

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah perusahaan dikatakan sukses atau berhasil apabila memperoleh laba/keuntungan yang optimal, dimana untuk mendapatkannya dibutuhkan kerjasama dari seluruh unsur/bagian perusahaan, tak terkecuali karyawan. Kontribusi karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu diwujudkan melalui tugas serta tanggungjawab yang dilimpahkan kepada setiap karyawan. Hasil pelaksanaan tugas dan tanggungjawab karyawan inilah yang akan dinilai oleh perusahaan sebagai kinerja karyawan.

Karyawan yang mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, tentunya akan mendapatkan nilai yang baik atas kinerjanya. Begitu pula sebaliknya, apabila karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tidak maksimal (semaunya) maka tentu kinerjanya juga bernilai kurang. Kinerja yang baik dan optimal dari para karyawan akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik dan optimal pula. Untuk itu, pimpinan organisasi menggunakan berbagai macam strategi dalam mengoptimalkan kinerja karyawannya, salah satunya dengan pemberian penghargaan dari pimpinan ke bawahan.

Hal yang menarik untuk diteliti adalah bahwasanya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional tidaklah cukup hanya dengan pemberian imbalan/penghargaan ke karyawan atas

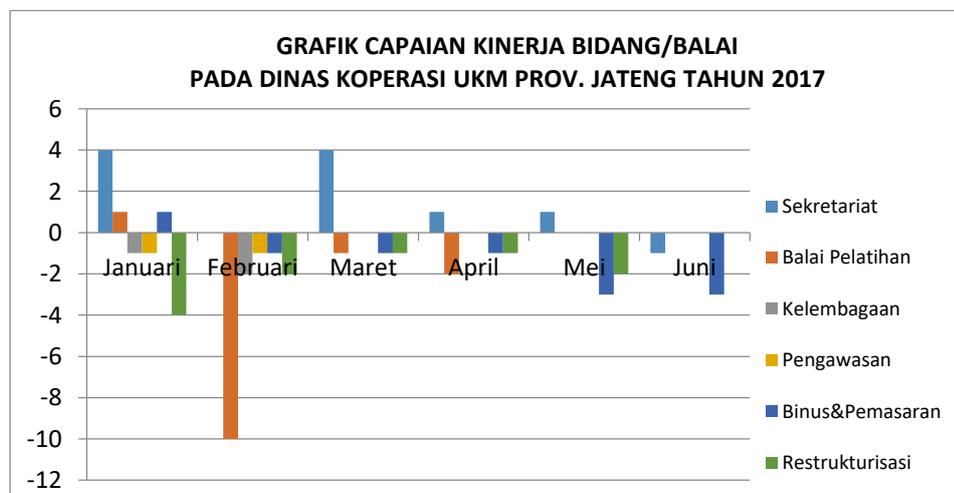
kinerjanya seperti yang selama ini diterapkan oleh kebanyakan organisasi, namun lebih kepada bagaimana perilaku pimpinan organisasi dalam memberikan imbalan/penghargaan agar imbalan/penghargaan yang diberikan tersebut dilihat adil oleh para karyawannya sehingga memacu semangat kerja karyawan yang berdampak baik dan menguntungkan bagi kemajuan organisasi (Erin M. Jackson, 2012).

Menurut Hasibuan (2007) bahwa dasar yang dipakai dalam penilaian terhadap karyawan adalah kinerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diutamakan pada pemberian penghargaan/imbalan/kompensasi atas kinerja yang diberikan karyawan tanpa melihat apakah penghargaan tersebut dinilai dan dirasakan adil oleh karyawan. Penilaian adil atau tidaknya atas imbalan/penghargaan yang diberikan pimpinan mengandung beberapa unsur (Stephen Robbin, 2015) yaitu apakah cara/metode pemberian imbalannya tepat sehingga dirasakan adil oleh karyawan, atautkah informasi ke karyawan tentang pemberian imbalan tersebut benar sehingga dirasakan adil oleh karyawan atautkah pemberian penghargaan tersebut telah sesuai dengan besar kecilnya kontribusi kinerja karyawan sehingga dirasakan adil. Perilaku pimpinan dalam menghargai pencapaian tugas karyawan memegang peran dalam peningkatan kinerja karyawan dan perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik. Oleh sebab itu, hal ini sangat menarik untuk diteliti karena keadilan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keadilan dapat memicu semangat karyawan agar semakin giat bekerja dan menghasilkan kinerja yang terbaik untuk

meningkatkan perilaku kewargaan organisasional sehingga topik ini layak untuk diteliti.

Menurut laporan capaian kinerja bulanan atas target kegiatan bidang-bidang pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah pada semester 1 Tahun 2017 terdapat beberapa bidang yang tidak dapat memenuhi target sehingga deviasi menjadi negatif. Dimana pada bulan Januari – Juni 2017 dari 6 bidang/bagian yang melaksanakan program/kegiatan terdapat 2 hingga 5 bidang pada setiap bulannya yang tidak dapat mencapai target yang sudah ditetapkan dalam RKO (Rencana Kinerja Operasional) sehingga mengakibatkan capaian kinerja minus seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1. Apabila dikaitkan dengan kinerja, bahwa target yang sudah ditetapkan pada masing-masing bidang tidak dapat tercapai sehingga kinerja dari masing-masing bidang menjadi kurang baik (negatif/minus). Kinerja dari bidang-bidang tentunya adalah hasil dari kinerja para pegawai di masing-masing bidang tersebut.

**Gambar 1.1 Grafik Capaian Kinerja Bidang/Balai Pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah Tahun 2017**



Sumber : Laporan Realisasi Program/Kegiatan Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, 2017

Pada Januari 2017, terjadi pergantian pimpinan di level Eselon II (Kepala Dinas) yang mengakibatkan perbedaan kebijakan dalam penerapan manajemen organisasi. Yang juga diikuti dengan adanya mutasi pejabat struktural di level Eselon III (Kepala Bidang/Kepala Balai) dan Eselon IV (Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian) sehingga mengakibatkan perubahan kebijakan di masing-masing bidang dan seksi. Kemudian diikuti dengan mutasi staf yang mengakibatkan perubahan struktur organisasi dan perubahan kekuatan pegawai. Ada bidang yang personilnya terdiri dari beberapa pegawai dengan kinerja yang kurang dan ditempatkan dalam 1 bagian yang sama, ada pula bagian yang personilnya terdiri dari pegawai-pegawai yang berkinerja melebihi standart dan ditempatkan dalam 1 bagian. Sehingga kekuatan personil pegawai antar bidang kurang seimbang yang dapat berpengaruh terhadap capaian kinerja bidang. Dengan adanya pergantian pimpinan di tingkat struktural (Eselon II, III dan IV) mengakibatkan perbedaan kebijakan dalam penerapan manajemen organisasi.

Menurut data kepegawaian, banyaknya pegawai pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah adalah 122 orang (Juli 2018) dengan rincian sebagaimana Tabel 1.1. Dari jumlah tersebut, PNS yang berkinerja kurang dari standart dalam SKP (Standart Kinerja Pegawai) berkisar 13,9 % - 17,2 % atau sekitar 17 – 21 PNS. Jumlah tersebut tidaklah sedikit mengingat tugas pokok dan fungsi Dinas yang cukup besar dalam melayani masyarakat khususnya koperasi, usaha kecil dan menengah di Jawa Tengah, sementara jumlah pegawai yang ada semakin berkurang karena beberapa pegawai memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) serta adanya moratorium PNS sehingga jumlah personil PNS tidak dapat

ditambah, untuk itu diperlukan upaya dalam meningkatkan kinerja seluruh pegawai agar lebih optimal. Dengan adanya temuan dari Erin M. Jackson dkk (2012) yang menyatakan bahwa perilaku penghargaan pimpinan berhubungan positif dengan kinerja tugas yang lebih tinggi, maka peneliti bermaksud menganalisa apakah ada pengaruh perilaku penghargaan pimpinan (*Leader Contingent Reward*) terhadap kinerja pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah.

**Tabel 1.1 Kekuatan Personil PNS Menurut Pendidikan**

BIDANG	SD		SMP		SMA		DIII		S1		S2		JUMLAH
	P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	
Sekretariat	0	0	3	0	2	0	2	0	7	12	7	3	36
Kelembagaan	0	0	0	0	3	0	0	0	2	3	4	2	14
Pengawasan	1	0	1	0	0	0	0	0	3	3	1	4	13
Bina Usaha & Pemasaran	0	0	0	0	2	0	3	0	1	3	7	1	17
Restrukturisasi & Pembiayaan	0	0	0	0	2	0	0	0	6	4	4	2	18
Balatkop	1	1	0	0	6	1	0	0	4	5	2	2	22
Diperbantukan KPU Jateng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
<b>JUMLAH</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>122</b>

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian, Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah

Kesuksesan organisasi juga memerlukan pekerja yang melaksanakan pekerjaan lebih dari tanggungjawabnya, yang melakukan kinerja lebih dari yang diharapkan. Perilaku dimana karyawan melakukan pekerjaan melebihi ekspektasi yang diharapkan atau biasa disebut perilaku kewargaan (*citizenship behavior*) menurut Stephen Robbin (2015) merupakan perilaku kebebasan dalam menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerjanya. Pada lingkungan kerja, perilaku kewargaan tersebut dapat kita temui ketika karyawan

membantu orang lain dalam timnya, sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menghormati semangat sebagaimana dalam aturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan yang datang sewaktu-waktu. Organisasi memerlukan pekerja yang mau melaksanakan pekerjaan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaannya. Organisasi dengan pekerja demikian, telah terbukti lebih unggul dibandingkan organisasi lainnya (Stephen Robbin, 2015).

Pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, setiap pegawai memiliki tugas yang dibebankan kepadanya yang ditandatangani antara pegawai dan pimpinan langsung di awal tahun pada Dokumen SKP (Standar Kinerja Pegawai). Kadang kala terdapat pekerjaan/tugas tambahan yang harus diselesaikan namun tidak termasuk tugas pada SKP sehingga pimpinan harus mendelegasikan tugas tambahan tersebut ke bawahan. Terkadang bawahan merespon tugas tambahan tersebut dengan baik, namun tak sedikit pula bawahan yang justru enggan melakukan tugas tambahan dengan dalih karena hal itu tidak termasuk dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi).

Dalam studi pendahuluan terkait perilaku kewargaan organisasi di Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, beberapa karyawan mengatakan bahwa ketika datang pekerjaan yang harus segera diselesaikan oleh pegawai A sementara yang bersangkutan tidak sedang berada di kantor karena tugas lainnya, maka pimpinan meminta pegawai lain yang masih dalam 1 bidang/bagian untuk menyelesaikan tugas tersebut, namun yang terjadi pegawai lain yang ditugaskan pimpinan merasa enggan untuk segera menyelesaikan tugas tersebut dengan dalih

bahwa itu bukan tugasnya melainkan tugas pegawai A. Hal yang lain lagi terjadi ketika dalam suatu rapat, pegawai B mengusulkan suatu ide/gagasan terhadap suatu permasalahan yang dialami organisasi, dimana dibutuhkan personil untuk penyelesaiannya maka yang terjadi justru pegawai B yang diajukan ke pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut hingga memunculkan image bahwa siapa yang memberikan ide/gagasan justru diberikan tugas untuk menyelesaikannya. Demikian juga ketika datang seorang pegawai baru atau pindahan dari instansi lain kemudian diberikan tugas oleh pimpinan dan dapat menyelesaikannya dengan baik, maka untuk selanjutnya dia akan diberikan tugas lagi oleh pimpinan bahkan sampai overload dan tidak ada kepedulian rekan kerjanya dalam 1 bidang yang berinisiatif untuk membantunya. Dengan adanya temuan Erin M. Jackson dkk (2012) menyatakan bahwa perilaku penghargaan pimpinan berhubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasional, untuk itu peneliti ingin menganalisa apakah terdapat pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah.

Meskipun penggunaan pendekatan perilaku dalam memahami kepemimpinan semakin menurun (Likert, 1961; Stogdill, 1950) namun perilaku tetap menjadi elemen penting dalam kepemimpinan (Judge et al, 2004; Podsakoff et al, 2006). Khususnya Perilaku Penghargaan Pimpinan yang merupakan inti dari berbagai teori kontemporer, seperti model kepemimpinan Path-Goal (House, 1996) dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Hal ini dibenarkan karena bukti meta-analitik menunjukkan bahwa Perilaku Penghargaan Pimpinan adalah penentu yang signifikan dari persepsi bawahan, sikap dan kinerja (Lowe et al,

1996; Judge and Picolo, 2004; Podsakoff et al., 2006). Hasil tinjauan meta analitik komprehensif yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2006) mengemukakan bahwa Perilaku Penghargaan Pimpinan positif terkait dengan komitmen bawahan, kepuasan kerja dan tugas serta kinerja kewargaan organisasi, dan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah (turn over). Namun, penjelasan terkait mengapa hubungan seperti ini, tetap belum teruji sehingga Podsakoff et al. (2006) memberikan saran untuk melakukan pengujian dengan mediator sebagai prioritas untuk penelitian masa depan. Untuk itu kami, ingin mengetahui bagaimana persepsi bawahan tentang keadilan dan semangat sebagai mediator dari efek Perilaku Penghargaan Pimpinan pada 2 hasil penting yaitu kinerja dan perilaku kewargaan organisasi.

Pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, dalam aturan disiplin pegawai telah diberlakukan aturan jam masuk dan pulang kerja mengikuti aturan kepegawaian yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sejak 2017, telah diberlakukan absensi pegawai dengan menggunakan finger print (rekam sidik jari) dengan harapan absensi lebih akurat kebenarannya dan dapat dipertanggungjawabkan karena absensi langsung terhubung dengan sistem pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah. Absensi melalui finger print ini dilakukan 2 kali sehari pada pagi dan sore hari. Aturan yang berlaku untuk jam masuk dan pulang kerja bias diperhatikan dalam tabel 1.2 sebagai berikut :

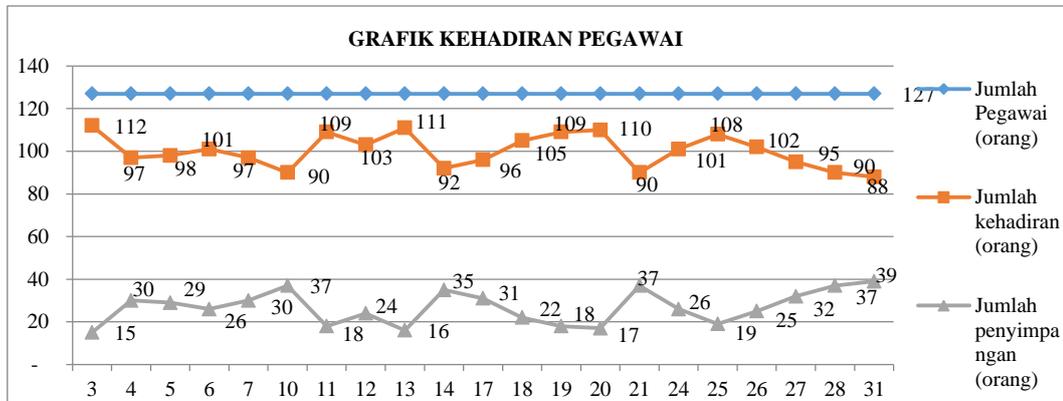
**Tabel 1.2 Aturan Jam Masuk dan Pulang Kerja Pegawai  
Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah**

<b>Hari</b>	<b>Jam Masuk</b>	<b>Jam Pulang</b>	<b>Jam Istirahat</b>
Senin	07.00 WIB	15.30 WIB	12.00-13.00 WIB
Selasa	07.00 WIB	15.30 WIB	12.00-13.00 WIB
Rabu	07.00 WIB	15.30 WIB	12.00-13.00 WIB
Kamis	07.00 WIB	15.30 WIB	12.00-13.00 WIB
Jumat	07.00 WIB	16.00 WIB	11.30-13.00 WIB

Sumber : Aturan Kepegawaian Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, 2017

Namun, dari Grafik Kehadiran Pegawai yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 terlihat adanya penyimpangan-penyimpangan terhadap aturan kerja, antara lain : alpha, terlambat, pulang cepat, tidak absen masuk, tidak absen pulang, tidak absen pulang dan terlambat, tidak absen masuk dan pulang cepat, serta terlambat dan pulang cepat. Persentase penyimpangan-penyimpangan tersebut rata-rata 21,11 % atau 27 orang setiap hari dari 127 pegawai. Yang artinya penyimpangan dilakukan oleh hampir 1/4 pegawai. Angka ini cukup berarti mengingat tugas pokok dan fungsi Dinas untuk melayani masyarakat. Sehingga dibutuhkan kedisiplinan dari para pegawainya. Disiplin pegawai terkait dengan semangat kerja para pegawai sebagai bagian dari organisasi yang harus melaksanakan kewajibannya yaitu masuk kerja sesuai dengan ketentuan sehingga peneliti ingin menganalisa apakah semangat kerja pegawai juga turut serta mempengaruhi sebagai mediator dalam mempengaruhi hubungan Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

**Gambar 1.2 Grafik Kehadiran Pegawai  
Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, Juni 2017**



Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah, 2017

Dalam suatu organisasi, para pekerja berperilaku untuk membandingkan apa yang didapat dari pekerjaannya (hasil/output, misalnya gaji, promosi, pengakuan, atau penempatan) pada apa yang mereka masukkan ke dalamnya (input mereka, misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan). Mereka mengambil rasio output terhadap input dan membandingkannya dengan rasio orang lain, biasanya seseorang yang sama seperti rekan sekerja atau seseorang yang melakukan pekerjaan yang sama. Jika mereka meyakini bahwa rasio mereka sebanding dengan orang lain yang menurut mereka sama dengannya, maka suatu keadaan keadilan terjadi dan mereka memandang situasi tersebut sama adilnya (Stephen Robbin, 2015).

Pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah terdapat tambahan penghasilan pegawai yang diterima setiap bulan dan dihitung berdasarkan golongan, kinerja tugas dan kedisiplinan pegawai. Dimana besaran penerimaan masing-masing pegawai berbeda, tergantung pada penilaian kinerja dari atasan langsung yang bersangkutan dan daftar kehadiran pegawai serta tingkat golongan.

Para pegawai dapat membandingkan penerimaan tambahan penghasilan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Kegiatan membandingkan inilah yang dapat menghasilkan persepsi karyawan apakah terjadi keadilan atau tidak. Menurut Podsakoff et al. (2006) dalam persepsi keadilan mengemukakan bahwa persepsi keadilan bawahan dapat memediasi efek dari perilaku penghargaan kontingen pemimpin pada output bawahan yaitu kinerja. Untuk itu, peneliti bermaksud menganalisa apakah *justice* (persepsi keadilan) turut mempengaruhi sebagai mediasi dalam hubungan Perilaku Penghargaan Pimpinan dengan kinerja pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah ingin meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Semangat kerja dan persepsi keadilan karyawan perlu ditingkatkan sehingga mereka merasa ikut memiliki organisasi dan memiliki rasa cinta terhadap organisasi serta memiliki keinginan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun membangun semangat kerja dan menumbuhkan persepsi keadilan dalam organisasi bukanlah suatu hal yang mudah karena harus ada unsur timbal balik dimana dalam hal ini tidak mungkin karyawan merasa memiliki organisasi tanpa ada motivasi baik dari segi finansial maupun spiritual.

Penghargaan sebagai output yang diterima karyawan atas apa yang telah mereka kontribusikan untuk organisasi adalah suatu bentuk motivasi yang mampu meningkatkan kinerja. Namun hal itu belum cukup apabila tidak disertai dengan perilaku pimpinan dalam menghargai pekerjaan karyawan.

Untuk itu variable Perilaku Penghargaan Pimpinan diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk lebih memahami apa yang diperlukan karyawan bukan hanya apa yang diharapkan organisasi. Sehingga diharapkan kinerja yang optimal dalam menyelesaikan setiap tugas dan kewajiban sesuai dengan tupoksi dapat terwujud.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk membuktikan bagaimana pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan dan Perilaku Kewargaan Organisasional dengan Persepsi Keadilan dan Semangat Kerja sebagai mediator. Berdasarkan penjelasan tersebut, masalah penelitian dapat dirumuskan berikut ini :

- a. Apakah terdapat pengaruh positif Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan ?
- b. Apakah terdapat pengaruh positif Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ?
- c. Apakah terdapat pengaruh positif Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Persepsi Keadilan ?
- d. Apakah terdapat pengaruh positif Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Semangat Kerja ?
- e. Apakah terdapat pengaruh positif Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Karyawan ?
- f. Apakah terdapat pengaruh positif Semangat Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap keadilan .
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh Perilaku Penghargaan Pimpinan terhadap semangat.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan terhadap kinerja karyawan.
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh semangat terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara akademik maupun secara praktis berikut ini :

- a. Manfaat Akademik
  1. Bagi peneliti, bahwa penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan peneliti dalam memahami teori-teori manajemen sumber daya manusia dan menjadi satu kesempatan terbaik dalam melakukan penelitian ilmiah terkait kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti lain, diharapkan hasil dari penelitian ini berguna sebagai referensi untuk penelitian-penelitian terkait manajemen sumber daya manusia utamanya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Instansi, diharapkan hasil dari penelitian ini berguna untuk bahan evaluasi pimpinan dalam mengambil kebijakan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi Karyawan, diharapkan hasil dari penelitian ini berguna untuk meningkatkan semangat kerja dan keadilan untuk menuju kinerja karyawan yang lebih tinggi.