

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas pada sebuah organisasi saat ini merupakan suatu fokus utama yang harus diperhatikan. Sumber daya manusia tentunya akan mempengaruhi aktivitas organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dan paling hakiki ada dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam organisasi oleh Gary Dessler, (2015). Organisasi itu sendiri dituntut untuk memiliki sumber daya manusia berintegritas tinggi, disiplin, profesional, dan bertanggung jawab terhadap organisasi, dikarenakan faktor sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan atau organisasi, dalam hal ini yang menentukan ialah bagaimana karyawan mampu mengembangkan kemampuan dan keahliannya baik di bidang manajerial, hubungan antar manusia ataupun teknis operasional.

Pegawai merupakan kekayaan utama suatu organisasi karena dengan adanya pegawai maka target dari suatu organisasi atau perusahaan akan tercapai. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bangun, (2012). Pegawai yang merasa nyaman dan dihargai serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri yang secara otomatis akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Setiap individu dalam perusahaan memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda, beberapa diantaranya sadar akan hal tersebut, sedangkan yang lain tidak menyadarinya. Kebutuhan dan harapan tersebut akan menstimulasi perilaku karyawan dalam perusahaan.

Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang dibuat demi pencapaian tujuan organisasi seefektif dan seefisien mungkin. Pencapaian ini dapat diwujudkan dengan memperhatikan segala sesuatu yang mendukung pencapaian tersebut terutama aspek sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting bagi organisasi karena sebagai pendorong untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, suka menolong, menurut Yahyagil, (2015). Aspek kepuasan kerja

ini sangat penting karena akan menentukan kelangsungan operasional dari organisasi tersebut.

Setiap organisasi selalu membutuhkan sumber daya manusia (SDM) untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan atau rekan kerja, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Sebelum pegawai melakukan perilaku ini akan ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut yang sebagian besar disebabkan oleh besarnya kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan atau organisasi yang sangat berperan dalam hal memberikan hasil kerja yang lebih kepada perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja merupakan representasi sikap dan penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan pemenuhan atas harapan mereka. Kepuasan kerja tidak hanya merupakan imbal pendapatan, yaitu bagaimana kerja yang menyenangkan, baik dan bermakna menurut Arnoux-nicolas et al., (2016); Keles & Findikli, (2016). Ketika pegawai merasa puas, pegawai akan memiliki rasa loyal terhadap perusahaan, sehingga meningkatkan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab. Begitu pula sebaliknya, pegawai dengan kepuasan rendah akan menganggap pekerjaannya membosankan, sehingga pegawai akan merasa terpaksa dalam bekerja. Proses layanan organisasi yang terganggu akibat rendahnya semangat kerja yang ditunjukkan oleh para pegawainya, dapat menghambat jalannya sistem dan sub sistem bahkan supra sistem dalam skala yang lebih luas menurut Johari & Yahya, (2016). Adapun faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah tantangan mental, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan kerja menurut Pangestu, et al (2017).

Kepuasan kerja mampu mengendalikan perilaku negatif kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja menurut Greenidge, Devonish, & Alleyne, (2014); Zhang & Deng, (2014). Apabila pegawai menunjukkan respons positif maka dapat dikatakan pegawai tersebut telah merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan terus bekerja dengan baik yang tentunya

berpengaruh terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya apabila pegawai menunjukkan respons negatif maka dapat dikatakan pegawai tersebut belum merasa puas terhadap pekerjaannya yang tentunya berpengaruh terhadap pekerjaannya yang tidak terselesaikan dengan baik yang berdampak pada tujuan organisasi tidak dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditentukan. Permasalahan tersebut dapat terselesaikan apabila organisasi memperhatikan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut.

Ketidakpuasan kerja dalam sebuah organisasi dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, menurut Robins and Judge, (2012) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut: (1) Exit, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri. (2) Voice, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan. (3) Loyalty, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar. (4) Neglect, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan. Ketidakpuasan pegawai di tempat kerja dapat mengarah pada tindakan keluar-meninggalkan organisasi, suara-aktif konstruktif, kesetiaan pasif optimis, dan pengabaian-pasif mengabaikan perintah dan larangan menurut Robins & Judge, (2013). Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa isu-isu keadilan organisasi juga tidak jarang mewarnai perjalanan organisasi yang menyebabkan konflik sehingga menyebabkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja menurut Hagemester & Volmer, (2017).

Apabila keadilan organisasi ditingkatkan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Jika organisasi dapat memenuhi pendapatan pegawai berdasarkan keahlian yang dimiliki, pegawai diberi beban kerja sesuai dengan kemampuannya,

pegawai dipercaya menyelesaikan tugas sendiri, pegawai tidak menemukan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai yang bertugas, dan pegawai diperbolehkan untuk tidak sependapat dengan keputusan pekerjaan yang dibuat oleh pimpinan, maka hal-hal tersebut akan mendorong pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk interaksi antara manusia dengan lingkungan pekerjaannya, dengan bekerja ditunjukkan adanya gairah dan semangat kerja, disiplin dan sebagainya. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa organisasi telah melakukan perilaku yang efektif sebaliknya kepuasan kerja yang rendah akan menimbulkan beberapa dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja, dan kerusakan yang disengaja.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih akan terus berkembang sampai saat ini. “Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasional menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu” menurut Darham, Muhammad dkk, (2017). Li dan Cropanzano, (2013) menyebutkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik. Pentingnya keadilan organisasi pada sebuah perusahaan akan memberikan dampak positif bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan kepada pegawainya karena, pada saat pengambilan keputusan pegawai memiliki daya kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan dan jika pemimpin tidak melakukan hal tersebut maka akan menimbulkan risiko terhadap keputusan pegawai untuk meninggalkan perusahaan menurut Moria & Sunjoyo, (2012) pegawai merasa di perlakuan tidak adil di tempat kerja, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku negatif seperti sering absen kerja hingga meninggalkan pekerjaannya dan keluar dari tempat kerja.

Menurut Robbins and Judge, (2015) individu membandingkan sesuatu yang

didapatkan misalnya gaji, kenaikan jabatan dan penghargaan dengan sesuatu yang telah ia berikan terhadap organisasi atau perusahaan misalnya pendidikan, pengalaman, dan usaha. Perusahaan yang ingin mendapatkan komitmen organisasi tinggi dari pegawainya harus memperhatikan keadilan yang telah mereka terapkan dalam menjalankan perusahaan. Keadilan memang diberlakukan bagi semua karyawan, seperti adanya standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama dari pemilik kepada semua pegawai, dan penerapan aturan dan instruksi bagi pegawai di perusahaan menurut Pareke dan Suryana, (2014).

Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menurut Tjahjono, (2010, 2011); Tjahjono, Palupi, & Dirgahayu, (2015). Ketika pegawai memiliki persepsi bahwa keadilan distribusi yang tinggi, maka karyawan akan semakin puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika atasan atau organisasi dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap pegawai atau bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari keadilan organisasi dan itu akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para pegawai menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model keterikatan. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk burnout (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki kepuasan kerja.

Seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi dalam bentuk penurunan perilaku ekstra terhadap pekerjaan yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya apabila persepsi seseorang yang lebih baik mengenai keadilan organisasi akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan perilaku ekstra terhadap organisasi, keinginan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam pekerjaan dan kepuasan kerja yang mengalami peningkatan. Semakin tinggi persepsi pegawai tentang keadilan organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Apabila keadilan organisasi ditingkatkan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Akibatnya timbul rasa iri antar pegawai sehingga berpengaruh terhadap

penurunan kepuasan kerja. Penurunan kepuasan kerja karyawan juga dirasakan dari ketidaksesuaian tunjangan atau pemberian tugas perjalanan dinas atau tugas lembur yang diberikan, seharusnya pemberian tunjangan atau tugas perjalanan dinas atau tugas lembur pegawai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pegawai tersebut. Permasalahan mengenai ketidakpuasan pegawai juga dapat dilihat dari cara pegawai memberikan pelayanan kepada rekan kerja atau koordinasi dengan pegawai teknis terkait. Terlihat jelas bahwa tidak banyak pegawai yang mau memberikan pelayanan prima kepada rekan pegawai teknis terkait tersebut. Kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil, ketika pegawai menganggap proses dan hasil yang diterapkan organisasi tidak adil maka pegawai tidak akan bersedia secara sukarela melakukan perilaku- perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional sangat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Fatimah et al., (2012) menemukan bahwa seseorang akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan apabila rasa keadilan yang dirasakan karyawan tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Indrayani dkk, (2016) juga menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka akan membuat semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh dalam organisasinya.

Seorang pegawai yang merasa keinginan dan harapannya terpenuhi oleh perusahaan maka secara mandiri akan dengan sukarela melakukan hal-hal yang menguntungkan bagi perusahaan dan terikat dengan perusahaan. Semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai, semakin baik dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Studi oleh beberapa peneliti telah dilakukan menunjukkan hubungan positif antara pegawai dan keterlibatan organisasi mereka, yang dapat mengarah pada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik menurut Choo et al, (2013). Pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaannya akan menunjukkan pola pikir yang positif dan berorientasi pada pekerjaan, yang ditandai dengan antusiasme, yang mengurangi kecenderungan untuk melakukan kesalahan dalam bekerja, dan pegawai yang secara khusus terlibat dalam

pekerjaannya akan lebih bersedia untuk mempelajari pengetahuan, pengetahuan baru, dan sebagainya, sehingga pegawai yang terlibat dapat mencapai inovasi dan keterampilan melalui tingkat keberhasilan yang tinggi di tempat kerja menurut Ahakwa et al., (2021).

Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek vigor yang terlihat pada perilaku pegawai yang kurang berusaha dan tidak semangat dalam menyelesaikan pekerjaan, terkadang karyawan bekerja maksimal dan tidak maksimal dan kebanyakan pegawai belum bekerja secara maksimal dan pegawai merasa dengan pekerjaan yang diberikan. Pada aspek dedication, ketika diberikan pekerjaan yang sulit, pegawai merasa tidak tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pegawai tidak menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Pada aspek absorption, pegawai merasa tidak dapat berkonsentrasi dengan baik, dan pegawai merasa pekerjaannya banyak dan tidak teliti dalam menyelesaikan tugas, dan tidak dapat menyelesaikan tugas kerja dengan baik. Maka dari itu, seharusnya pegawai memiliki engagement yang tinggi, yang membuat pegawai sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat menurut Mujiasih, (2015).

Engagement mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Engagement akan melibatkan pekerja untuk bekerja sebaik mungkin dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya di harapkan oleh Clifton dan Anderson, (2015). Hal ini diperkuat dengan teori menurut Marciano (2013) seseorang pekerja yang engaged akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa karyawan telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Employee engagement yang tinggi tentunya akan mampu membawa sebuah organisasi atau perusahaan menuju keberhasilan yang telah direncanakan sebelumnya, karena kemajuan atau keberlangsungan di dalam sebuah organisasi saat ini bergantung pada kreativitas dan kualitas sumber daya manusia nya. Selain

itu, employee engagement juga akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat melihat seberapa besar pegawainya memiliki rasa terikat terhadap organisasi, kesadaran terhadap peluang bisnis, dan kemampuan bekerja sama dengan pihak manapun dengan maksud yaitu tercapainya tujuan dari organisasi.

Employee engagement suatu elemen yang penting untuk meningkatkan produktifitas serta efisiensi bagi perusahaan. Setiap usaha yang dilakukan harus memiliki komitmen serta keterikatan yang kuat dari pegawai. Dengan begitu suatu perusahaan mesti memberikan fokus lebih terhadap peningkatan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Markos & Sridevi, (2015) mengatakan bahwa perusahaan yang menginvestasikan pegawai untuk lebih engaged memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil bisnis.

Penelitian terdahulu terkait employee engagement terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja menurut Rachman & Dewanto, (2016). Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Widjaja et al., (2017) bahwa employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian ini dilakukan karena reasearch gap dan permasalahan yang akan peneliti ambil pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo sebagai objek penelitiannya.

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo merupakan unsur pelaksana pemerintah kabupaten dibidang Pekerjaan Umum dan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Berdasarkan surat keputusan tersebut, Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo mempunyai tugas pokok Memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan Dinas sesuai dengan tugasnya dibidang Pekerjaan Umum. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian kali ini adalah bidang sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang merupakan unsur bawahan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi serta koordinasi pelaksanaan tugas di lingkungan

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Dalam upaya mencapai tugas-tugas tersebut diperlukan pegawai sebagai kunci berjalanya aktivitas dan keberlangsungan suatu instansi.

Organisasi perlu memperhatikan tingkat kepuasan pegawainya. Untuk itu peneliti melakukan observasi awal untuk melihat bagaimana gambaran mengenai kepuasan kerja pada bidang sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo dengan mengambil sebanyak 15 orang pegawai untuk mengisi kuesioner mengenai keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (employee engagement). Berikut merupakan hasil observasi awal mengenai kepuasan kerja:

Tabel 1.1 Hasil survey awal mengenai kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

| No | Pernyataan | STS | TS | RG | S | SS | Jumlah Pegawai |
|------------|--|--------|--------|--------|-----|--------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Pekerjaan Itu Sendiri Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan. | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 2. | Gaji/Upah Gaji yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya. | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 |
| 3. | Promosi Instansi saya selalu memberikan kesempatan kepada setiap pegawainya untuk mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi. | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| 4. | Supervisi Atasan saya selalu memacu bawahannya untuk menggunakan metode – metode terbaru dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan. | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 15 |
| 5. | Rekan Kerja Antar pegawai tidak ada perselisihan dan selalu bersaing secara positif dalam peningkatan karir. | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 |
| Jumlah | | 11 | 14 | 20 | 15 | 16 | 75 |
| Persentase | | 14,67% | 18,67% | 26,67% | 20% | 21,33% | |

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2022

Pada tabel 1.1 dapat dilihat dari jawaban responden mengenai kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo. Dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 15 pegawai. Bahwa masih ada pegawai yang memberikan jawaban negatif dengan persentase sebesar 14,67 – 18,67% dan masih banyak pegawai yang memilih jawaban Ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada instansi belum optimal dan belum sesuai dengan harapan pegawai Bidang sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

Tabel 1.2 Hasil survey awal mengenai keadilan organisasi pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

| No | Pernyataan | STS | TS | RG | S | SS | Jumlah Pegawai |
|------------|---|--------|--------|--------|--------|-----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Keadilan Distributif Instansi tempat saya bekerja saat ini tidak pernah memberikan penghargaan terhadap pegawai berdasarkan kontribusi yang telah dilakukannya. | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| | | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 2. | Instansi selalu memperhatikan kebutuhan personal pegawainya dengan baik. | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 |
| | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 3. | Keadilan Prosedural Instansi tempat saya bekerja saat ini selalu memperlakukan semua karyawannya dengan adil. | 4 | 2 | 4 | 5 | 0 | 15 |
| | | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | |
| 4. | Saya merasa ada beberapa pegawai yang lebih diistimewakan di instansi tempat saya bekerja saat ini. | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 15 |
| | | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | |
| 5. | Keadilan Interaksional Saya selalu merasa nyaman ketika berbagi informasi dengan rekan kerja di instansi tempat saya bekerja saat ini. | 1 | 2 | 6 | 4 | 2 | 15 |
| | | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | |
| Jumlah | | 11 | 13 | 23 | 19 | 9 | 75 |
| Persentase | | 14,67% | 17,33% | 30,67% | 25,33% | 12% | |

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2022

Pada tabel 1.2 dapat dilihat dari jawaban responden mengenai keadilan organisasi pada Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo. Dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 15 pegawai. Bahwa masih ada beberapa pegawai yang memberikan respon negatif dengan besaran 14,67 – 17,33% dan masih banyak pegawai yang memilih jawaban Raguragu. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keadilan dalam instansi tersebut masih rendah dan belum sesuai dengan harapan pegawai pada bidang sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain keadilan organisasi adalah keterikatan pegawai. Menurut hasil penelitian Nugraha Hadi dkk, (2016) employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang terikat dengan pekerjaannya akan memberikan respon/feedback yang positif sehingga dapat dilihat dari tingkat kepuasannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah et al., (2016), mengatakan dengan keterikatan yang tinggi seorang pegawai tidak akan terlambat ketika bekerja, tidak meninggalkan pekerjaan atau tidak masuk tanpa alasan yang jelas, menjadi bagian dari organisasi, dan selalu memiliki motivasi ketika bekerja. Untuk melihat

gambaran mengenai tingkat keterikatan pegawai, peneliti memperoleh data absensi berdasarkan keterlambatan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo Adapun data yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1.3 Rekapulasi Keterlambatan Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo

| BULAN | JUMLAH PEGAWAI (ORANG) | JUMLAH HARI KERJA | KETERLAMBATAN PEGAWAI | TINGKAT KETERLAMBATAN (PERSETASE) |
|-----------|------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| JANUARI | 60 | 21 | 30 | 2,38% |
| FEBRUARI | 59 | 18 | 28 | 2,64% |
| MARET | 58 | 22 | 29 | 2,72% |
| APRIL | 58 | 19 | 31 | 2,81% |
| MEI | 58 | 13 | 20 | 2,65% |
| JUNI | 58 | 21 | 25 | 2,05% |
| JULI | 58 | 21 | 26 | 2,13% |
| AGUSTUS | 57 | 22 | 21 | 1,67% |
| SEPTEMBER | 57 | 22 | 23 | 1,83% |
| OKTOBER | 57 | 21 | 20 | 1,76% |
| NOVEMBER | 57 | 22 | 22 | 1,75% |
| DESEMBER | 57 | 12 | 18 | 2,63% |
| RATA-RATA | | | | 2,3% |

Sumber: Dinas PUPR Kab. Tebo tahun 2022

Berdasarkan tabel 1.3 tingkat keterlambatan pegawai Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo dari bulan Januari sampai Desember dengan rata-rata 2,3% dengan tingkat keterlambatan paling besar pada bulan April yaitu 2,81%. Untuk memperkuat data pendukung diatas, peneliti melakukan observasi awal kepada 15 orang pegawai Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo. Adapun hasil obsevasi awal diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil survey awal mengenai keterikatan pegawai (*employee engagement*) pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

| No | Pernyataan | STS | TS | RG | S | SS | Jumlah Pegawai |
|----|--|-----|----|----|---|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Vigor (Semangat) | | | | | | 15 |
| | Saya selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan saya saat ini | 3 | 0 | 5 | 5 | 2 | |
| 2. | Dedication (Dedikasi) | | | | | | 15 |
| | Saya selalu merasa bangga atas pencapaian yang telah dilakukan selama bekerja di instansi ini | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 3. | Absorption (Penghayatan) | | | | | | 15 |
| | Saya selalu merasa jika waktu di tempat saya bekerja berjalan lebih cepat dibandingkan dengan biasanya | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | |

| | | | | | | |
|------------|--------|-------|--------|--------|--------|----|
| Jumlah | 6 | 3 | 14 | 11 | 11 | 45 |
| Persentase | 13,33% | 6,67% | 18,67% | 14,67% | 14,67% | |

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2022

Pada tabel 1.2 dapat dilihat dari jawaban responden mengenai keterikatan pegawai (*employee engagement*) pada Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo. Dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 15 pegawai. Bahwa masih ada beberapa pegawai yang memberikan respon negatif dengan besaran 6,67 – 13,33% dan masih banyak pegawai yang memilih jawaban Ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan pegawai (*employee engagement*) dalam instansi tersebut masih rendah dan belum sesuai dengan harapan pegawai pada bidang sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

Berdasarkan fenomena-fenomena variabel dan reasearch gap yang terjadi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sudah banyak penelitian dilakukan mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti masalah terkait keterikatan pegawai yang dijadikan sebagai variabel intervening sebagai pembeda dari penelitian-penelitian terdahulu dengan mengambil objek pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Kabupaten Tebo. Adapun judul yang diambil adalah **“Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Pegawai sebagai Mediasi Pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan yang telah dijelaskan diatas pada latar belakang, ditemukan bahwa belum meningkatnya kepuasan kerja pegawai disebabkan karena belum terpenuhinya keadilan organisasi sehingga berdampak pada keterikatan pegawai yang belum cukup dirasakan oleh pegawai. Pada umumnya organisasi telah berusaha agar pegawainya dapat terus berperan dan memberikan kontribusi berupa kinerjanya dengan baik dengan membuat kebijakan tertentu sebagai bentuk pengaruh dan diharapkan pegawai dapat mencapai kepuasan kerjanya.

Berdasarkan penjelasan diatas maka masalah pokok penelitian dapat

dispesifikasi lebih lanjut menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran dari keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan pegawai pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo?
2. Bagaimana Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo?
3. Bagaimana Pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan pegawai pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo?
4. Bagaimana Pengaruh keterikatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo?
5. Bagaimana pengaruh keterikatan pegawai sebagai mediasi antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, Adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan pegawai pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan pegawai pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.
4. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.
5. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan pegawai sebagai mediasi antara

keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Pihak Instansi
 - a. Hasil penelitian ini sebagai masukan dalam mengambil kebijakan tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai bagi Bidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Tebo, terutama mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan pegawai sebagai mediasi.
 - b. Instansi dapat melakukan perbaikan apabila program yang dijalankan masih belum berjalan dengan baik dan dapat mempertahankan program tersebut jika telah berjalan dengan baik.
2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat menjadi bahan untuk pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Pihak Lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi ataupun instansi yang menghadapi masalah serupa.
4. Bagi peneliti
 - a. Sarana untuk membandingkan ilmu yang sudah dipelajari dan dipahami di bangku perkuliahan dengan gambaran dunia kerja yang sebenarnya.
 - b. Sarana untuk menambah pengetahuan dan memperkaya wawasan sehingga mempermudah proses adaptasi ketika terjun ke dunia kerja.

