

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

*Organizational Ambidexterity* menjadi topik yang menarik untuk diteliti khususnya dalam konteks organisasi. Para peneliti menganggap konsep *ambidexterity* ini menjadi hal yang sangat menarik dan merupakan hal baru yang diminati. (Birkinshaw & Gupta, 2013) menuliskan dalam penelitiannya bahwa *ambidexterity* adalah cara yang berguna untuk menghadapi tantangan organisasi dalam mengelola berbagai macam perubahan yang terjadi. Berdasarkan penelusuran yang dilakukan penulis mengenai *organizational ambidexterity* khususnya untuk sektor publik masih sangat minim. Beberapa penelitian yang dilakukan untuk sektor publik terkait *organizational ambidexterity* (Cannaerts et al., 2016, 2020; Choi & Chandler, 2015; Deserti & Rizzo, 2014; E. Smith & Umans, 2015) dan penelitian tersebut menunjukkan bagaimana organisasi publik dapat menerapkan dan mendorong inovasi sekaligus fokus pada efisiensi.

Smith dan Umans menyatakan bahwa sulit untuk menemukan penelitian yang mengeksplorasi konsep *Organizational Ambidexterity* dalam sektor publik. Artinya masih sangat sedikit penelitian untuk sector public mengenai variabel *organizational ambidexterity*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada perbedaan hasil dari variabel *Organizational Ambidexterity* antara sektor publik dan sektor swasta. Faktor utama yang membedakannya adalah kepemilikan. Sektor publik secara kepemilikan adalah milik pemerintah dan pengelolaannya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sektor swasta tentunya sangat dengan leluasa melakukan pengelolannya sendiri karena berorientasi kepada laba/profit.

Penelitian yang dilakukan Miles dan Snow memberikan beberapa implikasi mengenai tipologi jenis strategi untuk adaptasi dan efektivitas organisasi publik, terutama terkait dengan *Organizational Ambidexterity* dan kemampuan dinamis. (Bryson et al., 2007) melihat *Organizational Ambidexterity* mengacu pada keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi melalui subunit atau individu yang digabungkan dan dibedakan secara longgar, masing-masing menkhususkan diri dalam eksplorasi dan eksploitasi. (Birkinshaw & Gupta, 2013).

*Organizational Performance* (Kinerja Organisasi) bagi sektor tentunya memiliki indikator yang berbeda dengan sektor swasta. Sektor publik adalah organisasi yang memiliki tugas utama memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja organisasi itu sangat penting bagi organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja organisasi adalah ukuran kinerja subyektif yang melibatkan penilaian karyawan daripada ukuran yang lebih obyektif. Penelitian yang dilakukan Walter menunjukkan hasil bahwa evaluasi hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi dalam konteks sektor publik. Hasilnya menunjukkan bahwa HPWS dapat meningkatkan kinerja organisasi secara langsung. (Ko & Smith-walter, n.d.). Kinerja organisasi merupakan salah satu cara untuk mengukur efektivitas organisasi. Kebutuhan akan kemampuan organisasi untuk menentukan tujuan dan sasaran dalam mencapai kinerja .

Dalam organisasi publik ada peran utama yang memberikan pelayanan kepada masyarakat yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ada perubahan yang signifikan terkait dengan kompensasi yang didapatkan PNS setelah menerapkan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan salah bentuk perubahan yang dimulai dengan mengubah *mind set* para PNS yang awalnya belum melayani dengan baik menjadi wajib melayani dengan baik. Perubahan ini ditunjang juga dengan pemberian kompensasi berupa tujangan kinerja atau remunerasi. Remunerasi yang diberikan negara kepada kementerian/lembaga berbeda-beda sesuai dengan kriteria-kriteria yang sudah diatur pemerintah. Peningkatan pendapatan ini tentunya selain berdampak pada peningkatan kinerja organisasi juga akan berdampak pada kepuasan kerja.

*Job Satisfaction* (Kepuasan kerja) didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang (Locke, 2007). Ini menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja organisasi (Muterera et al., 2018a; Pang & Lu, 2018; Singhry, 2018; Wu et al., 2013; Zhu & Wu, 2016). Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja di berbagai jenis organisasi, khususnya mempelajari perbedaan antara kepuasan kerja pegawai sektor publik dan swasta. Pekerja sektor publik

dapat memiliki misi yang seringkali memberikan peluang lebih besar untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, yang dapat menghasilkan motivasi tenaga kerja yang lebih besar (Seidle et al., 2016). Kepuasan kerja memang merupakan individual faktor namun berdasarkan penelitian terdahulu ternyata berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (S. Kim, 2005; Pang & Lu, 2018)

Pencapaian kinerja organisasi ditentukan juga faktor lain yaitu *Top Management Team* (TMT). TMT telah mengkonfirmasi hubungan antara tim manajemen dan kinerja organisasi, terutama dalam pencapaian kinerja yang sangat tinggi. TMT juga terkait dengan inovasi organisasi (Carpenter et al., 2004; W. K. Smith & Tushman, 2005), strategi (Kor, 2003), dan perubahan strategis (Singhry, 2018). Namun, meskipun mengumpulkan bukti tentang hubungan antara TMT dan kinerja, relatif sedikit upaya yang telah dilakukan untuk meneliti yang mendasari hubungan antara TMT dan kinerja organisasi (Qiao et al., 2020; Vyakarnam & Handelberg, 2005).

Sumber Daya Manusia (SDM) bagi organisasi menjadi hal yang sangat penting karena dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Hal ini berlaku di semua organisasi baik itu publik maupun privat. *Human Resource Management* (HRM) merupakan bagian penting dari strategi organisasi. Keberhasilan keunggulan kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang ada dalam organisasi. Pada level managerial para Manajer harus memiliki kemampuan untuk mulai mengubah pola pikir mereka tentang pegawai dan cara pandang dalam melihat hubungan kerja diantara pegawai. Perubahan hubungan kerja yang mengedepankan sebagai mitra bukan lagi sebagai atasan dan bawahan. Apabila hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan yang terstruktur dengan birokrasi maka yang terjalin hubungan yang kaku. Namun dengan membangun hubungan sebagai mitra maka akan terjalin hubungan yang lebih humanis dan lebih rileks.

SDM adalah asset yang dimiliki oleh organisasi dan harus dikembangkan sehingga para karyawan memiliki kompetensi yang bagus dan menjadi manusia yang unggul. Sebagai asset dari organisasi maka para karyawan akan membawa organisasi menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif. Dalam manajemen

kinerja, faktor manusia adalah yang paling menentukan suatu organisasi . Setiap instansi baik di sektor publik maupun swasta tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, memiliki kecakapan dalam bidang tugasnya, memiliki pengetahuan dan mempunyai kemampuan pengambilan keputusan yang tepat. Diperlukan kemampuan dan kompetensi yang baik dari seorang pemimpin dalam mengelola aset sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat memberikan hasil yang baik kepada organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh peranan kepemimpinan yang baik dan didorong oleh kinerja yang baik dari seluruh komponen pegawai sehingga tercipta suatu kondisi kestabilan proses kerja organisasi. Hal ini tentunya akan berimplikasi pada proses bisnis organisasi yang akan memiliki output yang optimal dan mendorong kemajuan organisasi.

*Resource Based View (RBV)* mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda-beda (heterogen) namun tidak bergerak sempurna. Strategi RBV berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menerapkan strategi dan menciptakan nilai yang tidak secara bersama-sama diterapkan oleh pesaing lain namun dapat dipertahankan karena pesaing tidak dapat meniru (J. Barney, 1991b). Secara umum bahwa perusahaan mampu mengembalikan keadaan yang tidak baik menjadi berkelanjutan dari sumber daya mereka (termasuk sumber daya statis, kemampuan dinamis, dan pengetahuan). Namun sumber daya ini perlu :

1. *Valuable* (Berharga). Sumber daya perusahaan mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan
2. *Rare* (Langka). Sumber daya perlu didistribusikan secara heterogen di seluruh perusahaan, dan tidak mudah diakses oleh pesaing; dimiliki oleh sedikit perusahaan.
3. *Inimitable* (Tidak ada bandingannya). Atau peniruan yang rendah dari sumber daya untuk melindungi mereka agar tidak ditiru oleh pesaingnya.
4. *Non Substitutable* (tidak dapat dipindahtangankan). Pesaing tidak boleh memiliki sumber daya yang setara untuk menggantikan sumber daya yang tidak dapat ditiru.

Bagi organisasi yang merencanakan keunggulan organisasi di masa depan yang jauh lebih baik dan memiliki keunggulan kompetitif, maka organisasi harus mampu melakukan investasi bagi sumber daya yang dimiliki. Hal ini yang akan memastikan bahwa organisasi akan mampu bersaing di masa depan. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) merupakan sekumpulan praktik yang bekerja bersama dan memfasilitasi tujuan strategis (Sagar, 2019). Sistem HRM bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dengan *High Performance Work System* (HPWS). SDM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui prestasi kerja. (Para-González et al., 2019). Dasar pemikiran hubungan antara HPWS dan kinerja adalah HPWS mempromosikan nilai, keunikan dan pengetahuan serta ketrampilan karyawan yang tidak dapat ditiru (B. E. Wright & Davis, 2003), yang pada akhirnya akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih baik. HPWS telah terbukti secara positif terkait erat dengan kinerja organisasi, tidak hanya di perusahaan swasta namun juga di perusahaan jasa dan teknologi serta perusahaan yang baru berdiri (Zhang & Morris, 2014)

Asumsi umum dalam penelitian sektor publik adalah organisasi publik harus efisien dan inovatif untuk mengatasi tantangan seperti perubahan demografis dan digitalisasi. *Organizational ambidexterity* salah satu variabel yang dapat berpengaruh positif meningkatkan kinerja organisasi. (Cannaerts et al., 2020). Organisasi publik saat ini semakin dilihat sebagai salah satu alat utama untuk meningkatkan produktivitas dan untuk secara efektif menekan tantangan sosial seperti harapan masyarakat yang meningkat, globalisasi, tantangan demografis dan iklim, dan dengan demikian sebagai alat untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. (Umans et al., 2020). Oleh karena itu, untuk menjaga kelangsungan suatu organisasi, diperlukan adanya efisiensi dan inovasi.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa *research gap* dilihat dari *scientific gap* ditemukan masih sangat minim sekali penelitian terkait dengan *Organizational Ambidexterity* bagi sektor publik. *Organizational Ambidexterity* sebagai variabel mediasi masih sangat sedikit yang meneliti. Kinerja organisasi publik itu berbeda dengan kinerja organisasi swasta, oleh karena itu sampai saat ini masih mencari bentuk yang sesuai.

Penulis tidak hanya melihat *scientific gap* namun penulis juga coba melihat secara *empirical gap* permasalahan yang terjadi. Pemasarakatan sebagai institusi pemerintah memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pemasarakatan sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 29 tahun 2015 tanggal 29 September 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 6 Tahun 2016. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Pemasarakatan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan di bidang registrasi, pelayanan tahanan, pembinaan narapidana, pembimbingan klien , pengentasan anak, pengelolaan benda sitaan dan barang rampasan negara, keamanan dan ketertiban, Kesehatan dan perawatan narapidana dan tahanan, serta teknologi informasi pemasarakatan;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang registrasi, pelayanan tahanan, pembinaan narapidana, pembimbingan klien, pengentasan anak, pengelolaan benda sitaan dan barang rampasan negara, keamanan dan ketertiban, Kesehatan dan perawatan narapidana dan tahanan, serta teknologi informasi pemasarakatan;
3. Pemberian bimbingan teknis dan supervis di bidang registrasi, pelayanan tahanan, pembinaan narapidana, pembimbingan klien, pengentasan anak, pengelolaan benda sitaan dan barang rampasan negara, keamanan dan ketertiban, Kesehatan dan perawatan narapidana dan tahanan, serta teknologi informasi masyarakat
4. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang registrasi, pelayanan tahanan, pembinaan narapidana, pembimbingan klien, pengentasan anak, pengelolaan benda sitaan dan barang rampasan negara, keamanan dan ketertiban, Kesehatan dan perawatan narapidana dan tahanan, serta teknologi informasi pemasarakatan; dan
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pemasarakatan; dan
6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh menteri

Direktorat Jenderal Pemasarakatan memiliki peran yang sangat strategis, diantaranya sebagai berikut :

1. Melaksanakan pembinaan terhadap Narapidana dan Anak
2. Melaksanakan Pelayanan terhadap Tahanan
3. Pengelolaan Benda Sitaan dan Barang Rampasan Negara
4. Melaksanakan Pembimbingan terhadap Klien Pemasarakatan

Berdasarkan peran di atas artinya bahwa setiap aktifitas yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan harus dilaksanakan secara professional dalam rangka mengembalikan Warga Binaan Pemasarakatan menjadi individu yang bertakwa kepada Tuhan YME, mampu berinteraksi secara sehat dalam pergaulan masyarakat, dan mempunyai kemampuan untuk mencapai standar hidup yang baik. Pemasarakatan harus mampu memulihkan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan Warga Binaan Pemasarakatan.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan, bahwa pada hakikatnya, Warga Binaan Pemasarakatan sebagai insan dan sumber daya manusia harus diperlakukan dengan baik dan manusiawi dalam satu sistem pembinaan yang terpadu. Sistem pemasarakatan merupakan rangkaian penegakan hukum yang bertujuan agar Warga Binaan Pemasarakatan menyadari kesalahannya, memperbaiki diri, dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat berperan dalam pembangunan, dan dapat hidup secara wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab. Sistem Pemasarakatan berfungsi menyiapkan Warga Binaan Pemasarakatan agar dapat berintegrasi secara sehat dengan masyarakat, sehingga dapat berperan kembali sebagai anggota masyarakat yang bebas dan bertanggung jawab.

Kondisi lembaga pemasarakatan dan rumah tahanan negara pada saat ini mengalami *over crowding*. *Over crowding* di lembaga pemasarakatan (lapas) dan rumah tahanan negara (rutan) menjadi hal yang sangat penting untuk diselesaikan. Data pada tanggal 31 Maret tahun 2021 menunjukkan jumlah narapidana sebanyak 268.919 orang dan jumlah tahanan sebanyak 64.526 orang dengan kasus terbanyak adalah narkoba. Dengan kondisi saat ini tentunya diharapkan memiliki petugas pemasarakatan yang mampu bekerja dengan kinerja tinggi. Hal ini akan berdampak pada organisasi dimana dibutuhkannya *High Performance Work System* (HPWS).

Penghuni lembaga pemasyarakatan yang disebut dengan narapidana dan penghuni rutan yang disebut dengan tahanan ternyata tidak hanya laki-laki namun ada perempuan dan anak. Artinya ada tugas berat dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terutama dalam pengelolaan lapas dan rutan. Petugas pemasyarakatan menjadi orang yang sangat memiliki peran dalam melakukan pembinaan dan perawatan tahanan. Dalam Undang-undang Nomor 12 tahun 1995 tentang Pemasyarakatan pasal 8 ayat (1) menyebutkan bahwa Petugas Pemasyarakatan merupakan Pejabat Fungsional Penegak Hukum yang melaksanakan tugas di bidang pembinaan, pengamanan dan pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan.

Petugas pemasyarakatan yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam pandangan masyarakat awam akan menganggap bahwa pekerjaannya sama dengan ASN yang bekerja di kementerian/lembaga. Padahal ada tugas berat seorang petugas pemasyarakatan di mana mereka harus bekerja karena panggilan hati, maksudnya bahwa tugas beratnya mereka adalah harus mampu membina Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) untuk memulihkan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan.

Berdasarkan ORTA Tahun 2019 jumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasyarakatan yang tersebar di seluruh Indonesia sebanyak 680 yang terdiri dari lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, balai pemasyarakatan dan rumah penyimpanan benda sitaan dan barang rampasan negara, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.1.

## Nama Unit Pelaksana Teknis di Seluruh Indonesia

No.	Nama UPT	Jumlah
1.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas I	13
2.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA	83
3.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Narkotika	19
4.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Perempuan	15
5.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pemuda	2
6.	Lembaga Pemasyarakatan Khusus Kelas IIA	2
7.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB	116
8.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Narkotika	5
9.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Perempuan	8
10.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Pemuda	1
11.	Lembaga Pemasyarakatan Khusus Kelas IIB	1
12.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas III	43
13.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Narkotika	1
14.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Perempuan	10
15.	Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Pemuda	1
16.	Lembaga Pemasyarakatan Khusus Terbuka	1
17.	Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas I	7
18.	Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II	26
19.	Rumah Tahanan Negara Kelas I	16
20.	Rumah Tahanan Negara Kelas IIA	10
21.	Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Perempuan	3
22.	Rumah Tahanan Negara Kelas IIB	136
23.	Balai Pemasyarakatan Kelas I	21
24.	Balai Pemasyarakatan Kelas II	69
25.	Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Kelas I	35
26.	Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Kelas II	29
27.	Rumah Sakit	1
	<b>Jumlah</b>	<b>680</b>

Jumlah UPT Pemasarakatan sangat banyak sekali jumlah unit pelaksana teknis pemasarakatan yang tersebar diseluruh Indonesia. Namun apabila kita bandingkan dengan jumlah penghuni yang setiap hari bertambah terus maka menjadi tidak sebanding. Jumlah kejahatan setiap hari pasti mengalami penambahan yang akhirnya berdampak kepada jumlah penghuni yang semakin bertambah sehingga menyebabkan *over crowding* di beberapa lembaga pemasarakatan dan rumah tahanan negara. Artinya masih membutuhkan banyak unit pelaksana teknis pemasarakatan untuk menampung narapidana dan tahanan supaya tidak berdesak-desakan di dalam lembaga pemasarakatan dan rumah tahanan negara.

Permasalahan tidak berhenti sampai dengan *over crowding* namun berdampak kepada petugas pemasarakatan yang masih sangat sedikit jumlahnya apabila dibandingkan dengan jumlah Warga Binaan Pemasarakatan (WBP). Jumlah petugas pemasarakatan secara keseluruhan, jumlahnya 37.804 orang. Jumlah petugas pemasarakatan dalam hal ini penjagaan di seluruh Indonesia adalah 14.600 orang di mana satu orang petugas pemasarakatan menjaga 55 orang narapidana (perbandingan 1:55). Idealnya satu orang petugas pemasarakatan membina 25 orang narapidana (perbandingan 1:25). Kondisi tidak ideal ini yang menyebabkan Direktorat Jenderal Pemasarakatan melakukan penerimaan CPNS dari tahun 2016-2021 sebanyak 28.682 orang. Minat masyarakat yang sangat tinggi untuk menjadi CPNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dipengaruhi oleh tunjangan kinerja yang akan diterima. Dalam berita online disebutkan tingginya minat pelamar untuk menjadi CPNS di Kementerian Hukum dan HAM RI karena tunjangan kinerja yang akan di dapatkan (Sumber : <https://nasional.kontan.co.id/news/besaran-gaji-dan-tunjangan-kinerja-pns-kemenkumham-termasuk-kepala-cabang-rutan-1> ). Hal ini yang menjadi pendorong mengapa penulis mengambil variabel *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja).

Pada tahun 2015 terjadi moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), sehingga sama sekali tidak dilakukan rekrutmen untuk CPNS. Namun pada tahun 2017 Presiden Jokowi mengeluarkan kebijakan terkait dengan rekrutmen pegawai untuk kementerian dan lembaga. Kementerian Hukum dan

HAM termasuk paling banyak menerima yaitu 17.000 pegawai lulusan SMA/SMK/ sederajat, kemudian sisanya Diploma 3 dan Sarjana. Pada tahun 2018 rekrutmen yang dilakukan sebanyak 2.000 orang, kemudian tahun 2019 sebanyak 4.598 orang dan tahun 2021 sebanyak 4.558 orang.

Penambahan jumlah pegawai yang sangat banyak dalam waktu yang berdekatan ternyata menambah masalah baru. Masalah yang ditimbulkan dalam pelaksanaan Latihan Dasar CPNS. Pelaksanaannya terpusat di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM. Tahun ini dilaksanakan secara daring karena adanya pandemi COVID-19 yang tidak mungkin melaksanakan secara luring. Dengan banyaknya jumlah peserta Latsar CPNS namun tidak diikuti dengan kesiapan tenaga pengajar dan coach untuk para peserta. Akhirnya yang terjadi adalah semua pejabat struktural mengajar dan mereka hanya mengikuti *workshop* selama 3 hari untuk mendapatkan materi. Setelah mengikuti *workshop* mereka bisa menjadi tenaga pengajar. Bagi tenaga pengajar widyaiswara dan dosen memerlukan waktu dua minggu untuk mendapatkan sertifikat pengajar Diklat Latsar CPNS.

Ada tanggung jawab besar dari organisasi untuk menjadikan para petugas pemasyarakatan menjadi petugas yang memiliki integritas serta mampu mengayomi dan membina. Pembinaan yang dilakukan oleh organisasi kepada petugas pemasyarakatan yang baru sangat dibutuhkan. Faktanya pembinaan yang diberikan kepada mereka ternyata lemah dan ini terbukti dengan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh mereka. Para petugas pemasyarakatan yang baru melakukan pelanggaran yang paling banyak adalah menjadi kurir narkoba dari para bandar yang ada di lembaga pemasyarakatan atau rumah tahanan negara. Berdasarkan penelusuran ditemukan 4 kasus dalam kurun waktu tahun 2021. Berita terbaru menyebutkan bahwa peredaran narkoba 2,5 ton senilai 1,2 triliun disinyalir dikendalikan dari lepas. (sumber <https://nasional.tempo.co/read/1457379/peredaran-narkoba-25-ton-senilai-rp-12-triliun-dikendalikan-dari-lapas>)

Data di atas menjelaskan bahwa ada masalah yang sangat penting untuk segera diselesaikan yaitu petugas pemasyarakatan. Petugas pemasyarakatan ini adalah orang-orang yang sangat penting dalam melakukan pengamanan, pembinaan

narapidana dan perawatan tahanan. Mereka harus memiliki integritas dan kompetensi untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Ada tanggung jawab besar dari organisasi untuk menjadikan para petugas pemasyarakatan menjadi petugas yang memiliki integritas serta mampu mengayomi dan membina. Pembinaan yang dilakukan oleh organisasi kepada petugas pemasyarakatan yang baru sangat dibutuhkan. Faktanya pembinaan yang diberikan kepada mereka ternyata lemah dan ini terbukti dengan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh mereka. Para petugas pemasyarakatan yang baru melakukan pelanggaran yang paling banyak adalah menjadi kurir narkoba dari para bandar yang ada di lembaga pemasyarakatan atau rumah tahanan negara. Berdasarkan penjabaran di atas diperlukannya *Top Management Team (TMT)* dalam pengelolaan lembaga pemasyarakatan dan rumah tahanan negara.

*Organizational Ambidexterity* adalah kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan orientasi eksploratif dan eksploitatif ketika menggunakan sumber daya (March, 1991). Dimana eksploitasi merupakan penyempurnaan dan perluasan kompetensi, teknologi dan paradigma yang ada yang melibatkan “pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi dan eksekusi”; Eksplorasi sebagai eksperimen dengan alternatif baru melalui “pencarian, variasi, pengambilan resiko, fleksibilitas, penemuan dan inovasi. Eksploitasi dalam organisasi publik digunakan untuk fokus pada layanan yang diinginkan penerima layanan (Bryson, 2008). Oleh karena itu, eksploitasi adalah bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk penyediaan layanan publik. Pemasyarakatan adalah organisasi publik yang pengguna layanannya adalah para pelanggar hukum. WBP berada di lembaga pemasyarakatan untuk dibina sehingga ketika bebas mereka dapat diterima kembali di tengah-tengah masyarakat. Apabila kondisi *over crowding* yang sekarang terjadi sangat berat lembaga pemasyarakatan melakukan pembinaan. Hal yang harus dilakukan oleh lembaga pemasyarakatan dan rumah tahanan negara adalah memaksimalkan sumber daya yang dimiliki supaya tetap dapat memberikan pelayanan terbaik.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian : **“Organizational Ambidexterity sebagai variabel mediasi pada**

