

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era yang semakin maju dan serba digital ini, dunia kerja dituntut untuk unggul dalam berbagai aspek, baik dari segi kemudahan, kecepatan, maupun tingkat efisiensi yang tinggi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus cepat beradaptasi dan meningkatkan keunggulan masing-masing agar tetap kompetitif dalam dunia kerja yang semakin canggih ini. Sumber daya manusia di dalamnya juga dituntut untuk cepat beradaptasi dengan berbagai situasi di era saat ini. Sumber daya manusia dalam organisasi akan berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengambil keputusan penting bagi organisasi tersebut. Peran sumber daya manusia dalam organisasi terlihat dari produktivitas dan kualitas kerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam organisasi atau perusahaan perlu diperhatikan agar dapat memberikan kontribusi yang baik serta meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. (Hutajulu & Supriyanto, 2018).

Setiap organisasi atau perusahaan selalu menginginkan kinerja tinggi dari karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, sering kali perusahaan menghadapi tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Masalah ini menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen, karena keberhasilan mereka bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Perusahaan harus menghargai setiap aspek dalam diri karyawan untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas dan berkinerja unggul. Ketika sumber daya manusia dikelola dengan baik, keberhasilan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja atau *performance* adalah salah satu indikator utama kualitas sumber daya manusia. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik, maka setiap tugas dan pekerjaan akan terselesaikan sesuai harapan organisasi atau perusahaan (Masharyono dan Senen, 2017).

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja sendiri dapat dibagi menjadi dua, terdapat dua kategori dalam kinerja yaitu *in- role performance* dan *extra-role performance* (Waleed, 2017). *In-role performance* berupa aktivitas pekerjaan formal yang dikerjakan karyawan sesuai

deskripsi pekerjaan karyawan tersebut yang merupakan tanggung jawabnya. Dimensi yang digunakan sebagai pengukuran ini dikembangkan oleh William dan Anderson (2018) yang diantaranya terdapat tujuh *item* sebagai berikut: (a) Cukup menyelesaikan tugas yang ditugaskan; (b) Memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian tugas; (c) Melakukan tugas-tugas yang diharapkan darinya; (d) Memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaan itu; (e) Terlibat dalam aktivitas yang secara langsung akan memengaruhi evaluasi kinerja; (f) Mengabaikan aspek pekerjaan yang harus dia lakukan; (g) Gagal melakukan tugas-tugas penting (William & Anderson, 2018:602).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan suatu instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja instansi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian ini dilakukan secara periodik terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui apakah seorang PNS berhasil atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan yang dimiliki. Prestasi kinerja PNS akan dinilai berdasarkan dua unsur penilaian, yaitu : 1) SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. 2) Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Lembaga Perasyarakatan Kelas IIB Blitar menetapkan standar hasil kinerja untuk seluruh pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai dimana standar nilai kinerja tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011. Standar Nilai Kinerja Pegawai dengan nilai 91-ke atas termasuk kategori Sangat Baik, 76-90 termasuk kategori baik, 61-75 termasuk kategori cukup, 51-60 termasuk kategori kurang, 50-ke bawah termasuk kategori buruk. Namun sesuai dengan yang ditargetkan Lembaga Perasyarakatan Kelas IIB Blitar adalah nilai 82 dinyatakan baik dan jika nilai kinerjanya dibawah angka 82 maka dinyatakan kurang baik oleh instansi.

Berdasarkan hasil observasi dengan staf divisi kepegawaian di Lembaga Perasyarakatan Kelas IIB Blitar, ditemukan bahwa masalah utama dalam penelitian ini adalah transformasi organisasi secara menyeluruh, baik dari segi struktur maupun fungsi, sebagai upaya menghadapi era revolusi industri 4.0 dan perkembangan

teknologi. Perubahan ini menyebabkan beberapa peran atau fungsi jabatan dihilangkan atau diubah. Akibatnya, tugas dan fungsi jabatan menjadi lebih kompleks karena menggabungkan dua fungsi yang sebelumnya terpisah. Dampak yang dirasakan oleh pegawai termasuk beban tugas yang berlebihan pada satu pegawai, yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka, serta keharusan bekerja menggunakan teknologi yang masih dianggap baru oleh sebagian besar pegawai. Fenomena ini dapat mengakibatkan terjadinya penurunan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Blitar.

Mayoritas pegawai termasuk dalam usia dewasa madya, dengan beberapa di antaranya mendekati usia pensiun. Meskipun dianggap berkompeten, mereka tetap merasakan tuntutan kerja yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya karena perubahan baru dan kebutuhan untuk cepat menyesuaikan diri. Pegawai yang berhasil beradaptasi dengan tuntutan kerja baru ini akan mendapatkan penilaian kerja yang baik dari organisasi. Sebaliknya, pegawai yang kesulitan beradaptasi akan mendapatkan penilaian kerja yang buruk.

Sriwidodo & Haryanto (2019) mengungkapkan banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: individu, psikologis, serta beberapa faktor eksternal, salah satunya juga dipengaruhi oleh suatu bentuk perubahan yang dilakukan karyawan akan inisiatif sendiri guna menyeimbangkan tuntutan serta sumber daya dalam pekerjaan yang disebut dengan *job crafting* (Tims, et al, 2019). *Job crafting* ini mampu membantu karyawan untuk menyesuaikan dirinya agar mampu melakukan yang lebih baik dalam pekerjaannya yang akan berdampak pada kinerjanya, karyawan yang melakukan *job crafting* menunjukkan peningkatan *outcomes* yang positif, dan menutunkan *outcomes* negative (Singh & Singh, 2018).

Wrzesniewski dan Dutton (2021) *Job crafting* merupakan sebuah proses perubahan cara atau desain dalam bekerja yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun psikologis. Sedangkan menurut Bakker dan Leiter berpendapat bahwa *job crafting* juga dapat membantu seorang karyawan dalam proses menyesuaikan diri terhadap pekerjaannya (Bakker dan Leiter, 2017). Ada beberapa aspek yang dapat menjelaskan pengaruh *job crafting*. Pertama, dalam meningkatkan *job resources* baik dalam aspek sosial (*increasing social job resources*) maupun non-sosial (*increasing structural job resources*). Kedua, terciptanya lingkungan kerja yang menantang (*increasing challenging job demand*). Ketiga, mengurangi ketidaknyamanan di tempat kerja (*decreasing hindering job demands*) untuk menghadapi stress dari tuntutan kerja yang tinggi juga terkait dengan *work engagement*. Karena energi menjadi lebih bebas

dan tingkat stress yang dialami menjadi rendah (Tims et al., 2017).

Kinerja tidak hanya dapat mempengaruhi *job crafting*, tetapi juga dapat mempengaruhi *work engagement*. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan Wingerden (2017) menyatakan bahwa jika kinerja memiliki pengaruh serta berhubungan dengan *work engagement*. *Work engagement* atau keterikatan kerja merupakan keadaan kerja yang berhubungan dengan motivasi kerja yang positif, memuaskan, dan afektif (Mirjam & Ayla, 2017). *Work engagement* penting bagi perusahaan, karena keterikatan karyawan dengan pekerjaan dapat berpengaruh terhadap performa atau kinerja seorang karyawan. Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, semakin baik performa kerja yang ditunjukkan (Deviyanti dan Sasono, 2017). *Work engagement* salah satu faktor yang mempengaruhi antusiasme seorang karyawan dalam bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Work engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli, et al, 2019).

Work engagement menggambarkan bagaimana seorang karyawan bekerja dan mengekspresikan dirinya saat melaksanakan tugasnya. Setiap karyawan memiliki sifat dan perilaku yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan mereka. Salah satu cara untuk meningkatkan *work engagement* adalah melalui *job crafting*, di mana karyawan dapat merancang kembali tugas dan tanggung jawab mereka sehingga merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, merasa sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dan memahami bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Menurut Schaufeli & Bakker (2019) *work engagement* atau keterikatan kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : a). *Job demands* (tuntutan pekerjaan), b). *Job Resources* (sumber daya kerja), c). *Personal Resources* (sumber daya individu). Pada penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2020) membuktikan bahwa *job demand* mempunyai hubungan *negative* dan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *job demand* maka akan semakin menurunkan tingkat *work engagement*. Lebih lanjut penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Upadyaya (2017) yang menguatkan bahwa *job demand* berpengaruh signifikan negative terhadap *work engagement*.

Work engagement di anggap pula sebagai keadaan motivasi afektif yang memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. maupun organisasi yang membuat mereka sangat terlibat, berenergi dan berdedikasi pada pekerjaannya (Leiter,2019).

Work engagement tinggi akan membuat karyawan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif (Harter, Schmidt, & Hayes, 2020) dan tingkat burnout yang rendah (Bakker Demerouti, & Euwema, 2019). Bakker (2017) menyebutkan bahwa *work engagement* menyebabkan karyawan lebih terbuka akan informasi baru sehingga berdampak pula pada mudahnya beradaptasi serta menimbulkan kemauan yang ekstra dalam bekerja.

Dari uraian di atas serta temuan fenomena yang peneliti jumpai, kemudian masih jarang peneliti jumpai penelitian terkait pengaruh *job crafting* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai di Indonesia, menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk dapat mengetahui apakah terdapat pengaruh *job crafting* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai dengan judul Pengaruh *Job Crafting dan Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti mengambil identifikasi masalah yaitu:

1. Transformasi organisasi yang sekarang diharuskan bekerja dengan menggunakan teknologi yang semakin berkembang menyebabkan meningkatkan tuntutan pekerjaan yang dialami oleh pegawai dan berpengaruh pada kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar.
2. Tugas dan fungsi jabatan menjadi semakin kompleks karena digabungkan dari dua fungsi yang awalnya berbeda dan mempengaruhi kinerja pegawai Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar mengalami penurunan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar?
3. Apakah *job crafting* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar?
4. Seberapa besar pengaruh *job crafting* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kelas IIB Blitar?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang sudah dirumuskan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai penulis yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas IIB Blitar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas IIB Blitar.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas IIB Blitar.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *job crafting* dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas IIB Blitar.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis dalam praktek sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja pegawai.
 - b. Dapat dijadikan untuk bahan perbandingan penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktisi
 - a. Bagi Mahasiswa

Untuk memberikan tambahan informasi dan masukan mengenai pentingnya *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, hasil penelitian tersebut akan dievaluasi. Apabila ditemukan kekurangan, perbaikan akan dilakukan, sedangkan kelebihan akan dipertahankan dan ditingkatkan melalui kritik dan saran.

- b. Bagi Institusi

Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi institusi lain, terutama yang berfokus pada manajemen sumber daya manusia dengan penekanan pada *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja karyawan, sehingga semakin banyak referensi yang tersedia dalam bidang ini.