BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini dibutuhkan berbagai perubahan baik pada instansi atau organisasi hingga individu yang berperan didalamnya, dimana dituntut untuk terus dapat aktif berinovasi dan merespon cepat segala kebutuhan dalam mengembangkan organisasi. Setiap organisasi berproses dengan menggunakan seluruh potensi yang ada untuk dapat menghasilkan barang atau jasa yang memiliki daya ungkit bagi kemajuan organisasi. Menurut Boone et al. (2019) hal tersebut dapat dilakukan jika organisasi mengacu pada empat input dasar diantaranya sumber daya alam, modal, sumber daya manusia serta kewirausahaan. Untuk itu organisasi dengan segala keterbatasannya dituntut mampu memberdayakan dengan optimal dalam pemanfaatnya demi kelangsungan organisasi.

Diantara berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki organisasi tidak dapat dimanfaatkan apalagi mencapai sebuah *output* barang dan jasa. Instansi atau organisasi yang baik, dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia guna menjalankan tugas dan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam upaya menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Setiap instansi pemerintahan berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Manajemen SDM merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Menurut Wibowo (2019) kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang berkualitas dan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Aguinis, 2019). Menurut Grote (2021) kinerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam mencapai hasil yang diinginkan dalam melaksanakan tugasnya, dengan memperhatikan aspek kualitas, produktivitas, inovasi, dan kepatuhan terhadap aturan dan nilai-nilai organisasi.

Mengacu pada hasil penelitian terdahulu dalam meningkatkan kinerja, diperoleh rangkuman beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya *Motivation*, *Employee Wellbeing*, *Human Resource Management Style and Practices*, *Training and Learning*, *Job Satisfaction*, *Leadership Style*, *Employee and Organizational Commitment and Absenteeism*, *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, *Reward System*, *Workplace Conditions*, *Career Development*, *Social Exchanges*, *Wellbeing Programs and Activities*, *Work–Life Balance*, *Flexible Working Arrangements Flexible*, *External Environment* (Alefari et al., 2020). Menurut Diamantidis & Chatzoglou (2019) secara khusus dukungan manajemen, iklim organisasi, lingkungan kerja, kemampuan beradaptasi, dan motivasi berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Literatur empiris tentang OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*), LMX (*Leader–Member*

Exchange), pembelajaran individu, pembelajaran tim dan perilaku inovatif mengeksplorasi konsep dalam meningkatkan kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019).

Pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya tidak terlepas dari penilaian tingkat efektifitas kinerja. Pegawai dimaksud diantaranya adalah Pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso. Berdasarkan tugas dan fungsi Lapas Kelas IIB Bondowoso serta penentuan isu-isu strategis yang dirumuskan berdasarkan hasil evaluasi terhadap organisasi dan tupoksi, sumber daya Organisasi Perangkat Daerah (OPD), kinerja pelayanan dan juga tantangan eksternal atau isu-isu strategis yang sedang berkembang dimasyarakat dan perlu penanganan secara terprogram / terencana, maka dapat diketahui rencana kegiatan pada tahun 2021 sampai dengan 2024 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target Kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso

No	Keterangan	Target Kinerja dan Pendanaan Tahunan		Kondisi Ahir	
		2021	2022	2023	2024
		Target	Target	Capaian	Capaian
1	Pembinaan Kepribadian dan Layanan Integrasi Narapidana	100%	100%	98,59%	100%
2	Kebutusan Dasar dan Layanan Kesehatan	100%	100%	99,32%	99,92%
3	Pembinaan Kemandirian Narapidana	100%	100%	86,65%	100%
4	Layanan Keamanan dan Ketertiban	100%	100%	67,90%	99,99%
5	Layanan BMN	100%	100%	50,11%	100%
6	Layanan Hubungan Masyarakat	100%	100%	55,56%	100%
7	Layanan Umum	100%	100%	22,16%	99,99%
8	Layanan Perkantoran	100%	100%	98,55%	99,69%
9	Layanan Manajemen SDM Internal	100%	100%	100%	100%
10	Layanan Perencananaan & Penganggaran	100%	100%	8,30%	100%
11	Pemantauan dan Evaluasi	100%	100%	0,00%	100%
12	Manajemen Keuangan	100%	100%	0,00%	100%
13	Reformasi Kinerja	100%	100%	100%	100%

Berdasarkan tabel 1.1, dapat digambarkan capaian kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1
Target Kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso

Sumber : Lapas Kelas IIB Bondowoso, 2025

Lapas Kelas IIB Bondowoso memiliki tolak ukur yang dapat dilakukan penilaian untuk mencapai kinerja organisasi. Pencapaian kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso mengacu pada sasaran strategis, Indikator Kinerja Utama (IKU) serta target capaian yang dilakukan penilaian dalam kurun waktu satu tahun. Berikut merupakan pencapaian kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir yaitu Tahun 2023 dan 2024. Berdasarkan sumber Tabel 1.1, maka pencapaian kinerja organisasi Lapas Kelas IIB Bondowoso masih tergolong rendah. Adapun rincian data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pencapaian Kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso

Indikator Kinerja Utama (IKU)	**Capaian**		**Target**		**Keterangan**	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Pembinaan Kepribadian dan Layanan Integrasi Narapidana	98,59%	100%	100%	100%	Belum	Belum
Kebutusan Dasar dan Layanan Kesehatan	99,32%	99,92%	100%	100%	Belum	Tercapai
Pembinaan Kemandirian Narapidana	86,65%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Layanan Keamanan dan Ketertiban	67,90%	99,99%	100%	100%	Belum	Tercapai

