

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Adanya sumber daya manusia yang handal didalam sebuah perusahaan atau organisasi di era sekarang ialah menuntut pegawai dengan kualitas kinerja yang tinggi. Oleh karenanya organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki inisiatif yang tinggi, proaktif serta memiliki tanggung jawab yang penuh terhadap perkembangan organisasi dan kariernya. Demikian halnya pula dengan organisasi/instansi Pemasyarakatan yang memiliki jumlah sumber daya manusia yang relatif banyak, yang menjalankan fungsi dan tugasnya melakukan pelayanan, pembinaan kepribadian, pembinaan kemandirian, pembimbingan kemasyarakatan, perawatan, pengamanan, dan pengamatan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) seperti Tahanan, Narapidana dan Klien Pemasyarakatan, (Undang-Undang No 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan; UNODC, 2019:65).

Saat ini jumlah petugas Pemasyarakatan di Indonesia adalah 44.897 orang yang bertugas di 683 satuan kerja terdiri dari Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA), Rumah Tahanan Negara (Rutan), Balai Pemasyarakatan (Bapas), Rumah Penyimpanan Benda Sitaan dan Barang Rampasan Negara (Rupbasan), Lembaga Pemasyarakatan (Lapas). (simpeg.kemenkumham.go.id,2021). Sedangkan terkait dengan narapidana dan tahanan sesuai data bulan November 2021, menyebutkan bahwa jumlah penghuni Lapas, Rutan, dan LPKA di Indonesia mencapai 270.504 orang (Data Pemasyarakatan, 2021). Jumlah tersebut lebih tinggi dari kapasitas penerimaan hunian yang hanya 135.075 orang atau kelebihan kapasitas sebesar 86% (Data Ditjen Pemasyarakatan, 2021). Banyaknya orang di Lapas/Rutan/LPKA khususnya di Indonesia sangat membutuhkan tenaga kerja (Petugas Peasyarakatan/Lapas) yang memadai.

Tabel 1. 1 Jumlah Penghuni

JUMLAH PENGHUNI		
LAPAS	RUTAN	LPKA
195.874	72.510	2.120
TOTAL 270.504		

Tabel 1. 2 Klasifikasi Jumlah Penghuni Narapidana/Tahanan/Anak di Seluruh UPT Pemasyarakatan

KLASIFIKASI JUMLAH PENGHUNI NARAPIDANA/TAHANAN/ANAK DI SELURUH UPT PEMASYARAKATAN							JUMLAH KLIEN BAPAS	
Narapidana	Tahanan	Laki-Laki	Perempuan	Anak	Dewasa	Lansia	Dewasa	Anak
223.641	47.391	257.691	13.345	2.498	264.187	4.155	41.929	2.349
Total 270.504		Kapasitas 132.107		Overkapasitas 138.925			Total 44.278	

Sumber Data: <http://smslap.ditjenpas.go.id> Diambil Pukul 09:00 WIB Tanggal 27 November 2021. Data Klien Bulan September 88 dari 90 Bapas yang melapor

Tabel 1. 3 Jumlah Narapidana/Tahanan

JUMLAH NARAPIDANA/TAHANAN/ANAK BERDASARKAN JENIS PIDANA						
Pidana Umum	Korupsi	Teroris	Narkotika	Ilegal Logging	Pencucian Uang	Human Trafficking
122.778	4.614	462	142.575	210	107	286

SUMBER DATA: SDP PUSAT DIAMBIL PUKUL 09:00 WIB Tanggal 27 November 2021

Tabel 1. 4 Data Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan

DATA UPT PEMASYARAKATAN						
LAPAS	LAPAS PEREMPUAN	RUTAN	LPKA	LPAS	BAPAS	RUPB ASAN
294	33	165	33	4	90	64
TOTAL 683						

Kelebihan kapasitas terjadi di hampir semua Lapas dan Rutan di Indonesia yang mempengaruhi kinerja petugas. Gambaran pekerjaan menjadi petugas Lapas sangat lah berat, di satu sisi petugas Pemasyarakatan harus memenuhi tugas yang berkaitan dengan kelangsungan hidup narapidana di Lapas, namun mereka juga harus berhadapan dengan situasi lain di Lapas seperti kelebihan kapasitas, jam kerja yang panjang, juga saat situasi diciptakan oleh narapidana muncul, misalnya perusakan fasilitas, perkelahian dan upaya melarikan diri dan masalah lain yang berasal dari keluarga narapidana.

Idealnya jika dilakukan perbandingan antara jumlah petugas dengan jumlah penghuni adalah 1:15, yaitu 1 petugas melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap 15 penghuni (Heni Yuwono,dkk, 2023). Namun kenyataannya jauh dari kata ideal. Salah satu contoh, Lapas Kelas I yang berkapasitas 459 diisi oleh 1.900 hingga 2.000 penghuni. Dengan jumlah ribuan penghuni tersebut, satu Lapas hanya memiliki 30 orang petugas pengamanan yang beranggotakan 6 orang dalam setiap regunya. Di samping itu, kebutuhan akan petugas di Lapas tidak hanya berlatar belakang hukum, tetapi juga tenaga medis, psikolog, psikiater, yang kurang memadai juga menjadi tantangan. Hal tersebut menyebabkan sulitnya pemenuhan regulasi mengenai standar minimal pelayanan penghuni, menurut Nelson Mandela Rules, aturan nomor 76. Kondisi ini hampir dialami

oleh Lapas/Rutan di seluruh Indonesia. Di tengah keterbatasan jumlah petugas yang dimiliki, mereka juga memiliki tuntutan yang sangat tinggi yaitu menjaga agar lingkungan Lapas/Rutan dalam kondisi aman dan kondusif serta seorang petugas pemasyarakatan harus memiliki kemampuan yang serba bisa dan peka terhadap situasi dan kondisi di lapangan. Untuk itu membutuhkan petugas yang mampu mengubah pengetahuan, sikap, dan keterampilan warga binaan. Mengubah mereka dari kurang tahu, tidak tahu dan menjadi terampil berpengetahuan. Supaya transformasi ini berhasil, menjadi petugas pemasyarakatan harus memiliki keahlian dan dapat mencerminkan peringkat kemampuannya.

Menjadi seorang petugas pemasyarakatan tidaklah mudah. Di samping memiliki kewajiban tugas menyangkut kelangsungan hidup penghuni, petugas juga dihadapkan dengan situasi dan kondisi Lapas/Rutan yang *over*, waktu kerja yang sangat padat dan waktu yang sangat panjang maupun kondisi yang muncul kurang memungkinkan manakala para penghuni melakukan tindakan yang menimbulkan gangguan keamanan dan ketertiban seperti perkelahian, pelarian, perusakan sarana dan prasarana Lapas/Rutan serta hal lain yang memicu terjadinya kerusakan.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh petugas pemasyarakatan di Indonesia saat ini adalah minimnya dan kurang meratanya pendidikan dan pelatihan bagi petugas Pemasyarakatan (Renstra Kemenkumham 2014-2019). Dengan kompleksitas tugas dan permasalahan yang dimiliki, pemerintah saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi yaitu ilmu pengetahuan dan keterampilan petugas Pemasyarakatan. Berdasarkan data Rencana Kerja Kementerian Hukum dan HAM dari tahun 2017 s.d tahun 2020, jenis pendidikan dan pelatihan yang diberikan bagi petugas pemasyarakatan adalah Pendidikan dan pelatihan Sistem Peradilan Pidana Anak Terpadu yang khusus diberikan untuk petugas Bapas dan Aparat Penegak Hukum lainnya

(kepolisian, kejaksaan, pengadilan) dengan target 270 orang petugas tiap tahunnya dan Pelatihan Kompetensi di Bidang Pembimbing Kemasyarakatan dengan target 320 orang petugas tiap tahun. Hal tersebut sangat tidak sebanding dengan kompleksitas tugas yang dimiliki oleh petugas pemasyarakatan. Masih banyaknya bidang tugas yang belum mendapat sentuhan pendidikan dan pelatihan sangat berpotensi terjadinya penyimpangan kinerja oleh petugas pemasyarakatan. Salah satu dampak yang timbul adalah terjadinya pelarian dan kerusuhan narapidana yang sering luput dari ketidaktahuan para petugas. Hal tersebut karena kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh petugas untuk memberikan pembinaan khusus. Berdasarkan penelitian oleh (Gillian Carol Booth Yudelman 1997) dengan judul buku *"South African Political Prison-Literature Between 1948 And 1990: The Prisoner As Writer An D Polit Ical Commentator"*, narapidana di Afrika tidak hanya mendapatkan pendidikan dan pelatihan tetapi para narapidana ini juga memiliki inisiatif untuk mengungkapkan semua perasaannya, mulai dari rasa cemas, bosan, senang, marah serta segala kegiatan yang dilakukan setiap harinya selama di dalam penjara dengan membuat tulisan karya ilmiah, selain itu juga narapidana membuat kumpulan puisi yang isi di dalamnya menyertakan semua keluh kesahnya selama di dalam penjara. Ia mengaku bahwa dengan membuat karya tulislah digunakan sebagai sarana bertahan hidup, membentuk kebenaran serta melawan hal-hal negatif yang membuat narapidana tersebut terjerumus kembali ke dalam dunia kejahatan. Serta para narapidana tersebut menulis bahwa akan memiliki dampak yang signifikan pemenjaraan terhadap kesejahteraan psikologis para narapidana dan ia membuktikan bahwa di dalam penjara ia dapat bertahan hidup baik di dalam penjara maupun di luar penjara setelah ia bebas menjalani masa pidananya.

Awalnya narapidana menulis segala ceritanya yang di tuliskan melalui dinding toilet, serpihan kertas yang ia temukan, karena mereka menganggapnya dengan tulisan lah ia

mampu bercerita segala kehidupannya pada saat menjalankan masa pidananya salah satu karya yang telah diciptakan oleh narapidana di Afrika selatan yakni “Diisolasi dalam kehidupan pengasingan (*and im driftwood*)”. Dalam tulisannya narapidana tersebut juga menggambarkan bagaimana filosofi penjara dengan berbagai kalangan, mulai dari adanya diskriminasi yang diberikan petugas antara kulit hitam dan kulit putih, perbedaan perlakuan dan pemberian hak-haknya, adanya penolakan pengajuan hak istimewanya yang mana narapidana tersebut menceritakan bahwa hak istimewa itu sangat berarti di kehidupannya dan merupakan salah satu bentuk penyelamat dan motivasi hidup di dalam penjara.

Selain permasalahan tersebut, lingkungan kerja petugas Pemasyarakatan terlihat monoton, berurusan dengan narapidana sulit dan berat, lingkungan kerja dikelilingi tembok tinggi, dan tertutup merupakan situasi yang harus dihadapi petugas Pemasyarakatan.

Risiko tinggi yang diemban oleh petugas belum sebanding dengan kesejahteraan yang diterimanya. Selain itu, terdapat konflik peran, kontak sosial yang menegangkan saat berhadapan dengan atasan sesama rekan kerja, dan penghuni (tahanan dan Narapidana), beban kerja yang berlebihan, jalur karier yang tidak jelas, kurangnya keputusan bersama dan kurangnya keterampilan di tempat kerja menjadi sumber stres atau tersendiri bagi petugas. Situasi ini mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis petugas Pemasyarakatan. Penugasan kerja berbasis shift, beban kerja berlebihan, pekerjaan berbahaya atau berisiko cenderung menyebabkan stres di tempat kerja dibandingkan dengan pekerjaan lain. (Griffin et al., 2007; Luthans et al., 2009; Macdonald, 2003; Mojinyinola, 2008).

Dalam pelaksanaan tugasnya didapatkan petugas Pemasyarakatan membicarakan tentang bagaimana kelanjutan kariernya di masa depan, membicarakan ide untuk

perbaikan institusi, atau sekedar mempertanyakan secara kritis pelaksanaan pekerjaannya dalam rangka meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Hal ini sejatinya merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi. Informasi berharga hilang ketika karyawan enggan berbicara, dan akhirnya kinerja organisasi cenderung melambat. Saat ini, ketika organisasi harus beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan global yang dinamis dan selalu berubah, upaya komunikasi yang berasal dari karyawan dapat memiliki implikasi penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Suara karyawan mengacu pada komunikasi informal, diskresioner, dan ke atas oleh karyawan ide, solusi, atau kekhawatiran tentang masalah terkait pekerjaan (Morrison, 2014; L Van Dyne & LePine, 1998). Ini adalah jenis perilaku kerja proaktif yang bertujuan untuk meningkatkan status quo (S. K. Parker & Collins, 2010).

Namun pada kenyataannya tidak semua petugas memiliki keberanian untuk menyatakan pendapat atau informasi yang dimiliki selama bekerja. Perilaku memilih untuk menyembunyikan informasi, saran, gagasan, pertanyaan, atau kekhawatiran secara sadar tentang pekerjaan atau permasalahan yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan dari orang-orang yang kemungkinan besar dapat mengambil tindakan lebih lanjut untuk mengatasi permasalahan yang terjadi, terkadang juga ada petugas yang malah membicarakan segala pendapatnya melalui teman sejawatnya, yang mana ia rasa bahwa dengan berbicara dengan temannya ia merasa sudah puas bahwa pendapatnya sudah tersampaikan, padahal sikap tersebut belum tentu disampaikan oleh teman lainnya. Sehingga menimbulkan kesalahpahaman penyampaiannya. Dan bahkan pendapatnya tidak tersampaikan. Perilaku tersebut dikenal dengan istilah *silent* (Morrison & Milliken, 2000). Sebagian besar karyawan yang bekerja di organisasi maupun perusahaan memilih untuk menahan pendapat dan informasi terkait dengan kekhawatiran tentang masalah perusahaan. Keheningan dalam organisasi merupakan salah satu hal yang patut

mendapatkan perhatian dalam penelitian (Morrison & Milliken, 2000). Oleh sebab itu, *voice behavior* sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

Penelitian berikut menunjukkan hasil mengenai karyawan yang lebih memilih untuk tidak mengutarakan informasi yang dimiliki (*silent*). Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh Ryan dan Oestreich (1991), dimana 260 karyawan dari 22 organisasi di seluruh Amerika Serikat, lebih dari 70% mengindikasikan bahwa mereka merasa takut untuk berbicara mengenai masalah atau masalah yang mereka hadapi di tempat kerja. Dua alasan paling umum yang responden berikan adalah karena mereka takut akan terjadi dampak buruk dan mereka tidak percaya bahwa dengan *voice* akan membuat perubahan bagi perusahaan. Detert dan Trevino juga telah melakukan penelitian dengan melakukan survei pada 439 karyawan yang bekerja di berbagai organisasi dan menemukan bahwa 42% karyawan lebih memilih untuk menahan informasi saat mereka merasa tidak mendapatkan apa-apa atau kehilangan sesuatu pada saat bekerja. (Detert & Treviño, 2010)

Suara karyawan, didefinisikan sebagai perilaku diskresioner di mana seorang karyawan mengkomunikasikan ide-idenya, saran, kekhawatiran, atau pendapat tentang masalah yang terkait dengan pekerjaan dengan maksud untuk meningkatkan fungsi organisasi atau unit (Morrison, 2011). Hal ini juga memiliki efek positif pada karyawan individu, dalam hal untuk meningkatkan perasaan kontrol karyawan, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan dan motivasi (Greenberger et al., 1989; Parker & Asher, 1993). Mempertimbangkan hasil positif bagi karyawan dan manfaat organisasi yang substansial, suara karyawan menjadi masalah penting untuk diatasi dalam konteks organisasi. Suara karyawan mencerminkan perilaku yang terkait dengan partisipasi dalam organisasi. Mencermati kondisi yang ada di dalam Lapas/Rutan di atas maka akan sangat berpengaruh terhadap perilaku suara petugas pemyarakatan (*prison officer voice*

behaviour) jika tidak didukung oleh organisasi dan tingginya faktor keterikatan kerja pegawai itu sendiri.

Penelitian awal telah dilakukan dengan melakukan survei sederhana terhadap 13 Kepala Lapas Kelas I. Pertanyaan survei yang diajukan terdiri dari pertanyaan terkait *voice behaviour* dari para bawahan dengan 6 pertanyaan, selanjutnya hasilnya ditunjukkan pada tabel di bawah :

Tabel 1. 5 Hasil Penelitian Awal Voice Behaviour

No	Kode item	Skor Jawaban					Mean	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Para bawahan saya mengembangkan dan membuat rekomendasi kepada saya mengenai masalah di tempat kerja.	3	5	5	0	0	2,15	Rendah
2	Para bawahan saya saling berbicara dan mendorong keterlibatan dalam masalah di tempat kerja.	3	3	2	5	0	2,69	Sedang
3	Para bawahan saya mengomunikasikan pendapat tentang masalah pekerjaan kepada orang lain di unit kerja saya, meskipun pendapat mereka berbeda dan mereka tidak setuju dengan saya.	1	2	4	5	1	3,23	Sedang
4	Saya terus mendapat informasi tentang masalah di tempat kerja dari para bawahan saya.	2	0	8	3	0	2,92	Sedang
5	Semua bawahan saya terlibat dalam masalah yang memengaruhi kualitas hidup di unit kerja saya.	1	0	7	4	1	3,31	Sedang
6	Para bawahan menyampaikan kepada saya dan rekan kerjanya tentang ide untuk proyek baru atau perubahan prosedur di tempat kerja.	2	1	7	2	1	2,92	Sedang

Sumber: Data Diolah

Hasil penelitian awal menunjukkan 13 Kepala Lapas Kelas I cenderung menganggap *voice behavior* yang ditunjukkan oleh Petugas Lapas berkisar pada

kategori sedang hingga rendah. Hal ini menunjukkan *prison officer voice behaviour* yang dicerminkan dengan penilaian sedang pada penyampaian ide perubahan prosedur di tempat kerja. Tentu saja keengganan penyampaian ide, keengganan keterlibatan dalam penyelesaian masalah di tempat kerja masih perlu penguatan dalam upaya pengembangan Lapas di masa mendatang. Selain itu hasil pra penelitian ini juga mengisyaratkan perlunya mengupayakan berbagai alternatif dan faktor yang potensial dapat membangun *prison officer voice behaviour*.

Beberapa peneliti mengungkapkan faktor yang mempengaruhi perilaku suara petugas dalam organisasi Pemasyarakatan (*prison officer voice behaviour*) antara lain adalah dukungan organisasi yang dirasakan, keaktifan individu, keterlibatan pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, dan lain-lain. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh petugas (*perceived organizational support*) menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan perilaku suara petugas karena dukungan organisasi mencerminkan situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia memberikan bantuan, diri mereka secara pribadi dihormati, diperhatikan dan dirasakan, diakui. Suatu bentuk dukungan organisasi yang membantu dan mendorong petugas untuk mandiri dan terkelola sendiri, sehingga akan meningkatkan proaktivitas (Hashemi et al., 2012). Proaktivitas di tempat kerja umumnya ditandai dengan inisiatif, seperti melakukan tugas tanpa diminta untuk melakukannya, ketegasan, yang dapat digambarkan sebagai memecahkan masalah potensial dengan mengambil alih seperti melaporkan peristiwa bermasalah, dan sebagai mengambil alih secara umum. Gagasan tentang perilaku proaktif berevolusi dari kerangka teoritis *interactionisme* sosial yang memegang proaktivitas (Bjørkelo et al., 2010).

Ada kemauan seorang pemimpin untuk menjelaskan dirinya sendiri, bersikap baik, mudah didekati, dan memiliki perhatian manusia yang tulus terhadap bawahannya, Contoh upaya membangun hubungan *interpersonal* yang nyaman antar anggota grup. Kepemimpinan yang (*supportive*) berdampak besar pada kinerja bawahan saat mereka mengalami kekecewaan dan frustrasi. *Supportive leadership* didefinisikan sebagai pemimpin yang baik hati dan peduli terhadap kebutuhan bawahan (Malik, 2013). Dia juga memperlakukan bawahan secara setara, menunjukkan keberadaan, status dan kebutuhan pribadi mereka untuk menciptakan interpersonal yang menyenangkan antar anggota grup.

Pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahan mereka. Pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas dan mencapai tujuan dengan baik. Gaya kepemimpinan ini dapat digunakan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi berbeda. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin untuk memengaruhi persepsi dan motivasi bawahannya adalah:

- a) Mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang dapat dikendalikan oleh pemimpin
- b) Memberikan dukungan inisiatif bagi bawahannya yang dapat mencapai hasil dalam bekerja
- c) Menciptakan jalur yang mudah bagi bawahan untuk meningkatkan kinerja melalui pelatihan dan kepemimpinan
- d) Bantuan menjelaskan kepada bawahan apa yang bisa diterapkan olehnya
- e) Mengurangi hambatan yang bisa membuat frustrasi
- f) Meningkatkan peluang kepuasan bawahan yang memungkinkan berprestasi atau telah tercapainya efektivitas kerjanya.

Kinerja petugas masyarakatan terkait erat dengan kepribadian petugas yang bersangkutan. *Core self evaluations* adalah pola kepribadian individu yang mempengaruhi motivasi dan kinerja. Penelitian tentang model evaluasi diri masih minim. Orang dengan *core self evaluation* yang tinggi mengatasi rintangan secara lebih efektif dengan strategi pemecahan masalah yang lebih baik untuk meminimalkan stres. Orang dengan ciri kepribadian ini lebih termotivasi untuk bekerja. Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja individu. Orang-orang ini akan melakukan pekerjaan yang lebih baik karena mereka lebih percaya diri dengan kemampuannya sendiri. Model kepribadian *core self evaluations* penting untuk penelitian karena dapat memungkinkan pemahaman dan prediksi sikap dan perilaku di tempat kerja. (Bono & Judge, 2003).

Instansi juga membutuhkan petugas atau pegawai yang memiliki dedikasi tinggi bagi instansinya dan memiliki kemampuan yang energik, yaitu pegawai yang memiliki *engagement* di dalam melaksanakan pekerjaannya (Bakker, 2010). Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penerimaan (Schaufeli et al., 2002).

Karyawan dengan keterikatan yang tinggi secara tidak langsung akan mempunyai dedikasi yang kuat dengan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingginya tingkat keterikatan bekerja serta ketangguhan dalam bekerja sehingga mampu memberikan suatu hal untuk kemajuan suatu perusahaan (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang terikat (*engaged*) memiliki fokus dan konsentrasi yang baik, dapat menemukan arti atau kebermaknaan dalam bekerja, dan mampu berkomitmen dengan pekerjaan maupun perusahaan. Karyawan dengan keterikatan yang tinggi akan terpacu untuk melakukan suatu hal yang dapat memberikan dampak positif seperti selalu bekerja

dengan baik, berusaha mengatasi kesulitan dan permasalahan yang terjadi di pekerjaan, serta meminimalisir kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Oleh sebab itu, keterikatan kerja merupakan hal yang sangat penting dan perlu diteliti lebih lanjut.

Keterikatan kerja bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena karyawan yang terikat diharapkan menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Yongxing, 2017). Kinerja yang ditunjukkan oleh pekerja yang terikat jauh lebih baik dibandingkan dengan pekerja yang tidak terikat. Kinerja yang baik dalam suatu perusahaan merupakan hasil usaha kolaboratif, artinya keterikatan kerja satu karyawan mampu beralih ke karyawan lain dan secara tidak langsung dapat memperbaiki kinerja tim (Bakker, 2011). Namun karyawan memiliki keterikatan kerja yang rendah maka akan dapat menimbulkan kerugian baik bagi diri sendiri maupun perusahaan seperti komitmen karyawan terhadap perusahaan cenderung rendah dan memicu tingginya tingkat *turn over* (Lockwood, 2007), kinerja yang buruk, ketidakpuasan kerja, dan berperilaku kontraproduktif.

Ketika karyawan menunjukkan lebih banyak antusiasme atau semangat dan bekerja dengan banyak energi dan komitmen dalam menyelesaikan tugasnya, mereka cenderung terlibat dalam aktivitas yang lebih altruistik (sukarela) dan berbudi luhur (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), yang kemudian dapat meningkatkan dan memperluas persepsi dan tanggung jawab peran profesional mereka (The & Sun, 2012). seiring waktu, petugas menunjukkan perilaku *voice behavior* yang lebih proaktif (Blader & Tyler, 2009). Oleh karena itu, *work engagement* dapat berperan sebagai jembatan penting antara dukungan organisasi dan perilaku *voice behavior*. Dengan demikian dukungan organisasi mempengaruhi petugas untuk menerapkan *voice behavior*, oleh karena itu, penelitian ini harus dapat menunjukkan *work*

engagement sebagai perantara pengaruh antara dukungan organisasi, *supportive leadership*, *core self evaluation*, dan *voice behaviour*. Sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti bahwasanya *perceived organizational support*, *supportive leadership*, dan *core self evaluation* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* yang dimediasi oleh *work engagement*.

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi pada upaya untuk mengungkapkan *work engagement* (keterikatan kerja) dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support*, *supportive leadership*, dan *core self evaluation* terhadap *prison officer voice behaviour* di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan.

C. Rumusan Masalah penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan di atas, identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) oleh petugas pemasyarakatan utamanya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi, menyebabkan rendahnya keinginan petugas untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Hal ini dapat dilihat dari total jumlah petugas sebanyak 44.897 orang hanya 590 orang petugas yang mendapatkan kesempatan mengikuti Pendidikan dan pelatihan dalam setiap tahunnya.
2. Masih rendahnya dukungan kepemimpinan (*supportive leadership*) yang mendorong petugas agar mau memberikan ide dan gagasannya untuk kemajuan organisasi.

3. Masih rendahnya konsep kepribadian individu (*coreself evaluation*) membantu petugas pemasyarakatan mengatasi hambatan melalui strategi pemecahan masalah yang lebih baik untuk meminimalkan terjadinya stres.
4. Masih rendahnya keterikatan petugas (*work engagement*) dalam setiap pengambilan keputusan cenderung akan membuat petugas lebih diam.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
2. Apakah *supportive leadership* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
3. Apakah *core self evaluation* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
4. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
5. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Lapas?
6. Apakah *supportive leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Lapas?
7. Apakah *core self evaluation* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Lapas?
8. Apakah *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *work engagement* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
9. Apakah *supportive leadership* yang dimediasi oleh *work engagement* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?
10. Apakah *core self evaluation* yang dimediasi oleh *work engagement* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour* pada Lapas?

D. Tujuan penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitiannya sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *prison officer voice behaviour*;
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *supportive leadership* terhadap *prison officer voice behaviour*;
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *core self evaluation* terhadap *prison officer voice behaviour*;
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *prison officer voice behaviour*;
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*;
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *supportive leadership* terhadap *work engagement*;
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *core self evaluation* terhadap *work engagement*;
8. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *work engagement* terhadap *prison officer voice behaviour*;
9. Menguji dan menganalisis pengaruh *supportive leadership* yang dimediasi oleh *work engagement* terhadap *prison officer voice behaviour*;
10. Menguji dan menganalisis pengaruh *core self evaluation* yang dimediasi oleh *work engagement* terhadap *prison officer voice behaviour*;

E. Signifikansi Penelitian

Dari hasil penelitian yang didapatkan diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yakni:

1. Teoritis

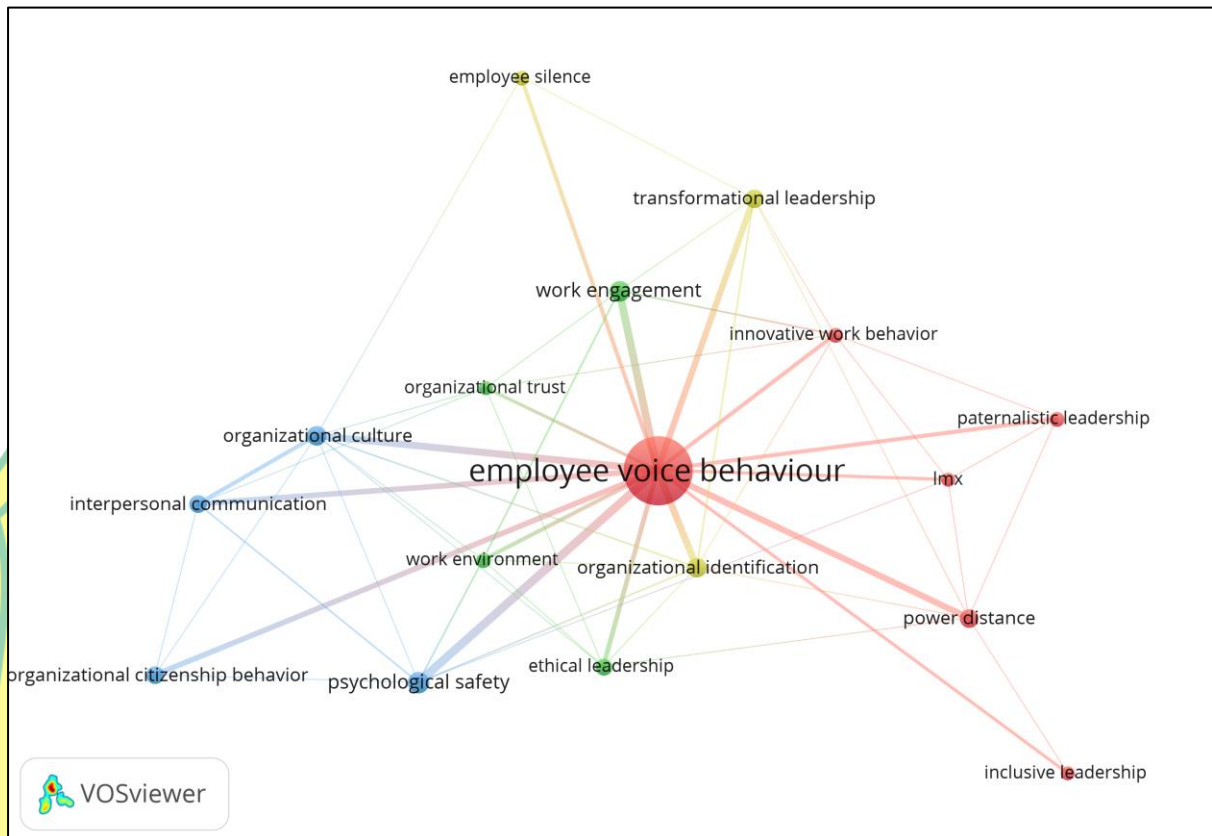
Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yaitu dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support*, *supportive leadership*, dan *core self evaluation* terhadap *prison officer voice behaviour*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan khususnya dalam pengembangan teori perilaku suara petugas. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya tentang proses pengaruh beberapa variabel *perceived organizational support*, *supportive leadership*, *core self evaluation*, dan *work engagement* berpengaruh terhadap *prison officer voice behaviour*. Selain itu, penelitian ini akan memberikan penemuan baru yang belum ditemukan pada penelitian-penelitian yang sama sebelumnya.

2. Praktis

Penelitian ini dimaksudkan untuk menambah referensi dan informasi bagi para praktis di bidang ini ketika merujuk pada hasil penelitian ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan manfaat dan dijadikan acuan atau masukan kepada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai petugas Pemasyarakatan.

F. *State of the Art*

Penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan variabel dengan *work engagement* yang mempengaruhi keberanian dalam menyampaikan pendapat (*voice behaviour*) pada sebuah organisasi masih meneliti secara terpisah antara *perceived organizational support*, *supportive leadership*, dan *core self evaluation*.



Berdasarkan analisis bibliometrik dengan VOS Viewer mengenai penelitian *employee voice behaviour* selama tahun 2009 hingga 2024 yang terindeks Scopus, didapati bahwa *work engagement* sudah sering diteliti sebagai variabel yang memengaruhi *employee voice behavior*. Namun, variabel lain seperti *perceived organizational support*, *supportive leadership*, dan *core self evaluation* masih belum banyak dikaji oleh penelitian sebelumnya, begitu pula keterkaitan ketiga variabel tersebut dengan *work engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berupaya menemukan model *prison officer voice behaviour* dengan menguji dan menganalisis pengaruh langsung *perceived*

organizational support, supportive leadership, dan core self evaluation. Di samping itu, penelitian juga berupaya mengungkap peran work engagement sebagai variabel yang memediasi pengaruh organizational support, supportive leadership, dan core self evaluation terhadap prison officer voice behaviour.

