keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan keluaran organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2019). Keadilan prosedural dalam penelitian ini berfokus pada keadilan mengenai kebijakan dan tatacara yang diambil pimpinan dalam penilaian kinerja. Penilaian pegawai mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses keputusan tersebut dibuat. Keadilan prosedural dapat dirasakan oleh pegawai ketika pegawai tersebut memiliki kesempatan untuk berpendapat dan dipertimbangkan usulannya oleh pimpinan organisasi dalam menentukan keputusan yang dijalankan. Penelitian yang dilakukan oleh Arab dan Atan (2018); Shan *et al* (2015); serta Suliman dan Kathairi (2012) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja. Ketika pegawai diperlakukan secara adil maka dapat memunculkan sikap menghargai terhadap keputusan yang telah ditetapkan, sehingga akan berdampak pada kinerjanya.

Persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural selain menjadi prediktor kinerja, juga ditemukan berperan penting dalam mendorong

komitmen pegawai. Persepsi dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosional pegawai seperti: kebutuhan persetujuan, penghargaan, dan afiliasi. Adanya dukungan dari organisasi juga membuat pegawai merasa diperhatikan dan dihargai kontribusinya, sehingga membentuk sebuah komitmen dari pegawai. Penelitian Giunchi, Chambel, dan Ghislieri (2015); Islam, Ahmed, dan Ahmad (2015); serta Casimir, Ng, Wang, dan Ooi (2014) menunjukkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Proses yang adil di dalam organisasi juga dapat mendorong individu untuk mengevaluasi organisasi secara menyeluruh menggunakan penilaian yang lebih baik dalam bentuk komitmen. Individu juga akan menerima sistem dan prosedur di dalam organisasi apabila terdapat kesesuaian antara nilai-nilai dengan penerapan di dalam kelompok. Apabila terjadi ketidakadilan maka dapat memicu timbulnya kekecewaan, perilaku negatif, dan dapat berujung pada turunnya komitmen pada organisasi (Dewa dan Salendu, 2018). Penelitian Luo, Marnburg, dan Law (2017); Tjahjono, Palupi, dan Dirgahayu, (2015); dan Tjahjono, Fachrunnisa, dan Palupi (2019) menunjukkan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi cenderung tertarik dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasinya. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan lebih menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bekerja dengan organisasi (Meyer dan Allen, 1990). Komitmen terhadap organisasi dapat dijelaskan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena terdapat upaya

untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen organisasional meliputi tiga bentuk yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuans (Allen dan Meyer, 1990). Penelitian ini mengambil proksi komitmen afektif karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional (Hidayat dan Tjahjono, 2014), sehingga dapat berperan penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Penelitian Lee dan Ravichandran, (2019); Ribeiro *et al*, (2018); Scoemmel dan Jonsson, (2014) menunjukkan pengaruh positif komitmen afektif terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian empiris terdahulu, komitmen afektif ditemukan dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural terhadap kinerja (Sharma dan Dhar, 2016; Guan *et al*, 2014; Swalhi *et al*, 2017; Wang *et al*, 2010). Dukungan yang diberikan organisasi seperti penghargaan, kepedulian, dan promosi dapat menyentuh perasaan emosional pegawai sehingga mendorong kewajiban pegawai untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, maupun waktu kerjanya. Bentuk keadilan prosedural seperti aturan yang adil, minim bias kepentingan, melibatkan semua pihak, dan berlandaskan etika turut mampu mendorong pegawai dalam mengidentifikasi nilai-nilai organisasi sehingga perlakuan yang adil pada akhirnya mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara berdasarkan visi dan misi yang dimiliki sepatutnya memiliki kinerja yang baik dalam mengemban tugasnya. Kinerja yang sesuai dengan kualitas, kuantitas, dan waktu kerja

tentunya akan memperoleh hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Adapun penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. penelitian ini dilakukan oleh Yih dan Htaik, (2011); Kambu, Troena, dan Setiawan, (2011), yang menemukan bahwa dukungan organisasi yang tinggi justru dapat memicu kecurigaan pegawai sehingga menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al* (2017) dan Kalay (2016) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Hanifah (2016) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat masalah perbedaan hasil penelitian atau *research gaps*, sehingga peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dan kinerja pegawai.

**Tabel 1. 1**  
**Gap Penelitian**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
1	Yih dan Htaik (2011)	The Impact of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance in Hotel Industry	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Terdapat inkonsistensi hasil penelitian
2	Afzali, Motahari,	Investigating The Influence of Perceived	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi	

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
	Loghman (2014)	Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation	dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, <i>organizational learnig</i> , dan kinerja.	
3	Kambu, Troena, dan Setiawan (2012)	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> , Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Semakin kuat persepsi dukungan organisasi, tidak berpengaruh pada kinerja.	
4	Nazir dan Islam (2017)	Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement: An Empirical Check	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dari persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dan komitmen afektif.	
5	Shan, Ishaq, dan Shaheen (2015)	Impact of Organizational Justice on Job Performance Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.	
6	Iqbal, Muhammad, Anum, Samina (2017)	The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
7	Lee dan Ravichandran (2019)	Impact of Employees' Job Control Perceptions on Their Work-Related Responses in The Hospitality Industry	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai.	
8	Hanifah (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif (Studi pada Karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan komitmen afektif tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.	

Peneliti mencoba untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama namun dengan objek dan sampel yang berbeda guna mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini dilakukan di Badan Pusat Statistik Provinsi dan Kabupaten Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengambil Pegawai Negeri Sipil sebagai subyek penelitian.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada kinerja ?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh pada kinerja ?
3. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada komitmen afektif ?
4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh pada komitmen afektif ?
5. Apakah komitmen afektif berpengaruh pada kinerja ?

6. Apakah komitmen afektif memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja ?
7. Apakah komitmen afektif memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.
2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja.
3. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif.
4. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.
5. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja.
6. Menganalisis pengaruh komitmen afektif sebagai mediator persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja
7. Menganalisis pengaruh komitmen afektif sebagai mediator keadilan prosedural terhadap kinerja.

### **D. Manfaat penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan pengetahuan mengenai persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural,

komitmen afektif, dan kinerja dalam ilmu manajemen terutama sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktik

- a. Bagi organisasi, diharapkan dapat memberikan masukan mengenai kinerja pegawai dengan mempertimbangkan dukungan organisasi, keadilan prosedural, dan komitmen afektif.
- b. Bagi akademisi, diharapkan menjadi tambahan informasi maupun referensi dalam penelitian berikutnya dalam bidang manajemen.
- c. Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah ilmu, wawasan, dan pengetahuan mengenai persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural, komitmen afektif, dan kinerja.

## E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sharma dan Dhar (2016) yang berjudul *Factor Influencing Job Performance of Nursing Staff: Mediating Role of Affective Commitment*. Penelitian tersebut menguji faktor yang mempengaruhi komitmen afektif perawat dan pengaruh selanjutnya terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian tersebut diantaranya obyek penelitian ini adalah Badan Pusat Statistik Daerah Istimewa Yogyakarta, sedangkan subyek penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di kantor tersebut. Penelitian ini memfokuskan pada dua faktor organisasi yaitu persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural.