BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, khususnya di tengah dinamika dan tuntutan era modern (Lukmiati *et al.,* 2020). Pada hakikatnya, organisasi merupakan wadah yang menghimpun individu-individu untuk menjalankan berbagai fungsi strategis dan operasional guna mencapai tujuan bersama. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekedar faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan organisasi (Amelia *et al*., 2022). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki karyawan yang mampu bekerja secara cepat, responsif, adaptif, dan efisien dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan kerja.

Dalam konteks organisasi, kualitas sumber daya manusia dapat tercermin melalui kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan maupun keberlangsungan suatu organisasi. Menurut Anjasmari & Nor'aini (2023), peningkatan kinerja karyawan menjadi hal yang krusial karena berpengaruh langsung terhadap keberhasilan operasional, kualitas pelayanan, serta daya saing perusahaan. Kinerja yang optimal akan mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, sedangkan kinerja yang rendah berpotensi menghambat proses operasional dan mengurangi efektivitas organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Selain itu, kinerja juga mencerminkan besarnya kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rahmawati & Zulaifah 2022). Arista (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan. Sejalan dengan pendapat, Mangkunegara (2004) dalam Tsauri (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.

Pentingnya kinerja karyawan menjadikan aspek ini sebagai salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Lukmiati *et al.,* (2020) menjelaskan bahwa permasalahan mendasar yang sering dihadapi organisasi berkaitan dengan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Kinerja yang baik akan mendukung peningkatan performa perusahaan, karena setiap tugas dan tanggung jawab yang dapat diselesaikan secara optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya kinerja yang rendah dapat menghambat operasional perusahaan dan menyulitkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami dan memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan agar mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Toserba Fajar Luragung merupakan perusahaan retail yang menyediakan berbagai kebutuhan masyarakat, mulai dari kebutuhan pokok, pakaian, hingga perlengkapan rumah tangga. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Luragung No.1 kecamatan Luragung, kabupaten Kuningan, dengan jumlah karyawan sebanyak 53 orang. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ritel, kualitas pelayanan dan kelancaran operasional sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam kegiatan operasional sehari-hari, Toserba Fajar Luragung menuntut karyawan untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan konsisten kepada pelanggan. Namun, berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut terlihat dari adanya pembagian tugas yang masih cenderung kaku dan bergantung pada instruksi atasan, rendahnya inisiatif karyawan untuk membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja tinggi, serta kurangnya kerja sama antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, terdapat keluhan dari beberapa karyawan terkait tingginya tuntutan pelayan dan target kerja yang belum diimbangi dengan penghargaan yang memadai. Permasalahan lain yang ditemukan adalah adanya ketidakpuasan terhadap

pembagian jadwal kerja yang dianggap kurang merata, sehingga menimbulkan rasa lelah dan kejenuhan dalam bekerja.

Fenomena tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung. Kondisi ini diperkuat oleh data penilaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir yang menunjukan adanya kecenderungan penurunan kinerja dari tahun ke tahun yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Penilaian Kinerja Karyawan Toserba Fajar Luragung

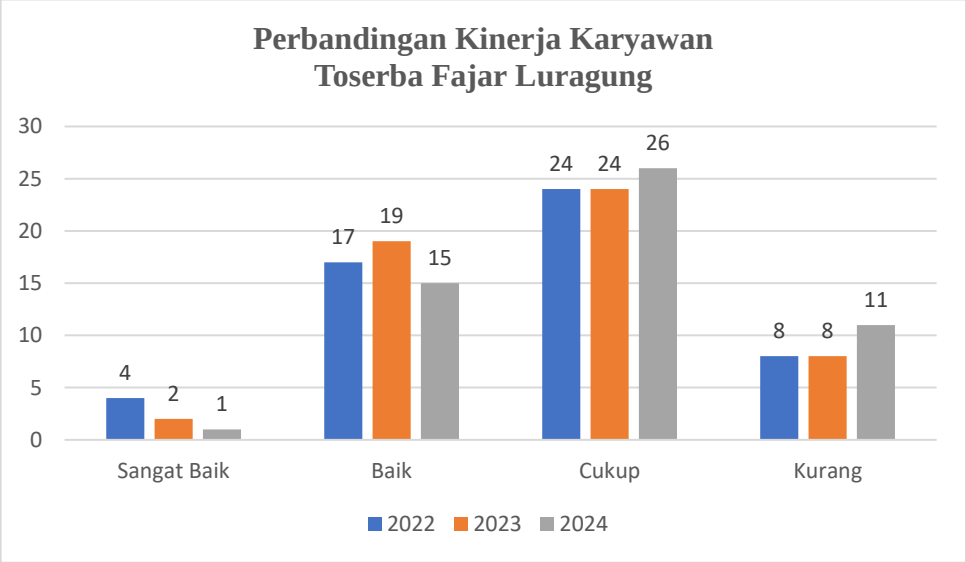
Tahun	Kategori				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	
2022	4 (7,5%)	17 (32,1)	24 (45,3%)	8 (15,1%)	100%
2023	2 (3,8%)	19 (35,8%)	24 (45,3%)	8 (15,1%)	100%
2024	1 (1,9%)	15 (28,3%)	26 (49,1%)	11 (20,7%)	100%

Sumber: Toserba Fajar Luragung 2022-2024

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung selama periode 2022 – 2024 menunjukan adanya kecenderungan penurunan kualitas kinerja. Pada tahun 2022, kondisi kinerja karyawan masih tergolong baik karena didominasi oleh kategori Baik dan Cukup, serta proporsi karyawan dengan kategori Sangat Baik masih relatif lebih tinggi dibandingkan tahun-tahun berikutnya. Memasuki tahun 2023, terlihat adanya penurunan pada kategori Sangat Baik, meskipun kategori Baik mengalami sedikit peningkatan. Namun demikian, peningkatan tersebut belum mampu mempertahankan kualitas kinerja secara keseluruhan karena jumlah karyawan pada kategori Cukup dan Kurang juga mengalami peningkatan. Selanjutnya, pada tahun 2024 penurunan kualitas kinerja semakin terlihat dengan berkurangnya jumlah

karyawan pada kategori Sangat Baik dan Baik, serta meningkatnya kategori Cukup dan Kurang. Perubahan komposisi penilaian tersebut menunjukkan adanya pergeseran kinerja dari kategori tinggi menuju kategori yang lebih rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam mempertahankan kualitas kinerja belum optimal, sehingga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan serta pencapaian tujuan organisasi apabila tidak diikuti dengan upaya perbaikan yang berkelanjutan.

Berikut ini gambar grafik yang menyatakan perbandingan kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung selama periode 2022-2024 yaitu sebagai berikut:



Gambar 1 1

Grafik Perbandingan Kinerja Karyawan Toserba Fajar Luragung

Perbedaan antara hasil analisis deskriptif dengan data empirik perusahaan mengindikasikan adanya kesenjangan antara persepsi karyawan terhadap kinerja dengan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Kondisi ini dimungkinkan karena pengukuran melalui kuesioner menggunakan metode *self-assessment*, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh persepsi subjektif dan kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik terhadap dirinya sendiri (*self-report bias*). Sementara itu, data penilaian kinerja perusahaan disusun berdasarkan indikator dan standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil wawancara dengan pihak HRD Toserba Fajar Luragung, beliau menyampaikan bahwa perusahaan memiliki indikator penilaian kinerja yang ditetapkan di Toserba Fajar Luragung. Indikator tersebut disusun dan diterapkan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, diantaranya

Tabel 1. 2

Indikator Penilaian Kinerja

No.	Indikator Penilaian Kinerja
1.	Kerjasama
2.	Tanggung Jawab
3.	Motivasi
4.	Disiplin

Sumber: Toserba Fajar Luragung

Tabel 1. 3

Kategori Nilai Kinerja

No.	Nilai (%)	Kategori
1.	> 90	Sangat Baik
2.	70-85	Baik
3.	55- 70	Cukup
4.	0-55	Kurang

Sumber: Toserba Fajar Luragung

Namun, penerapan indikator tersebut belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Menurut Sidauruk *et al.,* (2025) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Silaen *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Rendahnya kinerja karyawan diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Yolanda *et al*., (2022) antara lain rendahnya *job crafting,* motivasi, serta *perceived organizational justice.* Menurut Putu *et al*., (2025) menyatakan bahwa *job crafting* merupakan upaya proaktif karyawan dalam menyesuaikan pekerjaan, dimana dalam

keseharian di toserba fajar luragung masih menunjukan tingkat inisiatif yang rendah, minimnya membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebihan, minimnya mencari metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, rendahnya motivasi yang terlihat dari munculnya rasa bosan terhadap pekerjaan. Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah rendahnya rasa *perceived organizational justice* (persepsi karyawan mengenai keadilan di dalam organisasi, baik dalam pembagian tugas, pemberian insentif, penilaian kinerja dan perlakuan atasan terhadap karyawan). Sehingga penurunan kinerja di Toserba Fajar Luragung dikaitkan dengan rendahnya kemampuan karyawan dalam *job crafting*, minimnya motivasi, serta *perceived organizational justice* yang tentunya belum optimal dijalankan perusahaan.

Job Crafting berfungsi sebagai mekanisme pendorong kerja bagi karyawan dengan memberikan keleluasaan dalam mengendalikan tugas serta pengaturan lingkungan kerja, sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Tims *et al.* (2013) menjelaskan bahwa karyawan yang menerapkan *job crafting* dalam pekerjaannya dapat memberikan kinerja terbaik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Didukung dari hasil penelitian oleh Yulivianto (2019), serta Supriatna *et al.* (2023) membuktikan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Albana (2019) menyatakan bahwa *job crafting* di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya berpengaruh negatif dalam mempengaruhi kinerja karyawan, serta temuan yang dilakukan oleh Pala & Satrya (2023) menunjukan juga bahwa *job crafting* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan internal dalam diri individu yang mengarahkan perilaku dan usaha seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Febrina & Rahmat (2024) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan yang mendorong dan mengarahkan tindakan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas kerja. Jika seorang karyawan memiliki motivasi yang baik, maka akan berdampak positif pada situasi

kerja dan dapat menciptakan sikap yang positif diantara sesama karyawan, sikap ini nantinya akan memperkuat karyawan untuk meningkatkan kinerja yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasica *et al* (2023) bahwa motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD kabupaten Tabalong dengan dilihat dari semangat karyawan dan kegigihan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Firmansyah & Aima (2020) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat tbk wilayah AreM2 yang berarti bahwa motivasi dapat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rizki (2024) mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Mitra Lestari Kabupaten Pati. Meskipun motivasi mencakup kebutuhan akan prestasi, dan kekuasaan, hal ini justru berdampak negatif pada kinerja karyawan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara motivasi yang diberikan oleh perusahaan dengan harapan karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut Yolanda *et al.,* (2022) adalah *perceived organizational justice* atau keadilan organisasi yang dirasakan. Penerapan *perceived organizational justice* yang efektif menjadi hal penting dalam organisasi guna mencegah munculnya persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Keadilan organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat mengurangi perasaan terbebani dalam pekerjaan serta mencegah terjadinya penurunan motivasi karyawan. Para ahli berpendapat bahwa keadilan organisasi yang dirasakan dapat menjadi pendorong meningkatnya kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung menunjukan sikap positif dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Menurut Nurak & Riana (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan berperan dalam membentuk perilaku yang berdampak positif terhadap kinerja. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam pembagian tugas, kinerja yang dihasilkan cenderung optimal, sebaliknya rendahnya keadilan organisasi yang dirasakan dapat menurunkan motivasi sehingga berdampak pada kinerja yang kurang optimal. Penelitian menurut Licsa (2013) dikutip dalam Jufrizen & Hamdani (2023)

bahwa *perceived organizational justice* merupakan keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil di lingkungan kerja, sehingga mempengaruhi sikap dan perilaku kerja. Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Perdhana (2023) yang meneliti mengenai pengaruh *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan menunjukan adanya pengaruh langsung dari *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Pemalang yang artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan *perceived organizational justice,* dimana *perceived organizational justice* itu tercapai maka akan memberikan motivasi kerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan. Serupa dengan penelitian Jufrizen & Hamdani (2023) menunjukan adanya pengaruh positif antara *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan pada pegawai Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan vokasi Bidang Bangunan dan Listrik Kota Medan.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang tersebut, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh *Job Crafting*, Motivasi dan *Perceived Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan Toserba Fajar Luragung"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan permasalahan yang terjadi di perusahaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *job crafting,* motivasi, dan *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
2. Sejauh mana *job crafting,* motivasi, dan *perceived organizational justice* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Toserba Luragung?

3. Bagaimana pengaruh *job crafting* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
5. Bagaimana pengaruh *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran *job crafting*, motivasi dan *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung
2. Untuk menganalisis pengaruh *job crafting*, motivasi, dan *perceived organizational justice* secara simultan terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *job crafting* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan Toserba Fajar Luragung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk beberapa pihak antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkaya referensi terkait hubungan antara *job crafting*, motivasi, dan *perceived organizational justice* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan gambaran baru mengenai bagaimana perilaku organisasi terbentuk dan bagaimana kinerja dapat ditingkatkan melalui berbagai faktor yang saling berinteraksi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dengan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Toserba Fajar Luragung dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan pemanfaatkan *job crafting*, peningkatan motivasi serta dengan penerapan *perceived organizational justice* secara konsisten sehingga perusahaan bisa menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung.