

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu orang yang mempunyai peran penting didalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pada era saat ini, suatu organisasi diduntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang efisien, berkualitas, dan mampu bergerak cepat. Keberhasilan pencapaian tujuan didalam suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Manusia menjadi bagian dari organisasi yang paling krusial dan penting, karena manusia berperan menjadi perencana, pelaku, dan juga sebagai penentu dalam terwujudnya suatu organisasi.

Dalam era globalisasi dan transformasi birokrasi yang terus semakin berkembang saat ini, organisasi pada sektor publik dituntut untuk bisa meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, terkhusus dalam pelayanan Masyarakat. Pemerintah sebagai penyelenggara pelayan publik perlu memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat bisa bekerja secara professional, bertanggung jawab, dan juga adaptif terhadap suatu perubahan. Kinerja pegawai yaitu hasil kerja berkualitas yang dicapai setelah menjalankan amanat pekerjaan.. Menurut Hasibuan (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Dengan demikian, penurunan kinerja pegawai dapat berdampak negatif pada prestasi organisasi dan sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu organisasi publik yang ada di Kebumen yaitu Dinas Pendidikan. Dinas Pendidikan merupakan suatu instansi yang mengelola bidang Pendidikan daerah yang mempunyai sumber daya manusia dengan performa yang baik.

Dengan demikian, kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dinas pendidikan menjadi langkah strategis bagi pemerintah dalam memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Meningkatnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan dibuktikan dengan penilaian kepuasan masyarakat, diantaranya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Indeks Kepuasan Masyarakat**

Triwulan	Nilai
Triwulan 1	82,81
Triwulan 2	86,15
Triwulan 3	82,23
Triwulan 4	88,03
<b>Total</b>	<b>84,80</b>

Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat untuk Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen dinilai sudah cukup baik dan memuaskan, dilihat dari nilai akhir yang didapatkan yaitu sebesar 84,80. Penilaian ini dilaksanakan setiap triwulanan. Dari nilai tersebut dapat dilihat juga bagaimana penilaian terhadap pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen tentang bagaimana cara melayani

c

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di kantor Dinas Pendidikan Kebumen bahwa *procedural justice* adalah salah satu yang berperan penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. *Procedural Justice* pada Dinas Pendidikan Kebumen sudah terlihat dari beberapa hal seperti transparansi penilaian kinerja para pegawainya, pegawai diberikan hak suara untuk menyampaikan suaranya, dan perlakuan baik yang terlihat dari hubungan antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Diharapkan bentuk *procedural justice* atau keadilan *procedural*

pegawai di suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka di organisasi tersebut.

Selanjutnya faktor lain berpengaruh terhadap kinerja di Kantor Dinas Pendidikan Kebumen adalah etos kerja. Menurut Cendana (2021) etos kerja adalah perilaku positif yang sudah tertanam dalam keyakinan diri. Etika kerja dapat didefinisikan suatu sikap atau pandangan mendasar yang dipegang oleh individu untuk menilai bahwa bekerja merupakan suatu hal yang positif dalam peningkatan kualitas kehidupan yang nantinya akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Pegawai yang menerapkan etos kerja didalam pekerjaannya pasti bisa meningkatkan produktifitas dan kualitas kerjanya.

Implementasi etos kerja di Kantor Dinas Pendidikan Kebumen berdasarkan wawancara dan observasi yaitu bentuk kedisiplinan dan tanggung jawab dalam pelayanan dan mempunyai integritas yang tinggi serta mampu berkolaborasi dengan rekan kerja. Disiplin dalam konteks etos kerja adalah pegawai mampu untuk selalu mentaati peraturan yang ada di kantor dan bisa bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakannya. Selain itu pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kebumen sangat terasa sekali kedekatannya sehingga mampu untuk melakukan kolaborasi dengan rekan kerja satu bagian maupun bagian lainnya.

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah faktor lain dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kebumen. Jufrizen (2023) mendefinisikan *organizational citizenship behaviour* sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan di dalam organisasi. Organisasi yang baik membutuhkan pegawai yang bisa melakukan lebih dari tugas formal mereka dan bersedia memberikan kinerja melebihi yang diharapkan. Penelitian Ode Tarsan (2023) menunjukkan bahwa keadilan procedural dan etos kerja mempunyai dampak yang signifikan pada kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB yang baik. Dengan adanya perilaku OCB interaksi

antar pegawai di organisasi menjadi lebih lancar dan bisa untuk meningkatkan efisiensi.

Selain berpengaruh terhadap kinerja *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* juga berperan sebagai variabel mediasi antara variable procedural justice dan variable etos kerja. Herawati (2018) menyebutkan bahwa pegawai yang merasakan keadilan dalam proses kerja, mereka akan cenderung menunjukkan OCB yang melibatkan kontribusi sukarela pada organisasi di luar tanggung jawab utama mereka. Kesediannya dalam melakukan pekerjaan dengan sukarela hal ini menunjukkan bahwa seseorang mau melakukan sesuatu hal-hal yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

Sikap-sikap yang menggambarkan adanya perilaku sukarela atau *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kebumen seperti, para pegawainya bisa menunjukkan sikap saling tolong menolong atau kecenderungan memebantu rekan kerja yang lainnya, saling menghargai sesama rekan kerja. Perilaku dan sikap itulah yang bisa membuat pegawai merasa pekerjaannya menyenangkan, bersemangat untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *Procedural Justice* Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu meningkatnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan

Kabupaten Kebumen. Hal ini diduga disebabkan oleh faktor *procedural justice*, etos kerja dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *Procedural Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
2. Apakah Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
3. Apakah *Procedural Justice* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
4. Apakah Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
5. Apakah *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
6. Apakah *Procedural Justice* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai *variable intervening*.
7. Apakah Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai *variable intervening*.

### 1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak menyimpang dan jelas ruang lingkungannya serta supaya lebih terarah, maka dikemukakan pembatasan masalah pada penelitian adalah sebagai berikut :

1. Responden yang diteliti adalah PNS pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

2. Penelitian difokuskan pada pengaruh *Procedural Justice* dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variable pemediasi.

**a. Kinerja**

Chairunnisah (2021) menyatakan kinerja adalah hasil dari proses kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja mengacu pada seberapa baik pegawai mampu menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dinilai berdasarkan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara yang efisien dan efektif. Muhammad Fadel (2019:195) dalam (Utari 2023) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Indikator yang mereka ajukan bisa relevan dalam dinas pendidikan sebagai berikut:

- 1) Pemahaman atas tupoksi
- 2) Inovasi
- 3) Kecepatan kerja
- 4) Keakuratan kerja
- 5) Kerjasama

**b. *Procedural Justice***

*Procedural justice* menurut Wulandari (2020) yaitu keadilan yang dirasakan selama proses yang digunakan untuk memberikan penghargaan. Ketika pegawai merasa bahwa proses tersebut dilakukan secara adil, mereka cenderung merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Proses yang adil mencakup aspek konsistensi, kejujuran, akurasi informasi, dan transparansi.

Kreitner dan Kinicki 2003) dalam (Yusnar 2019) menyatakan bahwa *prosedural justice* yaitu suatu keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk suatu keputusan. Menurut (Rifai, 2005 dan Haryono, et al.; 2019) dalam (Yusnar 2019) menyatakan *procedural justice* atau keadilan prosedur kerja yaitu bagaimana karyawan memperoleh keadilan dimana kemampuan mereka dalam bekerja berbanding lurus dengan pencapaian karir yang di harapkan. Herawansyah (2021) mengemukakan pendapat bahwa keadilan prosedur adalah persepsi dari bawahan akan keadilan dari semua proses yang dilakukan oleh atasan dan bagaimana kinerja mereka dinilai, dikomunikasikan dan mendapat umpan balik untuk mendapatkan penghargaan, seperti promosi jabatan, kenaikan jabatan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *procedural justice* atau keadilan prosedur yaitu keadilan yang dirasakan oleh bawahan atas proses yang dilakukan oleh atasan dan bagaimana kinerja mereka dinilai. Bagaimana karyawan memperoleh keadilan dimana kemampuan mereka dalam bekerja berbanding lurus dengan pencapaian karir yang di harapkan.

(Rifai, 2005 dan Haryono, et al.; 2019) dalam (Bagis, 2019) menyatakan indikator dari *procedural justice* meliputi:

- 1) Penilaian prestasi kerja sesuai pelaksanaan pekerjaan
- 2) Keadilan penilaian prestasi kerja
- 3) Ketepatan evaluasi prestasi kerja
- 4) Kesalahan penilaian prestasi kerja

### **c. Etos Kerja**

Menurut Cendana (2021) mendefinisikan etos kerja sebagai perilaku positif yang tertanam dalam keyakinan diri. Dia berpendapat

bahwa sikap dan perilaku kerja yang unik akan dihasilkan dari paradigma kerja oleh seseorang, organisasi, atau komunitas yang akan menjadi budaya dan etos kerja.

Putra (2022) mengemukakan bahwa etos kerja adalah keseluruhan kepribadian seseorang, cara mereka mengkomunikasikan, melihat, meyakini, dan memberikan dorongan untuk bertindak dan bekerja dengan cara yang terbaik.

Sinamo (2005) mendefinisikan etos kerja sebagai kesadaran, komitmen dan keyakinan pada prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, standar yang harus dicapai.

Menurut Darodjat (2015) dalam (Ganiar, 2022) menyebutkan beberapa dimensi dari etos kerja yaitu:

- 1) Kerja keras
- 2) Kerja cerdas
- 3) Kerja ikhlas

Indikator etos kerja menurut (A.R.Saleh and H.Utomo,2015) dalam (Cendana, 2021) yaitu:

- 1) Penuh tanggung jawab
- 2) Semangat kerja yang tinggi
- 3) Berdisiplin
- 4) Tekun dan serius
- 5) Menjaga martabat dan kehormatan

#### **d. Organizational Citizenship Behaviour**

Colquitt (2001) dalam (Jufrizen 2023) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela untuk membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan didalam organisasi.

Indikator OCB menurut Fay (2015) dalam (Jufrizen and Hamdani, 2023) adalah:

- 1) *Altruism*
- 2) *Courtesy*
- 3) *Sportsmanship*
- 4) *Conscientiousness*
- 5) *Civic Virtue*

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

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Procedural Justice* terhadap OCB pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
2. Mengetahui pengaruh Etos Kerja terhadap OCB pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
3. Mengetahui pengaruh *Procedural Justice* terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
4. Mengetahui pengaruh Etos Kerja terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
5. Mengetahui pengaruh OCB terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
6. Mengetahui pengaruh *Procedural Justice* terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen melalui OCB sebagai variable intervening pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
7. Mengetahui pengaruh Etos Kerja terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen melalui OCB sebagai variable intervening pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

## 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengidentifikasi peran mediasi OCB dalam hubungan antara *procedural justice*, etos kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini dapat membantu mengembangkan teori terkait pengaruh keadilan prosedural dalam mendorong perilaku OCB dan kinerja, yang relevan bagi organisasi publik maupun swasta. Selain itu, temuan ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang ingin mengkaji variabel serupa dalam konteks organisasi pemerintah. Kajian ini juga mendukung teori bahwa etos kerja dan keadilan prosedural dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui perilaku ekstra peran atau OCB.

### 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen dinas pendidikan untuk memperhatikan faktor keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan pegawai. Dengan meningkatkan etos kerja melalui program pelatihan dan motivasi, dinas pendidikan dapat mengoptimalkan kontribusi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang mendukung tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi organisasi lain di sektor publik untuk meningkatkan kinerja melalui implementasi *procedural justice* dan pengembangan etos kerja, sehingga mampu mendorong OCB di kalangan pegawai.