Layanan BMN	50,11%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Layanan Hubungan Masyarakat	55,56%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Layanan Umum	22,16%	99,99%	100%	100%	Belum	Tercapai
Layanan Perkantoran	98,55%	99,69%	100%	100%	Belum	Belum
Layanan Manajemen SDM Internal	100%	100%	100%	100%		Tercapai
Layanan Perencananaan dan Penganggaran	8,30%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Pemantauan dan Evaluasi	0,00%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Manajemen Keuangan	0,00%	100%	100%	100%	Belum	Tercapai
Reformasi Kinerja	100%	100%	100%	100%		Tercapai

Sumber : Lapas Kelas IIB Bondowoso, 2025

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dinyatakan bahwa pendukung tugas dan fungsi Lapas Kelas IIB Bondowoso masih belum memadai, serta program peningkatan kinerja belum sesuai target. Peneliti mendapatkan fenomena kinerja mengacu pada Tabel 1.1 dan 1.2 ialah "Belum optimalnya kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya". Selanjutnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan Kompetensi terhadap kinerja dengan komitmen pegawai sebagai variabel intervening di Lapas Kelas IIB Bondowoso untuk dapat memberikan gambaran kontribusi terhadap pencapaian kinerja yang akan datang. Mengacu pada fenomena yang didapat, maka peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting yangr elevan sebagai solusi guna meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang didapat dalam objek penelitian. Adapun faktor- faktor tersebut ialah pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan kompetensi terhadap pencapaian kinerja melalui komitmen pegawai sebagai variabel intervening.

Pengembangan teoritis dalam penelitian ini yang pertama mengacu pada faktor kompetensi sebagai landasan teori guna mengukur permasalahan yang didapat. Menurut Zainal (2019) kompetensi adalah keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi menurut Dessler (2020) adalah perilaku dari seseorang yang dapat diamati dan diukur untuk menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin. Lebih lanjut Dessler menjelaskan bahwa kompetensi dibagi menjadi tiga yakni kompetensi umum (seperti membaca dan menulis), kompetensi kepemimpinan (seperti berpikir strategis dan kepemimpinan) dan kompetensi teknis (seperti keahlian mengoperasikan komputer). Kompetensi yang merujuk pada pendapat para ahli, juga di perkuat dengan adanya hasil penelitian sebelumnya baik yang mendukung ataupun yang menolak.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nursaid et al., 2023), (Setiawan et al., 2022), (Nursaid et al., 2020), (Sanjaya & Tania, 2023), (Susanto et al., 2021), (Diansyah et al., 2020), (Astarina et al., 2021), (Agus et al., 2022), (Mahmudah et al., 2021), dan (Dewianawati et al., 2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, juga ada beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian (Utomo et al., 2019) menyampaikan bahwa kompetensi tidak mempengaruhi kinerja. Penelitian (Ratnasari, Sutjahjo, et al., 2021) dan (Hidayat, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Komitmen pegawai merupakan sikap yang menunjukkan keinginan untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan

meningkatkan kinerja organisasi (Arifin, 2019). Menurut Mathis et al. (2019), komitmen pegawai merupakan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi tempat ia bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan maksimal. Dari pengembangan teoritis mengenai komitmen pegawai diatas, maka hasil penelitian sebelumnya yang dirujuk ialah hasil penelitian (Hendrawan et al.,2023), (Sabtohadi, 2019), (Kurniawan et al., 2022), (Najma et al., 2022), (Sungu et al., 2019), dan (Ridwan, 2020) yang menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, ada juga beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian Diansyah et al. (2020) menyampaikan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian (Sudama, 2022), (Ratnasari et al., 2021), dan (Ramadona et al., 2021) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja serta didukung dengan hasil penelitian sejenis baik hasil yang mendukung teori (signifikan) serta yang menolak, maka peneliti menetapkan Lapas Kelas IIB Bondowoso sebagai objek yang dipilih sebagai penelitian dengan asumsi peneliti bahwa objek tersebut relevan dengan dasar keilmuan yang diampu serta adanya permasalahan kinerja yang ditemukan dan perlu dioptimalkan. Hal dimaksud akan diuji menggunakan beberapa faktor yang telah ditetapkan oleh peneliti (mengacu pada hasil observasi yang dilakukan) yakni *organizational citizenship behaviour* dan kompetensi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja melalui komitmen pegawai sebagai variabel intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso?
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso?
3. Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso ?
4. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso?
5. Apakah komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso?
6. Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas Kelas IIB Bondowoso?
7. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas Kelas IIB Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui atau menganalisis rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap komitmen pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso.

2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen pegawai pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso.
6. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas Kelas IIB Bondowoso.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas Kelas IIB Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi siapa pun yang membutuhkan atau menggunakan penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berperan dalam ilmu pengetahuan dan dapat mendukung teori-teori sebelumnya yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.
   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu penyumbang informsi bagi peneliti sejenis setelah penelitian ini.

c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso.
d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso.
e. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang Komitmen pegawai terhadap kinerja Lapas Kelas IIB Bondowoso.

2. Manfaat Praktis
   a. Bagi Lapas Kelas IIB Bondowoso, dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
   b. Bagi program studi, diharapkan dapat memperluas pengenalan jurusan Magister Manajemen serta mempererat kerjasama akademik dengan lembaga atau instansi yang terkait.
   c. Bagi Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan Republik Indonesia, khususnya Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan
   d. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan alat perbandingan untuk penelitian selanjutnya pada masalah yang sebanding atau terkait.