

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Didalam pengembangan perusahaan, sumber daya manusia faktor terpenting pendukung berlangsungnya suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Nawawi (2011). Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat didalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial.

Para pimpinan bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer mencari cara terbaik dalam mengkoordinasikan karyawannya dalam pencapaian tujuan perusahaannya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Handoko (2012), menyatakan bahwa MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Hasibuan (2012), menyatakan bahwa

: Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Setiap perusahaan baik swasta, perusahaan milik negara ataupun instansi pemerintah senantiasa menuntut para pegawainya untuk dapat bekerja secara baik dan profesional guna tercapainya tujuan perusahaan. Namun organisasi tidak bisa hanya menuntut kewajiban pegawai untuk bekerja secara baik tanpa memperhatikan hak para pegawai tersebut.

Beban kerja menurut Astianto dan Suprihhadi (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Simamora (2012) "Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik". Menurut Monday (2011) „Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman

yang tepat tersedia jika dibutuhkan". Menurut Fillipo (2011) Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Luthans (2011) Pengertian komitmen organisasi adalah terdiri dari tiga faktor, yakni: keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dan kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri (Wibowo, 2015).

Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Saleem dan Amin, 2013).

Sejalan dengan di atas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari "extra-role

behavior”, di definisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, extra-role, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi (Singh dan Singh, 2010).

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kasmir (2015) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Berdasarkan penjelasan pendapat ahli mengenai factor yang memengaruhi kinerja, penelitian ini masih menemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian, diantaranya adalah hasil penelitian Sari, A., Djaelani, A. K., & Farida, E. (2021). Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh secara signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai. Penelitian Bodroastuti, T., & Ruliaji, A. (2016) menyimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Pramukti, A. (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian Chandra (2017) menyimpulkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Afuan, M., Putra, R. B., & Kumbara, V. B. (2020) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Berangkat dari perbedaan hasil penelitian tersebut, peneliti mencoba mengangkat isu terkait pengukuran kinerja pegawai pada Lapas se Korwil Jember, merupakan salah satu Lembaga pemasyarakatan dibawah kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang terletak di berbagai wilayah se kresidenan diantaranya Bondowoso, Jember dan banyuwangi. Lembaga Pemasyarakatan (disingkat LP atau LAPAS) adalah tempat untuk melakukan pembinaan terhadap narapidana dan anak didik pemasyarakatan di Indonesia. Sebelum dikenal istilah lapas di Indonesia, tempat tersebut di sebut dengan istilah penjara. Lembaga Pemasyarakatan merupakan Unit Pelaksana Teknis di bawah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia(dahulu Departemen Kehakiman). Penghuni Lembaga Pemasyarakatan bisa narapidana(napi) atau Warga Binaan Pemasyarakatan(WBP) bisa juga yang statusnya masih tahanan, maksudnya orang tersebut masih berada dalam proses peradilan dan belum ditentukan bersalah atau tidak oleh hakim. Pegawai negeri sipil yang menangani pembinaan narapidana dan tahanan di lembaga pemasyarakatan di sebut dengan Petugas Pemasyarakatan, atau dahulu lebih di kenal dengan istilah penjara. Konsep pemasyarakatan pertama kali digagas oleh Menteri Kehakiman pada tahun 1962, dimana disebutkan bahwa tugas jawatan kepenjaraan bukan hanya melaksanakan hukuman, namun tugas yang jauh lebih berat adalah mengembalikan orang-orang yang dijatuhi pidana ke dalam masyarakat.

Sistem kepenjaraan yang menitikberatkan pada unsur penjeraan dan terpusat terhadap narapidananya sebagai individu semata dipandang sudah tidak sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Bagi bangsa Indonesia pemikiran-pemikiran mengenai fungsi pemidanaan tidak lagi sekadar pada aspek hukuman dan penjeraan belaka, tetapi juga merupakan suatu usaha rehabilitasi

dan reintegrasi sosial dalam pembinaan terhadap pelanggar hukum yang dikenal sebagai sistem pemasyarakatan.

Adapun tugas lapas ialah Lembaga Pemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan pemasyarakatan narapidana/anak didik. Serta fungsi lapas ialah Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Lembaga Pemasyarakatan menyelenggarakan fungsi: Melakukan pembinaan narapidana / anak didik; Memberikan bimbingan, mempersiapkan sarana dan mengelola hasil kerja; Melakukan bimbingan sosial / kerohanian narapidana / anak didik; Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib Lembaga Pemasyarakatan; Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Dalam Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI No: M. 01-PR-07-10 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI dijelaskan bahwa, Kepala Lembaga Pemasyarakatan (Kalapas) mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan kegiatan administrasi keamanan dan tata tertib serta pengelolaan tata usaha yang meliputi urusan kepegawaian, keuangan dan rumah tangga sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan pemasyarakatan narapidana, anak didik atau penghuni Lapas.

Dasar hukum terdiri dari : Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan; Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2011 Tentang Perubahan atas keputusan Menteri Kehakiman Nomor M.01-PR.07.03 Tahun 1985 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan; Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI No : M. 01- PR-07-10 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI; Peraturan Menteri Hukum Dan

Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2018 Tentang Revitalisasi Penyelenggaraan Pemasyarakatan.

Berdasarkan tugas dan fungsi lapas se Korwil Jember, maka objek penelitian memfokuskan pada tugas dan fungsi dari bidang dan sub bagian terutama pada Sub Bagian Tata Usaha; seksi kegiatan kerja dan Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih sering terjadi kendala dalam penyelesaian program kegiatan diantaranya ialah terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Identifikasi Permasalahan Lapas Kelas Wilayah Jember tahun 2021

| No | Bidang kerja | Realisasi Program Tahun 2021 | Target |
|-----------|---|------------------------------|--------|
| 1. | Sub Bagian Tata Usaha | | |
| | Urusan Kepegawaian dan Keuangan mempunyai | | |
| a. | tugas melakukan urusan kepegawaian dan keuangan | 80 % | 100% |
| b. | Urusan Umum mempunyai tugas melakukan surat-menyurat, perlengkapan dan rumah tangga | 83 % | 100% |
| 2. | Seksi Kegiatan Kerja | | |
| a. | Memberikan bimbingan latihan kerja bagi narapidana / anak didik dan mengelola hasil kerja | 85 % | 100% |
| b. | Mempersiapkan fasilitas sarana kerja | 87 % | 100% |
| c. | Sub Seksi Bimbingan Kerja dan Pengelolaan Hasil Kerja mempunyai tugas Memberikan Petunjuk dan Bimbingan Latihan Kerja bagi narapidana / anak didik serta mengolah hasil kerja | 88 % | 100% |
| d. | Sub Seksi Sarana Kerja mempunyai tugas Mempersiapkan fasilitas sarana kerja | 90 % | 100% |
| 3. | Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib | | |
| a. | Mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan | 89 % | 100% |
| b. | Menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas serta menyusun laporan berkala di bidang keamanan dan menegakkan tata tertib | 85 % | 100% |
| c. | Sub Seksi Keamanan mempunyai tugas mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan | 84 % | 100% |
| d. | Sub Seksi Pelaporan dan Tata Tertib mempunyai tugas Menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas serta menyusun laporan berkala di bidang keamanan dan menegakkan tata tertib; | 87 % | 100% |

Sumber : Lapas Wilayah Jember.(2021).

Berdasarkan tabel identifikasi masalah yang terjadi pada Lembaga Pemasysarakatan Wilayah Jember yang terdiri atas Kabupaten Jember, Bondowoso dan Banyuwangi dapat diketahui mengenai tugas dan fungsi terutama pada Sub Bagian Tata Usaha; seksi kegiatan kerja dan Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib, masih belum optimal dan belum mencapai target realisasi yang diharapkan, sehingga dalam penelitian ini, fenomena kinerja yang ditemukan ialah “Kurangnya efektifitas kinerja pegawai Lapas seluruh Korwil Jember dalam menjalankan tugas dan fungsinya”. Mengacu pada permasalahan yang didapat, maka peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting yang merupakan solusi peneliti yang mampu meminimalisir permasalahan dan meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, adapun faktor tersebut ialah : beban kerja, pengembangan karir dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel *intervening*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas mengenai tidak tercapainya realisasi program sesuai dengan target yang telah ditentukan, serta terdapat kekosongan pada jabatan-jabatan tertentu dan didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis serta terdapat isu-isu strategis yang perlu mendapat perhatian dan penanganan serius dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Lapas se Korwil Jember, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember?
3. Apakah komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember?

4. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember?
6. Apakah komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember?
8. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
9. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
10. Apakah komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember.
3. Untuk menguji pengaruh komitmen pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Lapas se Korwil Jember.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Bagi Kanwil Jawa timur khususnya Korwil Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kinerja pegawai Lapas se Korwil Jember. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.

b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Kegunaan Akademis.

a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).

b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

