

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi yang terjadi di Indonesia telah memberi pengaruh bagi pembangunan administrasi publik, yaitu mengembalikan fungsi aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat (abdi negara). Pembangunan, termasuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, pencapaian tujuan pemerintahan dan pembangunan harus dibarengi dengan peningkatan kinerja manajemen pelayanan publik. Dalam konteks otonomi daerah, konsep pengukuran kinerja merupakan salah satu ukuran kemampuan aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan kewenangannya (Dwiyanto, 2022). Permasalahan yang dihadapi pemerintah saat ini adalah terbatasnya kualitas aparatur pemerintah daerah, hal ini merupakan fenomena yang juga menjadi permasalahan signifikan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia (Katharina, 2021). Sebagai ujung tombak pembangunan nasional, pemerintah daerah dituntut untuk mengubah visi, misi, dan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Pemerintah daerah semakin dituntut untuk menyusun peraturan daerah, merencanakan pembangunan daerah yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi, serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah organisasi atau instansi karena keberhasilan dan efektivitas organisasi tergantung pada kinerja dan kualitas sumber daya manusianya. Menurut Mangkuprawira (2019) sumber daya manusia merupakan aspek terpenting yang harus dapat dimiliki oleh setiap organisasi karena tanpa adanya sumber daya manusia maka segala aktivitas yang ada dalam suatu organisasi tidak dapat berjalan. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keberhasilan suatu organisasi tidak luput dari peranan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi baik pemerintahan maupun organisasi. Melihat pentingnya peran ASN, maka kualitas ASN menjadi aspek yang harus diperhatikan (Thoha, 2021).

Dinas Perhubungan memiliki peran penting dalam perencanaan dan pengaturan lalu lintas, pengembangan dan peningkatan sistem transportasi serta pengawasan dan penindakan hukum di bidang transportasi, sehingga kinerja pegawai yang optimal menjadi sangat krusial untuk memastikan keseluruhan tugas tersebut menjadi efektif dalam memberikan sumbangsuhnya kepada masyarakat, mewujudkan tujuan organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Sebagai gambaran tingkat kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Jember apabila diukur dengan jumlah anggaran yang terserap/termanfaatkan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Persentase Daya Serap Anggaran dan Realisasi Pendapatan terhadap Target Tahun 2022 sd 2024

| LAPORAN REALISASI PENDAPATAN & PENYERAPAN KEUANGAN | | | | | | |
|--|----------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------------|
| PELAKSANAAN KEGIATAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) | | | | | | |
| PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER ANGGARAN 2022 sd 2024 | | | | | | |
| UNIT KERJA | | : DINAS PERHUBUNGAN KAB. JEMBER | | | | |
| No. | TAHUN ANGGARAN | URAIAN | TARGET PENDAPATAN | REALISASI PENERIMAAN s/d DESEMBER | | KET |
| | | | | (Rp) | (%) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | JML | 35.574.640.320 | 13.990.579.161 | 39,33% | |
| 1 | 2022 | PENDAPATAN (TARGET) | 14.037.320.160 | 12.618.028.478 | 89,89% | Data Update per Nopember 2024 |
| 2 | 2023 | | 14.037.320.160 | 12.614.148.516 | 89,86% | |
| 3 | 2024 | | 21.537.320.160 | 1.376.430.645 | 6,39% | |
| No. | TAHUN ANGGARAN | URAIAN | ANGGARAN KEGIATAN | REALISASI PENGGUNAAN | | KET |
| 1 | 2 | 3 | 4 | (Rp) | (%) | 7 |
| | | JML | 96.718.979.299 | 81.653.702.227 | 84,42% | |
| 1 | 2022 | BELANJA DAERAH | 38.147.337.994 | 31.587.673.774 | 82,80% | Data Update per Nopember 2024 |
| 2 | 2023 | | 33.236.289.750 | 31.606.039.690 | 95,09% | |
| 3 | 2024 | | 25.335.351.555 | 18.459.988.763 | 72,86% | |
| | | SURPLUS / (DEFISIT) | (61.144.338.979) | (67.663.123.066) | | |

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Jember 2024

Mengacu pada Tabel 1.1 menggambarkan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Jember yang menunjukkan rata-rata capaian realisasi pendapatan terhadap target pendapatan yang ditetapkan semakin berkurang. Angka penurunan terbesar terjadi pada pendapatan tahun 2024 yang hanya mampu menyumbang 6,39 % dari target (per Nopember) atau perkiraan hanya sekitar 7,3 % s/d 7,5% hingga bulan Desember 2024. Alasan dibalik penurunan ini adalah adanya penghapusan restribusi pembayaran parkir berlangganan yang dibayarkan oleh masyarakat ketika mereka membayar pajak kendaraan di Samsat menjadi penarikan parkir secara langsung ke konsumen pengguna jasa parkir di tepi jalan umum oleh Juru parkir. Walaupun biaya parkir telah dinaikan menjadi dua kali lipat dari yang sebelumnya pada tahun 2024, tetapi hal tersebut masih belum mampu memberikan andil signifikan untuk dapat menaikkan jumlah pendapatan restribusi parkir di tepi jalan umum. Ketimpangan antara pendapatan yang mengaloi trend penurunan sedangkan pemanfaatan anggaran kegiatan yang mengalami trend kenaikan menyebabkan semakin besarnya defisit anggaran yang tentunya menjadi beban bagi daerah Kabupaten Jember.

Penilaian tingkat kinerja organisasi seringkali menggunakan ukuran perbandingan atau komparasi antara realisasi pendapatan (*income*) dan beban penggunaan anggaran (*outcome*) terutama bagi organisasi yang berperan sebagai bagian ujung tombak dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Dengan semakin besarnya defisit anggaran maka bisa disimpulkan bahwa kinerja organisasi tersebut dalam kondisi minus atau memerlukan langkah-langkah perbaikan dan efisiensi demi efektifitas kerjanya.

Jumlah tenaga honorer yang besar di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jember yaitu 214 orang berbanding dengan jumlah pegawai berstatus PNS yaitu 59 orang atau hampir 4 kali lipat. Berikut tabel Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang merepresentasikan pencapaian kinerja pegawai honorer di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.

Tabel 1.2 Indeks Nilai Kepuasan Masyarakat (IKM) Dinas Pehubungan Kabupaten Jember Tahun 2019 - 2024

| No | Uraian (Questionare) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------|--|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | Nilai Rata2/Unsur (1-4) | | | | | |
| 1 | Bagaimana pendapat saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan | | | | 3,41 | | 3,19 |
| 2 | Bagaimana pemahaman saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini | N | N | N | 3,48 | N | 3,30 |
| 3 | Bagaimana pendapat saudara tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan | I | I | I | 3,32 | I | 3,20 |
| 4 | Bagaimana pendapat saudara tentang kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan | H | H | H | 3,00 | H | 3,57 |
| 5 | Bagaimana pendapat saudara tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan | I | I | I | 3,38 | I | 3,24 |
| 6 | Bagaimana pendapat saudara tentang kompetensi/kemampuan petugas dalam pelayanan | L | L | L | 3,55 | L | 3,29 |
| 7 | Bagaimana pendapat saudara tentang perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan | | | | 3,55 | | 3,29 |
| 8 | Bagaimana pendapat saudara tentang penanganan pengaduan pengguna layanan | | | | 3,65 | | 3,75 |
| 9 | Bagaimana pendapat saudara tentang kualitas sarana dan prasarana | | | | 3,16 | | 3,03 |
| JML RATA -RATA IKM /THN | | 0* | 0* | 0* | 3,39 | 0* | 3,32 |

Sumber :

https://sukma.jatimprov.go.id/report/survey?id_opd=670&start_date=2019-01-01&end_date=2019-12-31&uns=9

Berdasarkan Tabel 1.3. diperoleh informasi mengenai indeks kepuasan masyarakat atas kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Jember. Secara keseluruhan nilai IKM Dinas Perhubungan Kabupaten Jember mengalami penurunan sebesar 0,07 dari 3,39 di tahun 2022 menjadi 3,32 tahun 2024. Apabila kita telaah maka penurunan terbesar indeks Survey IKM tersebut terletak pada Kompetensi/kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan sebesar 0,26 point dan perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan sebesar 0,26 point. Kenaikan signifikan indeks keuasan masyarakat terletak pada kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan yang mengalami kenaikan sebesar 0,57 point. Penurunan nilai kepuasan

masyarakat penerima layanan terkait kompetensi dan perilaku petugas pemberi pelayanan harus segera disikapi dengan langkah-langkah serius mengingat dalam pembangunan pelayanan publik menuju good government perlu ditanamkan jiwa pelayan dalam diri masing-masing petugas.

Gambaran seberapa besar etos kerja pegawai honorer di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember dapat dilihat dengan mencermati tabel presensi kehadiran apel pagi rutin berikut.

Tabel 1.3 Data Presensi Apel Pagi Tahun 2023

| No | Unit Kerja | JML Pegawai Honorer | JML Hari Apel dlm 1 Th | JML total kehadiran pegawai (seharusnya) dlm 1 Th scr keseluruhan | JML total ketidakhadiran pegawai dlm 1 Th scr keseluruhan | Rata-rata JML ketidakhadiran pegawai dalam 1 kali apel | Rata-rata JML ketidakhadiran pegawai dalam 1 kali apel (pembulatan) | Presentase ketidakhadiran pegawai dalam 1 kali apel/unit kerja (pembulatan) dalam % |
|----|-------------------------------------|---------------------|------------------------|---|---|--|---|---|
| | | 1 | 2 | 3=(1x2) | 4 | 5=(4/2) | 6 | 7=(4/3)x100% |
| 1 | Sekretariat | 25 | 102 | 2550 | 250 | 2,45 | 2 | 10 |
| 2 | Bidang Prasarana | 29 | 102 | 2958 | 300 | 2,94 | 3 | 10 |
| 3 | Bidang Lalu-Lintas | 53 | 102 | 5406 | 450 | 4,41 | 4 | 8 |
| 4 | Bidang Keselamatan | 19 | 102 | 1938 | 278 | 2,73 | 3 | 14 |
| 5 | Bidang Angkutan | 13 | 102 | 1326 | 246 | 2,41 | 2 | 19 |
| 6 | UPTD PKB | 22 | 51 | 1122 | 250 | 4,90 | 5 | 22 |
| 7 | UPTD Parkir | 27 | 51 | 1377 | 298 | 5,84 | 6 | 22 |
| 8 | UPTD Pelayanan Jasa Kebandarudaraan | 30 | 51 | 1530 | 257 | 5,04 | 5 | 17 |

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Jember, 2024

Data pada tabel 1.4 yang memuat rekapitulasi absensi ketidakhadiran pegawai honorer dalam kegiatan apel rutin yang diselenggarakan oleh Dinas Perhubungan dan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember setiap hari Senin dan Selasa. Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tingkat partisipasi apel masih berada pada kisaran 85 % yang artinya dari masih ada 85 orang yang mengikuti apel dari seratus orang pegawai. Kendati masih terbilang cukup tinggi tingkat partisipasinya tetapi dari rincian data presensi didapatkan kecenderungan adanya beberapa pegawai yang menyumbangkan nilai ketidakhadiran cukup besar sehingga perlu adanya pembinaan kedisiplinan.

Hal lain yang patut dicermati dari pegawai honorer adalah adanya keberagaman keterampilan atau kompetensi yang dimiliki sebagai modal untuk dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, yang sangat penting untuk kinerja organisasi. Pegawai honorer di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Jember, memiliki fungsi yang juga kompleks seperti halnya harus menangani berbagai jenis pegawai di lapangan maupun administrasi. Hal ini dikarenakan pegawai honorer merupakan komunitas dominan berdasarkan populasi sehingga kinerja pegawai honorer dapat dianggap merupakan cerminan kinerja organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Jember itu sendiri.

Pengetahuan dan keterampilan merupakan sesuatu yang dapat bertambah seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini disebabkan manusia merupakan makhluk yang selalu belajar dan memiliki memori yang terus berkembang dengan berusaha mengadaptasikan pengetahuan atau teknologi baru menjadi suatu kecakapan dalam menyelesaikan permasalahan atau kendala yang dihadapi. Berdasarkan hasil informasi bidang kepegawaian terdapat kendala dalam pengusulan calon peserta program diklat kompetensi yaitu adanya ketentuan dari Badan Kepegawaian Daerah bahwa untuk pembiayaan program kompetensi hanya bisa dilakukan pada pegawai

berstatus ASN (PNS dan PPPK). Hal inilah yang menjadi kendala dalam menjaga tingkat kemampuan dan kompetensi personel operasional penerbangan khususnya mengingat hampir seluruh personel adalah berstatus tenaga honorer sedangkan dalam UU No. 1 Tahun 2009 (Dairse, 2009) tentang Penerbangan, Pasal 222 yang berbunyi “Setiap personel bandar udara wajib memiliki licensie atau sertifikat kompetensi.” Ditengah keterbatasan jumlah pegawai berstatus ASN, langkah pembatasan yang dilakukan oleh Lembaga Pembina Kepegawaian ini di satu sisi sebagai penghalang dalam memberdayakan tenaga/SDM yang dimiliki Dinas Perhubungan Kabupaten Jember tetapi disisi lain dalam kaitan akuntabilitas penggunaan anggaran hal tersebut sudah memenuhi ketentuan. Fenomena ketidakadilan prosedural yang dirasakan oleh tenaga honorer ini menjadi salah satu motivasi penulis dalam mencoba menguraikan kondisi realitas di lapangan yang dirasakan oleh tenaga honorer dan melihat seberapa besar dampaknya bagi upaya peningkatan kinerja organisasi.

Organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi, dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Kitta et al., 2023). Selain itu beberapa kesenjangan dan tipe perlakuan yang didapatkan oleh Pegawai Honorer Dinas Perhubungan Kabupaten Jember baik yang memang didasarkan oleh norma peraturan yang berlaku ataupun kebijakan internal yang secara tidak sengaja berpengaruh terhadap etos kerja, motivasi dan kepuasan kerja. Salah satu kelompok penting dalam Dinas Perhubungan adalah pegawai honorer. Kondisi bekerja dengan status non-PNS, pegawai honorer dihadapkan pada berbagai tantangan seperti ketidakpastian status kepegawaian, tingkat penghasilan yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai tetap, serta akses terbatas terhadap pelatihan dan pengembangan karier.

Kinerja menurut Robbins & Judge (2019) mengandung pengertian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Pada era persaingan yang semakin kompleks, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintah. Pada lingkup yang lebih besar, seperti pada birokrasi pemerintahan, kinerja pegawai secara general digambarkan dengan kinerja instansi/organisasi. Nilai kinerja organisasi/instansi yang tinggi atau sesuai target yang ditetapkan diinterpretasikan bahwa kinerja pegawai didalamnya juga tinggi. Keberhasilan instansi pemerintah dalam memberikan layanan publik sangat bergantung pada kinerja pegawai yang berperan langsung dalam operasional sehari-hari. Kinerja pegawai secara signifikan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi karena organisasi bekerja melalui orang-orang (Sinambela, 2020). Kinerja pegawai seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti etos kerja, keberagaman keterampilan, pengalaman kerja, dan persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi.

Etos kerja menjadi salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Susilowati et al. (2023) menyatakan etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja yang tinggi ditandai dengan dedikasi, disiplin, dan komitmen dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya dapat mendorong produktivitas dan efisiensi kerja (Robbins & Judge, 2019). Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik cenderung

memberikan upaya terbaik dan berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Zainal (2019) merumuskan tujuh pengukuran etos kerja yaitu kemandirian, moralitas, waktu luang, kerja keras, sentralisasi dalam bekerja, waktu yang terbuang, penunda kepuasan

Etos kerja pegawai tidak saja dipengaruhi oleh motivasi untuk mendapatkan sejumlah nilai kompensasi yang memuaskan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologi seperti perasaan nyaman dalam bekerja, kesempatan untuk pengembangan diri dan karier dan keterjaminan masa depan yang lebih bisa diharapkan. Kondisi realita yang terjadi khususnya pada pegawai honorer di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember sangat sedikit kesempatan yang dapat digunakan dalam pengembangan diri dan karier. Hal ini berbeda dengan pegawai PNS yang telah memiliki sistem pengembangan karier yang jelas berikut tingkatan strata dan ruang penggajian. Dilema yang dihadapi dalam pengembangan karier pegawai honorer adalah tidak adanya sistem strata sehingga tingkat besaran kompensasi honor yang diterima hanya didasarkan pada variabel lama masa kerja dan tingkat pendidikan awal pada saat perekrutan. Ketiadaan kesempatan dalam pengembangan karier guna meningkatkan tingkat kompensasi yang diharapkan kaitannya dengan upaya mencapai tingkat kesejahteraan dan kenyamanan hidup disinyalir menjadi salah satu penyebab masih rendahnya motivasi dan komitmen seseorang yang berdampak pada rendahnya etos kerja. Hal ini sebagaimana definisi etos kerja menurut Susilowati et al. (2023) yang menyatakan etos kerja sebagai semangat kerja yang terlihat dalam cara seseorang menyikapi pegawai, motivasi yang melatarbelakangi melakukan suatu pegawai. Menurut Zainal (2019) etos kerja pegawai dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: kerja keras, disiplin, jujur, tanggung jawab, rajin, dan tekun. Indikator yang diuraikan oleh Salamun di atas pada dasarnya merupakan komponen bagian integral perilaku pegawai yang mendukung peningkatan kinerja organisasi. Susilowati et al. (2023) merumuskan tujuh pengukuran etos kerja. Adapun tujuh pengukuran etos kerja adalah kemandirian, moralitas, waktu luang, kerja keras, sentralisasi dalam bekerja, waktu yang terbuang, penunda kepuasan. Mengingat etos kerja merupakan komponen yang tidak berdiri sendiri dan cenderung terikat oleh faktor pemicu lain maka dengan memahami secara menyeluruh dan mendalam terhadap variabel pemicu, akan dapat diperoleh solusi terhadap permasalahan penghambat tingginya etos kerja pegawai. Penelitian empiris yang memberikan bukti adanya pengaruh etos kerja terhadap kinerja diantaranya (Butarbutar et al., 2021; Endrianto, 2021; Ferine et al., 2021; Nawangwulan et al., 2022; Setiabudi et al., 2021). Temuan yang berbeda (L. F. Hasibuan & Farine, 2024; Koesoema & Mesra, 2023; Syesilia & Arif, 2021) yang menyatakan bahwa etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Organisasi atau lembaga harus dapat mengelola pegawai dengan baik sehingga akan muncul keselarasan yang berimbang yang dirasakan oleh seluruh sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Subyantoro & Suwanto (2020) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah merupakan persepsi pegawai berhubungan dengan perlakuan adil yang pegawai terima berupa sikap, perlakuan maupun penghargaan. Sedangkan menurut Nitisemito (2021) keadilan organisasi didefinisikan sebagai suatu konsep yang muncul dengan mempersoalkan keadilan dalam aktivitas organisasi dan hal itu berhubungan dengan situasi di tempat kerja dan hubungan dalam mewujudkan rasa percaya pada pegawai bahwa pegawai diperlakukan dengan adil. Menurut Larasati (2020) terdapat dua model faktor keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat

organisasi (membayar kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan hasil tingkat organisasi atau komitmen organisasi. Selain dua faktor tersebut di atas, terdapat pula faktor keadilan interaksional yang berbeda dari keadilan prosedural karena merupakan komponen pertukaran interaksi sosial dan kualitas pelakuan, sedangkan keadilan prosedural merupakan proses yang digunakan untuk sampai ketahap hasil keputusan.

Keadilan organisasi adalah gagasan yang menggambarkan kesan pegawai tentang seberapa adil suatu organisasi atau instansi memperlakukan pegawai. Dengan kata lain, pegawai lain akan menganggap organisasi adil jika pegawai yakin prosedural dan hasil yang diterima masuk akal atau adil. Keadilan organisasi dipisahkan menjadi empat dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Larasati, 2020). Berbagai permasalahan yang berhubungan dengan keadilan organisasional menemukan bahwa keadilan organisasi memberikan peran yang positif terhadap kinerja pegawai. Keluaran organisasional yang berpengaruh terhadap persepsi keadilan distributif, diantaranya penghasilan, benefits, keamanan, kompleksitas suatu pegawai, penyeliaan, imbalan intrinsik, senioritas, dan status dalam kepegawaian. Implikasi keadilan distributif berupa pemerataan pembagian tugas kepada pegawai, keadilan prosedural berupa standar yang adil dalam menentukan kompensasi serta meratanya perhatian atasan kepada anggotanya yang membuat pegawai merasa diberikan secara personal akan menjadi dorongan yang dapat berimbas pada peningkatan kinerja (Asmara Jayaning Diah et al., 2022). Keterkaitan antara keadilan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja didukung oleh penelitian (Hermanto & Srimulyani, 2022; Khan et al., 2023; Liana & Putra, 2022; Tiara et al., 2023). Sedangkan, hasil yang berbeda diperoleh (Jamal, 2020; Mayasari et al., 2022; Yeni et al., 2022) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Keberagaman keterampilan menjadi nilai tambah yang penting sebagai unsur pendukung dalam membantu menyelesaikan tugas dalam rangka pelayanan publik ataupun kegiatan internal organisasi lainnya. Pegawai yang memiliki beragam keterampilan cenderung lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Keberagaman keterampilan dan perspektif akan mendorong proses *brainstorming* yang lebih kaya sehingga menghasilkan ide inovatif dan kreatif yang dapat meningkatkan cara kerja yang lebih baik serta memungkinkan tim untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini tentunya akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, terutama untuk mempertahankan mutu kualitas produk atau pelayanan yang dihasilkan. (Afandi, 2022) mengemukakan bahwa organisasi dengan tenaga kerja yang beragam cenderung lebih inovatif dan kreatif karena keberagaman memperkenalkan cara berpikir yang berbeda ke dalam organisasi. Keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan fleksibilitas organisasi (Utama, 2020). Hal ini senada dengan apa yang disampaikan yang menyatakan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat meningkatkan daya saing organisasi dengan menghadirkan perspektif yang lebih kaya dalam pengambilan keputusan dan pengembangan strategi bisnis (Simamora, 2019).

Keberagaman keterampilan juga meningkatkan kerja sama tim. Pegawai yang memiliki berbagai kemampuan dapat melakukan tugas sesuai dengan keahlian pegawai. Hal ini menghasilkan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif dimana setiap anggota tim dapat

memberikan kontribusi yang sesuai dengan kemampuan pegawai. Misalnya, pegawai yang mahir dalam analisis data dalam proyek tertentu dapat memberikan pemahaman mendalam tentang data yang tersedia, sementara pegawai yang mahir berbicara dapat berkonsentrasi pada menyampaikan hasil kepada pihak yang berkepentingan. Pembagian peran yang ideal dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja tim (Sinambela, 2020). Keterampilan yang beragam juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai dan keahlian pegawai dihargai dan membantu mencapai tujuan tim, pegawai cenderung lebih termotivasi dan merasa lebih puas dengan pekerjaan pegawai. Penelitian empiris yang memberikan bukti adanya pengaruh keberagaman keterampilan terhadap kinerja diantaranya (Gautam, 2023; Harianja et al., 2024; Hidayatullah et al., 2019; Junejo et al., 2021; Moon & Christensen, 2020; Yulianto et al., 2023). Sedangkan penelitian yang inkonsisten diperoleh (Mehari et al., 2024) (Alexta et al., 2024) bahwa keberagaman keterampilan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Robbins & Judge (2019) pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Baik atau buruknya kinerja seorang pegawai salah satunya dapat dilihat dari riwayat pegawainya, yang dimaksud dalam hal ini adalah pengalaman, namun seberapa besar tingkat pengalaman pegawai honorer ini dalam memberikan sumbangsih bagi peningkatan kinerja organisasi masih perlu mendapatkan pendalaman. Pegawai yang lebih lama biasanya lebih baik dalam mengelola waktu, dapat mengatur prioritas dan bekerja sama secara teratur untuk menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas. Hal ini sejalan dengan pendapat (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dipahami seseorang yang akibat dari perbuatan atau pegawai yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

Pegawai yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja cenderung lebih memahami tugas dan tanggung jawab karena telah terbiasa dengan berbagai prosedur kerja, tantangan, dan ekspektasi perusahaan. Selain itu pengalaman masa lalu yang dimiliki dapat membantu pegawai bersikap tenang dan percaya diri dalam menghadapi tantangan baru, meningkatkan dedikasi yang ditunjang dengan ketekunan dan kesabaran untuk mendapatkan hasil yang sempurna (Siagian, 2019). Pegawai dengan pengalaman yang lebih lama cenderung lebih cepat dan tepat dalam menangani masalah, karena telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari interaksi sebelumnya di lingkungan kerja. Pengalaman kerja merupakan suatu pengetahuan yang didapat seseorang secara langsung melalui proses pegawai sehari-hari sesuai dengan jenis pegawainya (Kitta et al., 2023). Di samping itu, pengalaman kerja turut menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja. Pengalaman kerja yang lebih panjang juga memungkinkan pegawai untuk lebih memahami ekspektasi organisasi dan tanggung jawab pegawai, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Pengalaman kerja juga bisa diartikan kompetensi yang pada dasarnya merupakan pengetahuan/tingkat pemahaman yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan atau tugas yang diberikan. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian seperti yang dilakukan oleh Febrio, et. al (2019) menyimpulkan bahwa secara simultan keterampilan kerja, pengalaman dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Achram et al., 2023). Studi yang dilakukan di berbagai organisasi memberikan hasil bahwa adanya pengaruh antara keberagaman keterampilan dengan tingkat produktivitas. Penelitian yang memberikan bukti

adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja diantaranya (Cao & Hamori, 2023; Hayati et al., 2020; Parwita et al., 2023; Putri & Rizki, 2024). Hasil yang berbeda diperoleh (Harjanti et al., 2021; Sitompul & Simamora, 2019) yang membuktikan tidak adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja.

Dengan memahami latar belakang sebagaimana dipaparkan dalam pendahuluan di atas, maka penulis mencoba mengidentifikasi beberapa pengaruh keadilan organisasi, keberagaman keterampilan, dan pengalaman kerja terhadap etos kerja dan kinerja pegawai baik secara langsung secara maupun tidak langsung.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah yang dapat ditarik untuk melihat seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
2. Apakah keberagaman keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
5. Apakah keberagaman keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
6. Apakah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
7. Apakah etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
8. Apakah etos kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
9. Apakah etos kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara keberagaman keterampilan dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?
10. Apakah etos kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keberagaman keterampilan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keberagaman keterampilan terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap etos kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara keberagaman keterampilan dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja sebagai variabel *intervening* terhadap hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan berbagai manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yang dapat dirinci sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasi, keberagaman keterampilan, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai honorer di Dinas Perhubungan, dengan etos kerja sebagai variabel *intervening*, dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Pengembangan Teori Keadilan Organisasi

Dengan melihat bagaimana tiga dimensi keadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) mempengaruhi kinerja pegawai, penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman tentang keadilan organisasi. Ini akan menambah literatur yang ada dengan menambahkan bukti empiris tentang pentingnya keadilan dalam konteks pegawai honorer.

b. Integrasi Konsep Etos Kerja

Dengan menggunakan etos kerja sebagai variabel *intervening*, penelitian ini dapat menunjukkan bagaimana etos kerja berfungsi sebagai penghubung antara keadilan organisasi, keberagaman keterampilan, dan pengalaman kerja terhadap kinerja. Ini juga membantu memahami bagaimana faktor-faktor lain dapat mempengaruhi etos kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Kontribusi terhadap Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian ini dapat membantu mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pegawai honorer. Hasilnya dapat digunakan untuk membangun teori baru atau memperbarui teori tentang manajemen pegawai non-PNS.

d. Peningkatan Pemahaman tentang Kinerja Pegawai

Penelitian ini dapat Memberikan wawasan yang lebih dalam tentang hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai honorer, khususnya di Dinas Perhubungan. Dengan melihat bagaimana variabel-variabel tersebut berhubungan satu sama lain, penelitian ini dapat membantu memahami perilaku saat ini dalam organisasi publik.

e. Mengisi Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Sedikitnya penelitian yang memfokuskan pada bagaimana kinerja pegawai honorer dibentuk ditengah keterbatasan dan rintangan yang dihadapinya seperti ketidakpastian karier, kompensasi yang kecil, ketidakadilan yang diterima, ketiadaan pengembangan kompetensi akan menjadi nilai tambah tersendiri bagi ilmu pengetahuan di bidang SDM.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasi, keberagaman keterampilan, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai honorer di Dinas Perhubungan, dengan etos kerja sebagai variabel *intervening*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pengelolaan sumber daya manusia di Dinas Perhubungan, termasuk rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karir. Organisasi dapat lebih baik menempatkan pegawai pada posisi yang tepat dengan memahami bagaimana pengalaman kerja dan keterampilan mempengaruhi kinerja.

b. Peningkatan Kinerja Pegawai

Studi ini dapat membantu manajemen Dinas Perhubungan menerapkan kebijakan yang meningkatkan keadilan organisasi dan etos kerja, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai honorer. Dengan memahami komponen yang mempengaruhi kinerja, Organisasi dapat membuat metode yang lebih efisien untuk meningkatkan motivasi pegawai.

c. Implikasi Kebijakan dan Praktik

Temuan dari penelitian ini diharapkan menjadi salah satu referensi informasi baru dalam membuat kebijakan terkait pengelolaan tenaga honorer di instansi lain. Misalnya pengembangan sistem insentif atau penyediaan pelatihan. Langkah ini pada dasarnya merupakan bagian dari pengelolaan tenaga honorer di masa depan.