

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam kesuksesan sebuah lembaga atau perusahaan. Pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah diraih apabila didukung oleh individu-individu yang kompeten, memiliki karakter yang baik, berkualitas, mampu menjalin kerja sama dengan rekan kerja, loyal terhadap perusahaan, serta memiliki semangat dan harapan untuk mendorong kemajuan perusahaan. Namun, mendapatkan tenaga kerja dengan kriteria ini bukanlah hal yang sederhana. Sebagai akibatnya, perusahaan perlu mengatur dan mengelola sumber daya manusia dengan cara yang paling efektif.

BPJS Ketenagakerjaan, (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan), adalah sebuah lembaga hukum publik yang berada di bawah pengawasan langsung Presiden Republik Indonesia. Lembaga ini bertugas menyediakan perlindungan pekerja yang menghadapi risiko sosial dan ekonomi tertentu dengan asuransi sosial. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjungpinang menjalankan fungsi yang sama, yaitu melaksanakan dan menerima pendaftaran peserta, memungut serta mengelola iuran dari pemberi kerja, menerima subsidi iuran dari pemerintah, mengumpulkan serta mengatur data peserta program jaminan sosial, menyalurkan manfaat serta mendanai layanan sesuai ketentuan program, serta menyampaikan informasi terkait program jaminan sosial kepada

peserta dan masyarakat. Programnya mencakup Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Pensiun (JP), serta Jaminan Hari Tua (JHT).

Berdasarkan hasil observasi peneliti dan hasil wawancara oleh Kepala Bidang Pengendalian Operasional, diketahui bahwa keberhasilan kinerja perusahaan bergantung pada pencapaian kinerja kantor cabangnya. BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang menilai kinerja pegawainya dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang mencakup KPI unit kerja dan KPI individu. Tujuannya adalah untuk mengukur efektivitas kerja, kontribusi terhadap tujuan organisasi, serta tanggung jawab pegawai terhadap target yang ditetapkan.

Secara khusus, penilaian individu difokuskan pada dua aspek utama: *internal process* dan *continuous learning*. Aspek *internal process* menekankan pentingnya menjalankan tugas secara efisien, tepat waktu, dan sesuai standar operasional, dengan hasil kerja yang akurat, berkualitas, dan mencerminkan prinsip tata kelola yang baik. Sementara itu, *continuous learning* menilai sejauh mana pegawai mampu belajar secara berkelanjutan, cepat beradaptasi terhadap perubahan regulasi, serta mengembangkan kompetensi. Berikut merupakan data kinerja seluruh pegawai dalam kurun waktu lima tahun belakangan.

Tabel 1. 1
Data Kinerja Pegawai

TAHUN	KINERJA (RATA-RATA)	PRESENTASE KENAIKAN/PENURUNAN
2020	4.75	4.75
2021	4.65	Penurunan sebesar 2.11%
2022	4.48	Penurunan sebesar 3.66%
2023	4.63	Kenaikan sebesar 3.35%
2024	4.67	Kenaikan sebesar 0.86%

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjungpinang

Kinerja karyawan selama lima tahun terakhir menunjukkan ketidakstabilan yang signifikan, dengan penurunan drastis pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan tahun 2020. Penurunan ini disebabkan oleh faktor eksternal seperti adaptasi cepat terhadap peraturan pandemi dan kesulitan dalam administrasi, serta faktor internal seperti perubahan kepemimpinan dan pergeseran fokus kebijakan. Walaupun mulai menunjukkan tanda-tanda pemulihan pada tahun 2023, kenaikan yang terjadi pada tahun 2024 relatif kecil karena hanya mencapai 0,86%, sangat rendah bila dibandingkan dengan pertumbuhan di tahun sebelumnya. Selain itu, pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang juga menangani tugas-tugas yang melibatkan administrasi, pelayanan pelanggan, dan pengelolaan data besar. Sifat pekerjaan ini seringkali berulang, yang dapat menyebabkan kebosanan, sehingga berdampak pada kinerja.

Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang menerapkan *job crafting* secara mandiri melalui pengaturan waktu kerja, di mana pegawai menyelesaikan tugas dalam satu periode tertentu, termasuk dengan lembur, sebagai upaya menyesuaikan tuntutan kerja dan menjaga keseimbangan psikologis, terutama bagi pegawai yang bekerja jauh dari keluarga. Situasi tersebut mendorong pegawai menyesuaikan pola kerja sebagai upaya menjaga keseimbangan psikologis dan mengelola kelelahan emosional. Namun, penerapan *job crafting* ini belum didukung oleh kebijakan organisasi yang terstruktur, karena BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang belum menerapkan sistem kerja fleksibel. Selain itu, pegawai masih sering menanggapi pekerjaan di luar jam kerja, termasuk pada hari libur. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* masih bersifat informal dan

belum terintegrasi dengan sistem organisasi, sehingga penyesuaian kerja yang bertujuan meningkatkan kenyamanan justru berpotensi menimbulkan kelelahan dan penurunan kinerja. (Uçar & Kerse, 2022) menemukan bahwa *job crafting* bisa meningkatkan arti dari pekerjaan, kesejahteraan psikologis, serta kinerja individu. Sementara itu, penelitian (Setyawati & Nugrohoseno, 2019) mengindikasikan bahwa *job crafting* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Work engagement juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan keterikatan tinggi biasanya bekerja dengan penuh semangat, tekun, dan berpikir positif, sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif. Namun, pada beberapa pegawai, tingkat *work engagement* tampak masih rendah. Hal ini terlihat dari keterlambatan memulai pekerjaan pada bagian kepesertaan dan pengendalian operasional. Rutinitas administratif yang monoton, perubahan kebijakan dari direksi dan juga pemerintah seringkali menimbulkan beban dan tekanan tambahan, yang berpotensi menurunkan *absorption* (keterlibatan penuh). Jika dibiarkan, rendahnya *work engagement* dapat menghambat kolaborasi tim, menurunkan kinerja, dan berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan kepada peserta. Penelitian oleh (Rohana Manalu et al., 2021) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh positif pada kinerja. Sedangkan penelitian (Roza Fonna & Farida Ferine, 2023) *work engagement* memberikan dampak negatif terhadap performa pegawai BPJS Ketenagakerjaan di Provinsi Aceh.

Budaya kerja di BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang masih didominasi oleh pola birokratis dan hierarkis yang kuat. Hal ini tercermin dari sikap pegawai yang cenderung pasif, lebih menunggu instruksi atau prosedur formal dalam menyelesaikan tugas. Struktur kerja yang kaku dan bertingkat, membuat banyak pegawai enggan mengambil risiko, bertindak mandiri, atau membuat keputusan tanpa arahan atasan. Walaupun secara formal organisasi membuka ruang untuk menerima ide dan masukan, proses pengambilan keputusan di tingkat manajerial masih terasa terlalu kaku dan terpusat, sehingga membatasi kebebasan dan kewenangan pegawai dalam mengambil keputusan saat menjalankan tugas sehari-hari. Semangat untuk berinovasi menjadi kurang berkembang, yang berpotensi memengaruhi efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Shang, 2022). Temuan (Haz et al., 2022) menunjukkan bahwa *work culture* berpengaruh positif terhadap performa karyawan, dan diperkuat oleh (Wulansari et al., 2023) yang mengindikasikan bahwa budaya kerja juga memiliki dampak pada kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surabaya Darmo. Namun, terdapat perbedaan hasil dengan penelitian (Sirong, 2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, studi ini bertujuan untuk mengetahui **Pengaruh *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Work Culture* Terhadap *Employee Performance* Pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang**. Dengan demikian, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi manajemen dalam menyusun kebijakan yang tepat untuk memperbaiki kinerja dan kualitas layanan kepada masyarakat.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang berfluktuasi dan sempat mengalami penurunan signifikan pada tahun 2021, dipengaruhi oleh perubahan regulasi mendadak saat pandemi dan transisi kepemimpinan/kebijakan, serta sifat pekerjaan yang rutin dan administratif berpotensi menghambat pemeliharaan kinerja optimal.
2. Inisiatif *job crafting* pegawai untuk mencapai fleksibilitas waktu kerja tidak didukung oleh kebijakan organisasi yang terstruktur, dan terkekang oleh struktur birokratis dan prosedur yang kaku, sehingga berpotensi memicu kelelahan berlebihan serta penurunan kinerja.
3. Tingkat *work engagement* beberapa pegawai masih rendah, ditandai dengan keterlambatan memulai pekerjaan dan kurangnya semangat karena rutinitas monoton dan tekanan beban kerja tinggi.
4. Budaya kerja di BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang masih didominasi oleh pola birokratis dan hierarkis yang kuat, menyebabkan pegawai cenderung takut mengambil risiko. Kondisi-kondisi tersebut berpotensi menghambat kolaborasi, menurunkan kualitas pelayanan, dan memperburuk kinerja pegawai secara keseluruhan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh *job crafting* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang?
2. Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang?

3. Apakah terdapat pengaruh *work culture* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang?
4. Apakah terdapat pengaruh *job crafting*, *work engagement*, dan *work culture* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang?

1.4 Pembatasan Masalah

Agar memastikan bahwa studi ini dilaksanakan dengan konsistensi pada permasalahan yang diteliti, perlu adanya pembatasan masalah yang penulis teliti, oleh sebab itu peneliti membatasi hanya fokus pada variabel yang relevan dengan judul, yaitu variabel *job crafting*, *work engagement*, dan *work culture* terhadap *employee performance*. Objek penelitiannya pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work culture* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting*, *work engagement*, dan *work culture* terhadap *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang.

1.6 Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat dari studi ini:

1. Peneliti

Keberhasilan peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini memberikan sejumlah manfaat penting, antara lain memperluas wawasan dan pengetahuan, melatih ketelitian serta kesabaran, dan menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen dari Universitas Maritim Raja Ali Haji.

2. Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan dan pengetahuan, serta memberikan kontribusi sebagai masukan bagi institusi kampus dalam meninjau dan mengevaluasi kurikulum yang telah diterapkan. Selain itu, penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan bacaan atau referensi, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang nantinya dapat disimpan di perpustakaan universitas dan digunakan oleh mahasiswa lain yang memerlukannya.

3. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar strategis bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan Tanjungpinang dalam menyusun kebijakan yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan hasil penelitian ini berpotensi menjadi sumber rujukan yang relevan dalam pengelolaan berbagai aspek seperti *job crafting*, *work engagement*, dan budaya kerja, sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat.

1.7 Sistematika Penulisan

Berikut adalah struktur penulisan dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Di bab ini terdapat latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan landasan teori yang mendasari penelitian ini. Selain itu, bab ini juga dibahas studi-studi sebelumnya, kerangka pemikiran, serta pembentukan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bagian ini dijelaskan tentang objek serta cakupan penelitian, teknik penelitian, pengoperasian variabel, cara menentukan populasi dan sampel, langkah-langkah pengumpulan data, serta teknik analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bagian ini, menguraikan deskripsi unit analisis atau pengamatan, bersama dengan hasil penelitian serta pembahasannya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi hasil akhir yang diambil dari penelitian yang telah dilaksanakan dan saran yang diberikan dalam penelitian ini.