## **pengaruh Kepuasan Kerja, *Top Management Team* (TMT) dan *High Performance Work System* (HPWS) terhadap Kinerja Organisasi”**

### **1.2. Pembatasan Penelitian**

Penelitian ini membatasi pada upaya untuk mengungkapkan pengaruh kepuasan kerja, *Top Management Team* (TMT) dan *High Performance Work System* (HPWS) terhadap kinerja organisasi melalui *Organizational Ambidexterity* di lembaga pemasyarakatan dan rumah tahanan negara di seluruh Indonesia. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Januari 2022 sampai dengan Juni 2022.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh *Top Management Team* (TMT) terhadap Kinerja Organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap Kinerja Organisasi?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Ambidexterity*?
5. Apakah terdapat pengaruh *Top Management Team* (TMT) terhadap *Organizational Ambidexterity*?
6. Apakah terdapat pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity*?
7. Apakah terdapat pengaruh *Organizational Ambidexterity* terhadap Kinerja Organisasi?
8. Apakah *Organizational Ambidexterity* memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi?
9. Apakah *Organizational Ambidexterity* memediasi pengaruh *Top Management Team* (TMT) terhadap Kinerja Organisasi?
10. Apakah *Organizational Ambidexterity* memediasi pengaruh antara *High Performance Work System* (HPWS) terhadap Kinerja Organisasi?

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisa, menemukan dan menguji :

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi
2. Pengaruh *Top Management Team (TMT)* terhadap Kinerja Organisasi
3. Pengaruh *High Performance Work System (HPWS)* terhadap Kinerja Organisasi
4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Ambidexterity*
5. Pengaruh *Top Management Team (TMT)* terhadap *Organizational Ambidexterity*
6. Pengaruh *High Performance Work System (HPWS)* terhadap *Organizational Ambidexterity*
7. Pengaruh *Organizational Ambidexterity* terhadap Kinerja Organisasi
8. Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan dimediasi *Organizational Ambidexterity*
9. Pengaruh antara *Top Management Team (TMT)* terhadap Kinerja Organisasi dengan dimediasi *Organizational Ambidexterity*
10. Pengaruh antara *High Performance Work System (HPWS)* terhadap Kinerja Organisasi dengan dimediasi *Organizational Ambidexterity*

#### 1.5. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Teoritis (*Basic Research*)

Manfaat teoritis di dalam penelitian ini yaitu memberikan bukti empiris tentang peran mediasi *organizational ambidexterity* bagi peningkatan kinerja organisasi publik khususnya masyarakat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang ilmu manajemen strategis dan khususnya pada pengembangan teori tentang *Resource Base View (RBV)* pada organisasi publik. Selain itu, penelitian ini akan memberikan penemuan baru yang belum ditemukan pada penelitian-penelitian yang sama sebelumnya.

## 2. Praktis (*Applied Research*)

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan informasi bagi para praktisi dalam implementasi di lapangan dengan mengacu kepada hasil-hasil dari penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dijadikan acuan atau masukan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam meningkatkan kinerja organisasi dari lembaga pemasyarakatan dan rumah tahanan negara.

### 1.6. *State of the art*

Penelusuran yang sudah dilakukan penulis adalah dengan mencari artikel-artikel dari jurnal-jurnal internasional bereputasi dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Dari penelusuran yang dilakukan kemudian penulis melakukan review dari artikel-artikel tersebut yang sudah ditelusuri. Ditemukan *state of the art* sebagai berikut :

- a. Penelitian terkait dengan *organizational ambidexterity* untuk sektor publik masih sangat sedikit sehingga sangat memiliki peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan *organizational ambidexterity*.
- b. Kinerja organisasi untuk sektor publik masih mencari bentuk atau format, sehingga masih adanya perselisihan terkait dengan bentuk yang tepat.
- c. Masih sedikit penelitian terkait dengan *organizational ambidexterity* sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat menjadi peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut.