

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan dunia kerja sangat membutuhkan orang yang biasa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat yang tinggi dalam menghadapi kemajuan zaman. Berbagai organisasi, berusaha meningkatkan kinerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi tersebut. Proses kegiatan suatu organisasi pasti akan mengalami hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah upaya dalam peningkatan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi. Oleh karena itu, suatu instansi atau organisasi harus bisa memaksimalkan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusianya. Sumber daya manusia, baik yang menduduki posisi sebagai pimpinan maupun anggota seperti pegawai merupakan faktor penting dalam setiap instansi ataupun organisasi. Bagaimanapun juga, suatu organisasi atau instansi tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Apabila sumber daya manusianya berkualitas maka kinerja yang akan dihasilkan juga berkualitas. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung kepada baik atau buruknya kinerja dari organisasi tersebut. Kinerja pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh dari instansi atau perusahaan tersebut. Kinerja pegawai tercermin dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dan targetnya yang telah ditentukan suatu instansi atau organisasi.

Kinerja pegawai yang semakin menurun menyebabkan pelayanan yang diberikan pegawai menjadi kurang optimal. Menurunnya kinerja ini dapat terjadi karena beberapa faktor seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Robbins dalam Junni Priansa (2016: 140), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang-orang atau organisasi yang dipimpin menuju suatu tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya sama sekali. *Visionary role and implementation role*. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsif, artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memberdayakan pegawainya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja para pegawainya. Kekuatan pemimpin adalah kejujuran, ketauladanan dan ketegasan seperti halnya seorang TNI. Tentara Nasional Indonesia (TNI) adalah organisasi militer yang dimiliki Indonesia untuk melindungi dan mempertahankan kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sesuai dengan yang diamanatkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yang berbunyi “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial” kewajiban untuk melindungi dan mempertahankan kedaulatan NKRI sesungguhnya menjadi kewajiban bagi

seluruh rakyat Indonesia. Namun, Indonesia juga perlu memiliki sebuah alat pertahanan negara yang terlatih dalam bidang militer. TNI tersebar dalam berbagai macam kesatuan diseluruh wilayah Indonesia salah satunya adalah Direktorat Zeni Angkatan Darat (PUSZIAD) yang berada di Jalan Kesatria I, Matraman, Jakarta Timur. Oleh karena itu, sebagai organisasi yang memiliki peran penting bagi Negara dan sebagai salah satu pemimpin yang menjaga kesejahteraan dan kedaulatan negara, seorang pimpinan TNI harus mempunyai kemampuan untuk bisa mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya, serta harus bisa menjadi figur yang baik bagi anggotanya.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Motivasi itu sendiri dapat berupa dorongan positif yang diperoleh dari intensif atau tunjangan dan gaji tambahan, maupun dapat berupa sanksi agar pegawai dapat memiliki motivasi untuk berubah. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban olehnya. Motivasi yang berada didalam diri seseorang berpengaruh atas apa yang mereka kerjakan. Jika motivasi yang dimiliki tinggi, maka apa yang akan dikerjakan menimbulkan semangat untuk mencapai tujuan. Namun, jika motivasi yang dimiliki rendah maka apa yang mereka kerjakan akan terbengkalai karena tidak memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi kerja sangat penting bagi pegawai agar mendorong semangat kerja untuk mencapai tujuan utama. Pemberian motivasi juga memberikan arah yang baik agar seluruh pegawai bertanggung jawab atas pencapaian tugas dalam pekerjaannya, sehingga berdampak pada kinerja yang baik.

Menurut Wahab (2011: 227) motivasi merupakan salah satu faktor penting yang berhubungan dengan arah perilaku, usaha seseorang setelah memilih mengikuti tindakan tertentu, dan beberapa lama seseorang terus menerus berperilaku menurut

cara tertentu. Pimpinan yang memberikan motivasi kepada para pegawai secara langsung mendorong keberhasilan perusahaan. Karena dengan pemberian motivasi dapat meningkatkan moral, kepuasan kerja pegawai, serta dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Pemberian motivasi yang tepat akan mendorong pegawai bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun pada masa pandemi Covid-19 yang terjadi pada awal tahun 2020, menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja, dikarenakan adanya sistem bekerja dari rumah (*Work From House*) yang cukup panjang yang diberlakukan khusus bagi para PNS di Lingkungan Direktorat Zeni AD. Berikut data absensi PNS pada Kantor Pusat Zeni AD tahun 2018-2020 dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Kerja PNS pada tahun 2018-2020.**

<b>Tahun</b>	<b>Tingkat ketidakhadiran</b>
2018	3,4%
2019	3,7%
2020	42,2%

*Sumber: Wawancara bagian personalia Pusat Zeni AD (2020)*

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa setiap tahunnya mengalami tingkat kenaikan absensi pada PNS di Lingkungan Direktorat Zeni AD. Pada tahun 2018 mengalami tingkat absensi sebesar 3,4% selanjutnya pada tahun 2019 juga mengalami tingkat kenaikan dengan tingkat absensi 3,7% dan pada tahun 2020 mengalami tingkat absensi tertinggi sebesar 42,2% karena adanya kebijakan *work from home* (WFH), lalu diadakannya sistem masuk kerja yang bergilir ditengah pandemi Covid-19 yang terpaksa dilakukan instansi demi mengikuti anjuran pemerintah. Dalam hal ini tingkat absensi yang tinggi dapat menghambat produktivitas perusahaan.

Faktor yang terakhir adalah lingkungan kerja. Menurut Sri Widodo (2015: 95) Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para pegawai dapat melaksanakan

tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Lingkungan kerja dalam suatu instansi merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja pegawai yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Bayangkan jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu sangat besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja pegawai, hal ini dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Selain itu instansi harus bisa memperhatikan kondisi yang ada didalamnya, baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman.

Sedarmayanti (2017: 26) mengatakan bahwa Lingkungan kerja dapat mempengaruhi suatu kinerja pegawai karena seseorang akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja memiliki arti yaitu keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selanjutnya dikatakan Sedarmayanti bahwa suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Adapun dimensi yang dipakai oleh peneliti menurut Sedarmayanti (2017: 27) adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu : Penerangan atau cahaya, suhu udara atau temperature, kelembaban, sirkulasi udara, kebersihan, getaran mekanisme, tata warna, dekorasi, musik di tempat kerja, dan keamanan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari

beberapa indikator yaitu: hubungan kerja pimpinan dengan bawahannya dan hubungan kerja pegawai dengan pegawai lainnya.

Lingkungan kerja harus memberikan pengaruh positif terhadap pegawai. Instansi harus memberikan sarana yang mendukung pegawai agar dapat bekerja secara optimal. Dari fasilitas tersebut nantinya akan mendorong kinerja pegawainya menjadi lebih efektif. Karena, apabila lingkungan kerja menyenangkan dan nyaman pasti akan membuat pegawai semakin bersemangat dalam melakukan pekerjaannya yang akan membuat pekerjaannya lebih optimal. Begitupula sebaliknya, jika dari lingkungan kerjanya saja tidak nyaman, maka akan membuat pegawai bermalasan atau tidak memiliki semangat untuk bekerja yang akan membuat hasilnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai tersebut.

Lingkungan kerja yang peneliti temukan dilapangan yaitu, para anggota PNS di lingkungan Kantor Pusat Zeni, dari pihak atasan maupun personalia sudah berusaha membangun kenyamanan dalam bekerja di lingkungannya. Hal ini dibuktikan dengan diberikannya berbagai fasilitas untuk para pegawai dengan disediakan fasilitas berupa ruangan kerja pegawai yang sesuai dengan bagiannya serta diberikan pula fasilitas penunjang kerja pegawai seperti ruang makan berupa kantin, kendaraan antar jemput bagi pegawai yang tidak mempunyai kendaraan atau pegawai yang sedang tidak ingin membawa kendaraan pribadinya. Selain itu pimpinan Kantor Pusat Zeni juga memberikan fasilitas pendukung lainnya seperti fasilitas olahraga untuk pegawai berupa perlengkapan tenis meja, net untuk bermain bulutangkis, dan lain sebagainya. Menurut hasil bertanya yang peneliti lakukan kebeberapa PNS yang berada di lingkungan Kantor Pusat Zeni terkait lingkungan kerja dan fasilitas yang diberikan, terdapat pegawai yang mengatakan sudah merasa cukup nyaman dengan fasilitas yang disediakan perusahaan.

Dengan demikian, kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang cukup penting terhadap kinerja yang dihasilkan pegawai. Apabila ketiga hal tersebut selalu memberikan pengaruh positif, maka akan

mempengaruhi kinerja pegawai semakin baik. Namun sebaliknya, jika ketiga komponen tersebut selalu memberikan pengaruh negatif, maka akan mengakibatkan kinerja yang akan dihasilkan pegawai menjadi kurang baik.

Dari uraian diatas peneliti ingin menganalisa kinerja PNS di Lingkungan TNI AD. Khususnya pada Kantor Pusat Zeni Angkatan Darat, Jakarta. Kajian ini selanjutnya akan diwujudkan dalam bentuk penelitian skripsi dengan judul :“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS DI LINGKUNGAN KANTOR PUSAT ZENI ANGKATAN DARAT, JAKARTA”

## **1.2 Perumusan Masalah Pokok**

Masalah – masalah yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan TNI AD?
- 2) Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan TNI AD?
- 3) Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan TNI AD?
- 4) Apakah Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan TNI AD?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan diatas maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung antara Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI AD?
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI AD?
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI AD?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Bagian ini menjelaskan manfaat penelitian dan kontribusi penelitian yang dilakukan bagi beberapa pihak :

1. Bagi Instansi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan, masukan serta saran untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik dalam instansi kantor pusat TNI AD.

2. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis dari pendidikan serta untuk menambah wawasan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

3. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri serta dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja.