

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. SDM yang kompeten, profesional, dan memiliki motivasi tinggi akan mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola SDM secara optimal melalui berbagai strategi, termasuk pemberian reward dan penerapan keadilan organisasi yang baik. Faktor-faktor ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendorong kinerja pegawai secara maksimal

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Beberapa ahli berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja (kualitas dan kuantitas) yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab, dibandingkan standar atau target yang ditetapkan. Mathis dan Jackson (2023) berpendapat bahwa kinerja sebagai aktivitas untuk

meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja individu dan kelompok, dengan poin pentingnya adalah pencapaian hasil kerja yang dibandingkan standar. Wilson Bangun (2022) mengartikan kinerja sebagai hasil pekerjaan berdasarkan persyaratan pekerjaan.

Sedangkan Sedarmayanti (dalam Rizky, 2022) mengaitkan kinerja dengan motivasi (kekuatan pendorong) dan disiplin kerja (kesediaan mematuhi norma) dalam mencapai hasil kerja maksimal. Secara umum pengertian kinerja karyawan berfokus pada hasil kerja konkret yang dapat diukur dan dibandingkan dengan standar organisasi. Jufrizen & Intan (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah pengukuran hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Sementara Khotimah et al (2017) berpendapat bahwa kinerja adalah standar yang ditentukan sebagai bukti usaha maksimal, mencakup kualitas kerja, kecepatan, ketepatan, inisiatif, dan kerja sama.

Pentingnya kinerja pegawai sebagai salah satu elemen terhadap kesuksesan suatu organisasi/perusahaan. Kinerja karyawan merupakan inti dari operasional organisasi /perusahaan dan memiliki dampak besar terhadap berbagai kemajuan organisasi. Beberapa faktor berikut menjelaskan peran karyawan memiliki bobot yang sangat signifikan dalam mendukung kesuksesan organisasi

Produktivitas adalah tonggak bagi pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Menurut data dari Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD), negara-negara dengan produktivitas tinggi cenderung memiliki pertumbuhan ekonomi yang lebih baik. Kinerja karyawan yang tinggi

berkontribusi secara signifikan pada produktivitas perusahaan. Studi dari Gallup menemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang terlibat secara emosional memiliki peningkatan produktivitas sebesar 21%.

Pegawai yang berkinerja baik cenderung lebih terlibat dalam proses inovasi dan pengembangan. Menurut laporan dari Boston Consulting Group, perusahaan yang berhasil mengintegrasikan inovasi dalam budaya kerjanya memiliki pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi. Kinerja yang baik menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk memberikan ide-ide baru yang dapat membawa perubahan positif bagi organisasi.

Kinerja pegawai memiliki dampak langsung pada kepuasan pelanggan. Menurut laporan American Express, lebih dari 60% konsumen lebih bersedia membayar lebih mahal untuk produk atau layanan dari perusahaan yang mereka nilai memiliki pelayanan pelanggan yang baik. Karyawan yang berkinerja baik cenderung memberikan layanan yang lebih baik dan responsif, membantu membangun hubungan positif dengan pelanggan.

Pegawai yang berkinerja tinggi cenderung lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Ini mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Studi oleh Workfront menemukan bahwa hanya 52% waktu kerja yang dihabiskan untuk tugas yang sesuai dengan pekerjaan, menyoroti potensi untuk peningkatan efisiensi melalui kinerja yang lebih baik.

Kinerja pegawai memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Menurut Harvard Business Review, budaya yang baik dapat

meningkatkan kinerja organisasi hingga 516%. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat menjadi teladan bagi rekan-rekan mereka, membantu membentuk budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan inovatif.

Kinerja pegawai yang baik adalah investasi jangka panjang dalam keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Organisasi dengan karyawan yang terlibat dan berkinerja baik cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan biaya perekrutan yang lebih rendah. Menurut Gallup, perusahaan dengan karyawan yang terlibat memiliki penurunan tingkat absensi sebesar 41%.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sistem *reward* yang diterapkan oleh organisasi. *Reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas kinerja mereka. Menurut Hasibuan (2019), *reward* adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai baik dalam bentuk *financial* maupun *non-financial* guna meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Ketika sistem *reward* diterapkan secara adil dan sesuai dengan pencapaian pegawai, hal ini dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

Menurut Suryaman (2020), *reward* berperan sebagai alat manajerial untuk mendorong pegawai agar bekerja lebih optimal dan menunjukkan perilaku kerja yang positif. Hal ini diperkuat oleh Utami *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa *reward* yang diberikan secara tepat dan adil dapat meningkatkan pencapaian kerja pegawai secara berkelanjutan. Reward diukur menggunakan beberapa indikator, yaitu insentif, penghargaan, promosi jabatan, dan pujian.

Berdasarkan fenomena lapangan di BPKSDM Bireuen *reward* yang diterima oleh pegawai dinilai belum sepenuhnya optimal. Beberapa pegawai menilai bahwa pemberian insentif belum selalu sesuai dengan beban kerja dan pencapaian kinerja, sehingga menimbulkan persepsi kurang adil. Selain itu, penghargaan dan pujian atas pencapaian kerja masih jarang diberikan secara terbuka, sehingga pegawai merasa upaya dan kontribusi mereka kurang mendapatkan pengakuan. Fenomena lain yang muncul adalah promosi jabatan yang dinilai belum sepenuhnya berbasis kinerja, melainkan masih dipengaruhi oleh faktor lain, sehingga dapat menurunkan motivasi kerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa *reward* yang belum berjalan secara optimal berpotensi memengaruhi tingkat kinerja pegawai di BPKSDM Bireuen.

Penelitian Suryaman (2020) dan Dewi et al. (2021) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil berbeda ditemukan oleh Utami et al (2023) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini mengindikasikan adanya inkonsistensi, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk menguji kembali pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai.

Selain *reward*, keadilan organisasi juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keadilan organisasi mengacu pada persepsi pegawai terhadap perlakuan yang diterima dalam lingkungan kerja, baik dalam hal distribusi sumber daya, kebijakan, maupun pengambilan keputusan. Menurut Greenberg (2018), keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Pegawai yang merasa diperlakukan secara

adil akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka.

Suryaman (2020) menyatakan bahwa keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai, karena persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Keadilan organisasi diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam pembagian beban kerja dan hasil kerja, termasuk gaji, tunjangan, dan reward lainnya. Keadilan prosedural mencerminkan sejauh mana proses dan mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi dilakukan secara adil, konsisten, dan transparan. Sementara itu, keadilan interaksional berhubungan dengan cara pimpinan memperlakukan pegawai, khususnya dalam hal sikap, komunikasi, dan penghargaan terhadap martabat pegawai (Suryaman, 2020).

Berdasarkan fenomena lapangan di BPKSDM Bireuen, masih terdapat persepsi ketidakadilan yang dirasakan oleh sebagian pegawai. Hal ini terlihat dari pembagian beban kerja yang belum sepenuhnya seimbang, di mana beberapa pegawai harus menangani tugas yang lebih berat dibandingkan pegawai lain dengan jabatan yang setara. Selain itu, proses pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan penugasan, penilaian kinerja, dan promosi jabatan, dinilai belum sepenuhnya transparan, sehingga menimbulkan persepsi kurang adil di kalangan pegawai. Dari sisi keadilan interaksional, masih ditemukan pola

komunikasi pimpinan yang kurang merata, di mana tidak semua pegawai mendapatkan perlakuan dan perhatian yang sama. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja serta kinerja pegawai, sehingga keadilan organisasi menjadi variabel penting untuk diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di BPKSDM Bireuen.

Penelitian oleh Rasyid et al., (2024) menyatakan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Keadilan yang dirasakan pegawai menciptakan rasa dihargai yang kemudian memicu mereka untuk bekerja lebih optimal. Penelitian Dewi et al. (2021) dan Utami et al. (2023) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan SDM di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bireuen. BKPSDM memiliki fungsi pemerintahan dibidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. BKPSDM memiliki peran strategis dalam pengembangan aparatur sipil negara (ASN) melalui berbagai kebijakan dan program, seperti rekrutmen, pelatihan, promosi, serta pemberian reward bagi pegawai yang berprestasi. Namun, dalam menjalankan tugasnya, BKPSDM juga menghadapi tantangan dalam memastikan efektivitas kinerja pegawai, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk sistem reward dan keadilan organisasi yang diterapkan. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas suatu organisasi, termasuk BKPSDM Kabupaten Bireuen.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen dipimpin oleh seorang kepala badan. Struktur organisasi BKPSDM terdiri dari 5 bidang yaitu: Sekretariat, bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, bidang Mutasi dan Promosi, bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur serta bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan. Masing-masing bidang dipimpin oleh seorang kepala bidang dan melaksanakan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan dibantu oleh beberapa orang pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas.

Setiap pegawai melaksanakan tugas serta tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya budaya kerja, beban kerja, perhatian pimpinan, disiplin, komitmen, pemberian *reward* dan penghargaan, keadilan organisasi dan faktor-faktor lainnya.

Pemberian *reward*, penghargaan, insentif, mutasi bahkan promosi jabatan selama ini dinilai sebagai salah satu hal yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun hal tersebut mungkin berlaku bagi sebagian pegawai, karena ada juga sebagian pegawai yang tidak terpengaruh dengan pemberian *reward* dan sejenisnya terhadap peningkatan kinerja. Demikian juga dengan adanya perhatian pimpinan yang seharusnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja, kadangkala hal tersebut tidak berlaku bagi seluruh pegawai. Masih ditemukan juga pegawai yang berkinerja rendah meskipun sudah mendapatkan perhatian yang optimal dari pimpinannya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang seperti tersebut diatas, penulis tertarik untuk mengkaji bagaimana pengaruh pemberian *reward* dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bireuen. Berdasarkan amatan bahwa tidak semua pegawai BKPSDM Kabupaten Bireuen memiliki budaya kerja dan kinerja yang baik. Hal ini terlihat dari jam masuk kerja masing-masing pegawai serta keberadaan diluar kantor pada saat jam kerja. Tentu saja hal ini berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai yang pada akhirnya berdampak terhadap menurunnya pelaksanaan fungsi BKPSDM Kabupaten Bireuen. Apakah hal ini dipengaruhi oleh karakter masing-masing pegawai atau hal lain yang berkaitan dengan keadilan organisasi dan pemberian reward dan penghargaan.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam tentang **“Pengaruh *Reward* dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dideskripsikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen?

2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan sebelumnya dan rumusan masalah di atas, maka selanjutnya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Untuk perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh *reward* dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen.

2. Sebagai salah satu sumber bacaan yang dapat menambah referensi bagi peneliti selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat penelitian secara praktis dalam penelitian ini yaitu seperti yang diuraikan berikut ini:

1. Bada organisasi, sebagai bahan pertimbangan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui perwujudan variabel yang mempengaruhinya.
2. Bagi organisasi, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh *reward* dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen.
3. Bagi pegawai, diharapkan dengan penelitian ini dapat menambah wawasan dan memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya sehingga dapat berkontribusi lebih baik terhadap organisasi.