

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam organisasi atau perusahaan. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien, dengan memanfaatkan potensi karyawan sepenuhnya serta memberikan mereka kesempatan untuk berkembang. Di era perubahan yang cepat, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan mengoptimalkan berbagai aspek guna menjaga daya saing (Widodo & Yandi, 2022). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, inovasi menjadi salah satu faktor kunci untuk mencapai keunggulan. Pengembangan SDM yang kompeten memungkinkan perusahaan bersaing di pasar global dan menghasilkan output yang sesuai dengan sasaran perusahaan (Hidayat, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan SDM melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terencana dan terstruktur sangat diperlukan untuk memperoleh hasil yang maksimal. Namun, penurunan kualitas tenaga kerja di Indonesia menjadi perhatian serius karena dapat menghambat pertumbuhan ekonomi nasional (Firdausy, 2022). Setiap organisasi didirikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah aspek sumber daya manusia. Bagian terpenting dari manajemen sumber daya manusia yakni mengenai kepuasan kerja, setiap perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai harus lebih tinggi diantara para pekerja, hal tersebut menjadi salah satu syarat guna meningkatkan kemampuan kerja, kinerja, kualitas serta pelayanan. Sumber daya yang baik akan tercipta apabila suatu perusahaan dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan (Silalahi et al., 2021).

Salah satu faktor yang berperan sangat signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah keseimbangan kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance* (Thalia et al., 2024). Keseimbangan kehidupan kerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengatur dan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan dan aktivitas dalam kehidupan pribadinya, keseimbangan kehidupan kerja merupakan kondisi di mana individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kebutuhan pribadi atau keluarga, sehingga tercipta harmoni antara kedua aspek tersebut (Sari, 2025). Keseimbangan ini sangat penting karena dapat membantu pegawai mengurangi tingkat stres yang muncul akibat tekanan pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Penelitian yang dilakukan oleh (Permatasari et al., 2024) mengungkapkan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat absensi yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang mengalami ketidakseimbangan. Sebaliknya, ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya menurunkan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah,

kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta motivasi yang lebih baik dalam bekerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan kelelahan, penurunan produktivitas, hingga meningkatnya tingkat absensi (Naim & Daga, 2024).

Selain itu, kompetensi pegawai juga menjadi aspek krusial dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas di lingkungan Lapas. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional sangat dibutuhkan agar pegawai mampu menghadapi dinamika dan kompleksitas tugas sehari-hari, mulai dari pembinaan narapidana hingga pengelolaan administrasi. Namun demikian, kedua faktor tersebut tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai (Silalahi et al., 2021). Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. (Lyle M. Spencer, 1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang terkait dengan efektivitas kinerja di tempat kerja. Pegawai Lapas yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan baik, memahami prosedur kerja, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk menjalankan tugas.

Salah satu variabel yang dapat memperkuat atau memediasi hubungan tersebut adalah etos kerja. Etos kerja merupakan sikap mental, nilai-nilai, dan semangat kerja yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari (Bayu et al., 2024). Menurut (Kasmir, 2019), etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang lahir dari keyakinan fundamental terhadap makna kerja. Etos kerja sebagai variabel intervening berperan dalam membentuk sikap, motivasi, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Aries Saputra et al., 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa etos kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi atau intervening. Etos kerja sebagai variabel intervening diduga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan etos kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan semangat kerja yang lebih besar, sehingga mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja meski dalam kondisi kerja yang penuh tekanan (Dwinanda et al., 2023).

Terdapat kesenjangan Penelitian terdahulu terkait peran etos kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara work-life balance dan kompetensi terhadap kinerja masih kurang dieksplorasi (Endrianto, 2021). Penelitian sebelumnya cenderung melihat pengaruh langsung work-life balance terhadap kinerja, atau pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, tanpa memperhitungkan bagaimana etos kerja dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut (Arifin et al., 2023), (Hidayat, 2022) (Pujianti et al., 2025) dan (Harefa & Veri, 2024). Padahal, etos kerja yang tinggi dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Beberapa Penelitian menunjukkan hasil yang berbeda mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja (Putra & Indrawijaya, 2024). Ada Penelitian yang menemukan pengaruh positif dan signifikan (Kumar, 2022), (Fajar, 2024) dan (Kurniasari & Bahjahtullah, 2022), sementara Penelitian lain menunjukkan tidak ada pengaruh atau bahkan pengaruh negatif jika work-life balance tidak dikelola dengan baik

(Permatasari et al., 2024), (Subari & Sawitri, 2022) dan (Indradewa & Prasetyo, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa ada variabel lain yang perlu dipertimbangkan, seperti etos kerja, yang dapat meintervening hubungan antara *work-life balance* dan kinerja (Azizah et al., 2023). Kondisi ini mengindikasikan perlunya mempertimbangkan variabel lain, seperti etos kerja, yang dapat berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja (Azizah et al., 2023). Oleh karena itu, Penelitian ini yang mengkaji peran etos kerja secara mendalam sangat diperlukan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendukung upaya peningkatan kinerja pegawai secara efektif.

Penelitian mengenai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kompetensi, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) masih terbatas, terutama yang berfokus pada Lapas Kelas IIB Probolinggo. Sebagian besar Penelitian yang ada lebih banyak dilakukan di sektor swasta atau instansi pemerintah lainnya. Kondisi unik di Lapas, seperti *overcapacity*, risiko keamanan, dan interaksi dengan narapidana, memerlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami dinamika yang terjadi (Hidayat, 2022).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, termasuk di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan (Lapas). Dalam menjalankan tugasnya, pegawai Lapas tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan teknis yang memadai, tetapi juga harus mampu mengelola tekanan pekerjaan dan menjaga motivasi agar tetap produktif. Kondisi ini menjadi semakin kompleks mengingat tantangan yang dihadapi, seperti tingginya beban kerja, keterbatasan fasilitas, dan situasi *overcapacity* yang sering terjadi di Lapas Kelas IIB Probolinggo. Berikut tabel yang menggambarkan kondisi dan tantangan yang dihadapi pegawai Lapas Kelas IIB Probolinggo terkait variabel keseimbangan kehidupan kerja, kompetensi, etos kerja, dan kinerja :

Tabel 1.1
Observasi Fenomena Penelitian

Variabel	Target	Realisasi	Capaian
Meningkatnya Pelayanan Perawatan Narapidana/Tahanan/Anak, Pengendalian Penyakit Menular dan Peningkatan Kualitas Hidup Narapidana Peserta Rehabilitasi Narkotika di wilayah	100%	90%	10% Belum Tercapai
Meningkatnya Pelayanan Pembinaan Kepribadian, Pelatihan Vokasi, Pendidikan dan Penanganan Narapidana Resiko Tinggi	100%	78%	22% Belum Tercapai
Meningkatnya Pelayanan Keamanan dan Ketertiban di wilayah sesuai standar	100%	90%	10% Belum Tercapai
Meningkatnya Dukungan Layanan Manajemen Satker	100%	100%	Tercapai

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Tabel 1.1 menggambarkan fenomena nyata yang dialami di lapangan, di mana dari keempat variabel yang diukur hanya dukungan layanan manajemen satuan kerja yang telah mencapai target sepenuhnya, sedangkan pelayanan perawatan narapidana, pengendalian penyakit menular, peningkatan kualitas hidup narapidana rehabilitasi narkoba, pelayanan pembinaan kepribadian, pelatihan vokasi, pendidikan, penanganan narapidana risiko tinggi, serta pelayanan keamanan dan ketertiban di wilayah baru menunjukkan capaian yang masih di bawah target sehingga tetap memerlukan berbagai upaya perbaikan dan penguatan program untuk meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh. Hal ini menjadi dasar pentingnya Penelitian untuk memahami bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, serta bagaimana etos kerja dapat meintervening hubungan tersebut. Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIB Probolinggo merupakan salah satu institusi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pembinaan dan pengayoman narapidana. Dalam menjalankan tugasnya, pegawai Lapas dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti tingginya tingkat hunian (*overcapacity*), keterbatasan sumber daya, serta tekanan pekerjaan yang tinggi. Kondisi ini menuntut pegawai untuk memiliki kinerja yang optimal agar pelayanan dan pembinaan terhadap warga binaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Fenomena Penelitian terkait kinerja pegawai di Lapas Kelas IIB Probolinggo menunjukkan adanya sejumlah tantangan yang memengaruhi performa kerja mereka. Salah satu fenomena utama adalah kondisi *overcapacity* atau kelebihan penghuni yang signifikan di Lapas, sehingga menimbulkan pekerjaan yang berlebihan yang berat bagi pegawai. Kondisi ini menyebabkan pegawai harus bekerja lebih keras dalam mengelola narapidana dan menjalankan tugas pembinaan, pengawasan, serta administrasi yang kompleks, di sisi lain, upaya peningkatan kinerja pegawai terus dilakukan, seperti melalui evaluasi rutin dan pelatihan (bimtek), yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan semangat kerja pegawai. Namun, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai juga menjadi isu penting yang perlu diperhatikan agar stres kerja tidak menurunkan produktivitas dan kualitas kinerja (Ananda & Hadi, 2023).

Berdasarkan *gap research* yang ditemukan dalam studi sebelumnya dan hasil tabel penilaian kinerja, urgensi Penelitian ini semakin kuat untuk dilakukan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai masih menghasilkan temuan yang beragam, baik positif, negatif, maupun tidak signifikan, tergantung pada konteks dan variabel mediasi yang digunakan. Sebagian besar Penelitian lebih banyak memfokuskan pada variabel mediasi seperti kepuasan kerja, sementara peran etos kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kompetensi terhadap kinerja masih sangat minim dieksplorasi secara mendalam. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai di sejumlah organisasi menunjukkan bahwa kinerja belum optimal, yang tercermin dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama yang masih perlu ditingkatkan. Permasalahan ini juga relevan dengan situasi di Lapas Kelas IIB Probolinggo, di mana tantangan seperti *overcapacity*, keterbatasan sumber daya, dan tekanan kerja tinggi menuntut adanya pemahaman lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Oleh karena itu, Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan

literatur dan memberikan kontribusi empiris terkait bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana etos kerja dapat mengintervensi hubungan tersebut. Temuan dari Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan yang lebih efektif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemasyarakatan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam Penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo ?
3. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap etos kerja Lapas kelas IIB Probolinggo ?
4. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja Lapas kelas IIB Probolinggo ?
5. Apakah etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo ?
6. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo yang di mediasi oleh etos kerja ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo yang di mediasi oleh etos kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya Penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap etos kerja Lapas kelas IIB Probolinggo.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap etos kerja Lapas kelas IIB Probolinggo.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo yang di mediasi oleh etos kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Lapas kelas IIB Probolinggo yang di mediasi oleh etos kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah khazanah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kompetensi, etos kerja, dan kinerja pegawai.
- b. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori tentang bagaimana etos kerja dapat meintervening pengaruh *work-life balance* dan kompetensi terhadap kinerja.
- c. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa dalam konteks lembaga pemasyarakatan atau organisasi lain dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut tinggi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Lapas Kelas IIB Probolinggo, hasil Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti program peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai serta pengembangan kompetensi.
- b. Membantu manajemen Lapas dalam memahami pentingnya etos kerja sebagai faktor yang dapat memperkuat kinerja pegawai, sehingga dapat dilakukan upaya pembinaan dan motivasi yang tepat.
- c. Memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dan pimpinan Lapas untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai.
- d. Bagi pegawai, Penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan mengembangkan kompetensi serta etos kerja demi peningkatan kinerja dan kesejahteraan pribadi.