

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tranformasi terus terjadi di segala bidang dan hal tersebut berpengaruh pada organisasi termasuk di organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI). Pengembangan para karyawan secara mendalam adalah prioritas utama bagi manajemen di banyak organisasi. Organisasi dan perusahaan saat ini telah menunjukkannya melalui investasi pelatihan dan peningkatan pemahaman mengenai dampak kepemimpinan, disiplin dan kinerja karyawan yang efektif (Hotho dan Dowling, 2010). Seperti yang diungkapkan Rivai (2017), pengeluaran dalam pengembangan kepemimpinan dan kinerja karyawan terus mencapai persentase lebih tinggi dari anggaran bidang lainnya (Baysak dan Yener, 2015). Pada tahun 2013, 15,5 miliar dolar dihabiskan oleh perusahaan-perusahaan AS untuk pengembangan karyawan khususnya terkait kepemimpinan dan kedisiplinan (Baysak dan Yener, 2015). Di seluruh cabang militer AS, sumber daya yang signifikan telah diinvestasikan dalam beberapa tahun terakhir untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan guna meningkatkan kinerja organisasi. Di Indonesia anggaran dalam APBN untuk Kementerian Pertahanan dan TNI juga meningkat dari 107 Triliun di tahun 2018 menjadi 108 Triliun di tahun 2019 (Kementerian Keuangan, 2019). Porsi peningkatan tersebut diperuntukkan agar TNI dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal.

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) sebagai bagian dari TNI bertanggung jawab atas operasi pertahanan dan keamanan negara Republik

Indonesia di laut. Untuk melaksanakan tugasnya, kesiapan operasional alut sista TNI AL menjadi sangat penting. Dalam pelaksanaan operasi laut, TNI AL membawahi tiga Komando Armada Kawasan (Koarmada I berpusat di Jakarta, Koarmada II berpusat di Surabaya dan Koarmada III berpusat di Sorong). Komando Armada Kawasan sebagai pembina dan pengguna operasional alut sista (KRI/Kapal Perang Republik Indonesia) bertanggung jawab atas pemenuhan kondisi KRI untuk siap berlayar dan bertempur baik personel maupun materiil yang dilaksanakan oleh satuan-satuan kapal. Satuan Kapal Eskorta Koarmada II sebagai objek penelitian terdiri dari 20 kapal tempur dari berbagai jenis, diantaranya, kelas Perusak Kawal Rudal (PKR) diproduksi dalam negeri yang dilengkapi dengan *Vertical Launcher System* (VLS), kelas Van Speijk yang dilengkapi rudal Harpoon, Yakhont C-108, kelas Sigma dengan teknologi terkini, kelas Corvette dengan kemampuan rudal dan meriam kaliber besar dan kelas Parchim yang berkemampuan anti kapal selam. KRI dari masing-masing kelas memiliki peran cukup besar untuk menjalankan tugas-tugas operasi laut meskipun sebagian besar kapal sudah berusia lebih dari 35 tahun. Satuan Kapal ini berada di bawah pembinaan Komando Armada II dan merupakan satuan kapal terbesar di jajaran TNI AL dimana sebagian besar tugas pengamanan, latihan tempur dengan negara asing hingga misi PBB yang dibebankan kepada Koarmada II menjadi tugas utama Satuan Kapal Eskorta. Oleh karena itu peningkatan kinerja dari prajurit menjadi hal yang sangat vital guna mendukung seluruh kegiatan di pangkalan maupun di luar pangkalan.

Menurut Mangkunegara (2014), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor-faktor

yang didasarkan pada sifat-sifat seseorang salah satunya disiplin kerja (Sugiarto dan Kartika, 2014). Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari luar, contohnya lingkungan dan tindakan atasan atau gaya kepemimpinan (Yunus dan Musnadi, 2015). Hal serupa diungkapkan oleh Rivai (2017) bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu 1) Faktor individu; 2) Faktor psikologis; dan 3) faktor organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2017) faktor yang terkait dengan kinerja seseorang dapat dilihat dari faktor individu atau dari faktor lingkungan organisasi. Faktor-faktor berasal dari individu salah satunya adalah karakter, perilaku dan kualifikasi pribadi karyawan. Sementara faktor lingkungan mungkin bersumber dari organisasi seperti lingkungan dan kepemimpinan.

Di dalam penelitian ini terdapat beberapa faktor yang diambil untuk mempengaruhi kinerja prajurit, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja. Dalam memenuhi tugasnya, Satuan Kapal Eskorta Koarmada II harus memenuhi kondisi siap berlayar dan bertempur baik personel maupun materiil. Prajurit dalam kapal-kapal tersebut selaku sumber daya manusia dalam TNI AL merupakan tokoh sentral dalam organisasi Satuan Kapal Eskorta Koarmada II. Sistem kerja yang dibentuk dari penggabungan berbagai kualifikasi menuntut kinerja prajurit untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Faktor kunci keberhasilan (*key success factor*) dari suatu organisasi Satkor Koarmada II yaitu faktor "*The man behind the gun*" yang sangat menentukan keberhasilan kinerja. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas maupun penyelenggaraan organisasi sangat dipengaruhi oleh

gaya kepemimpinan. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai, maka penyelenggaraan sistem dalam organisasi dapat terlaksana sesuai tujuannya, di sisi lain jika Pemimpin tidak memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai maka kepemimpinan tidak berjalan dengan baik dalam organisasi bahkan menjadi penyebab keruntuhan kinerja organisasi (Satriadi, 2016). Dalam praktiknya, banyak organisasi yang menghadapi masalah kinerja seringkali penyebabnya dapat ditelusuri kepada Pimpinannya termasuk keruntuhan Blackberry dan Nokia (Kristo, 2019). BlackBerry pernah berjaya dalam industri *smartphone*. Pada masa keemasannya di tahun 2008, perusahaan ini bernilai USD 84 miliar. Produk-produknya digemari pasar mulai dari tingkat atas hingga menengah ke bawah. Mike Lazaridis dan Jim Balsillie sebagai CEO BlackBerry saat itu meremehkan kedatangan Apple iPhone yang diperkenalkan Steve Jobs di tahun 2007 dan kemunculan produk-produk Android. Kinerja BlackBerry terus merosot hingga bangkrut, media masa memberitakan salah satu faktornya adalah kesalahan Pimpinannya. Beberapa dari Pimpinannya mungkin memiliki kompetensi yang tidak memadai dalam melewati perkembangan zaman atau gaya kepemimpinan yang tidak cocok dengan bawahannya (Acar, 2012).

Kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi, Pemimpin yang baik akan menyebabkan kelancaran fungsi, disiplin yang tinggi, karyawan termotivasi dan secara keseluruhan efektivitas dalam kinerja organisasi juga meningkat (John & Chattopadhyay, 2015). Kepemimpinan di Satuan Kapal Eskorta Koarmada II tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan Komandan saja, tapi dipengaruhi pula oleh karakter dan gaya kepemimpinan Perwira Kepala Divisi,

Perwira Kepala Departemen dan Palaksa yang ada di KRI dalam Satkor tersebut. Minimnya pemenuhan Perwira di masing-masing KRI ditambah banyaknya Perwira yang harus mengikuti tugas operasi dengan kapal lain sangat mempengaruhi kepemimpinan di Satuan Kapal Eskorta Koarmada II. Kondisi ini semakin kompleks karena tingginya mobilitas Komandan dari masing-masing KRI saat berada di Pangkalan. Akibat banyaknya tugas-tugas di Armada maupun dinas luar para Komandan sering meninggalkan kapal yang berdampak langsung pada pembinaan personel (Administrasi dan Personel Satkor Koarmada II, 2018). Gaya Kepemimpinan yang efektif menjadi penting agar organisasi tetap berjalan optimal (Gharehbaghi dan McManus, 2013).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja prajurit adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja (Sukanto dan Indriyo, 2014). Tjandra dan Setiawati (2013) mengungkapkan lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena lingkungan kerja pada umumnya karyawan bekerja di dalam kantor. Misalnya salah satu perusahaan yang paling diincar oleh para pencari kerja karena lingkungan kerjanya adalah Google. Perusahaan yang didirikan oleh Larry Page dan Sergey Brin mampu menjamin para karyawannya hidup senang, tenang, dan berkecukupan. Para karyawan tidak perlu mengkhawatirkan lingkungan kerja yang serba mendukung kinerja mereka. Google menyediakan transportasi gratis bagi para

Googler (Karyawan Google) yang tinggal di sekitar Mountain View. Google juga menyediakan fasilitas pangkas rambut gratis di kantor, fasilitas *laundry* dan layanan *dry cleaning* sambil bermain ping pong, biliar, dan *table football*. Meja-meja permainan ini terletak di beberapa tempat dalam gedung. Selain tempat atau kantor yang nyaman dan fasilitas lengkap, pendiri Google juga mengajarkan keramahan dalam bersosialisasi dan keinginan untuk terus belajar kepada para Googler (Kompas.com, 2013).

Sayangnya, lingkungan kerja di Satuan Kapal Eskorta Koarmada II sangat berbeda jika dibandingkan dengan kondisi perusahaan pada umumnya bahkan dengan personel TNI AL yang berdinasi di darat. Kondisi ruangan memiliki tingkat resiko yang sangat tinggi. Personel pengawak dalam masing-masing KRI memiliki akomodasi yang terbatas dengan kondisi yang kebanyakan tidak terawat dengan baik akibat tidak berfungsinya atau rusaknya beberapa sistem saluran pembuangan. Selain itu, personel masing-masing KRI menempati ruangan yang berdekatan dengan gudang amunisi dan bahan bakar sehingga selama bekerja kesiagaan dan kewaspadaan menjadi tuntutan utama untuk menghindari kecelakaan kerja. Dengan ruang lingkup yang terbatas tersebut, para prajurit pengawak KRI masih harus menghadapi kondisi cuaca di laut yang bergelombang saat melaksanakan tugas operasi. Prajurit akan menerima tekanan fisik dan psikis yang lebih tinggi dimana hal tersebut semakin diperburuk oleh kondisi material KRI yang kebanyakan dilengkapi dengan akomodasi yang tidak layak sebagai akibat usia kapal yang rata-rata lebih dari 35 tahun.

Saat ini tingkat kesiapan materiil maupun personel Satuan Kapal Eskorta Koarmada II sebgayaan besar tidak dapat dioperasikan sesuai fungsi asasinya. Hal ini dapat dilihat dari data status kelaikan kapal periode 2017, 2018 sampai dengan Juli 2019 yang dikeluarkan oleh Dinas Kelaikan Material TNI AL, dimana sebagian besar KRI dalam Satuan Kapal Eskorta Koarmada II dikategorikan sebagai kapal yang hanya laik layar (di bawah level kapal siap tempur terbatas).

Beberapa keterangan ketidaksiapan baik materiil dan personel maupun dari segi kualitas dan kuantitas merupakan indikator bahwa telah terjadi penurunan kinerja prajurit Satuan Kapal Eskorta Koarmada II baik dalam hal menyiapkan kondisi teknis maupun kemampuan profesionalitas prajurit. Kondisi tersebut akan menghambat kelancaran dan keefektifan pelaksanaan tugas KRI dalam melaksanakan tugas operasi yang dibebankan oleh negara. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Riandani (2012) bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga menjadi penting bagi Satkor Koarmada II untuk menganalisis lingkungan kerjanya lebih lanjut lagi.

Faktor berikutnya yang sangat berpengaruh terhadap kinerja adalah disiplin. Menurut Riyanto dan Sutrisno (2017), kedisiplinan merupakan kunci sukses keberhasilan Sumber Daya Manusia untuk mencapai kinerja yang maksimal. Di dalam buku Trisila TNI AL, Disiplin, Hierarki dan Kehormatan Militer (2002) disebutkan bahwa disiplin adalah sikap mental sebagai gambaran dan kualitas moral oleh sebab itu disiplin berkaitan erat dengan kepribadian yang dimiliki seseorang. Disiplin merupakan dasar untuk membentuk kebiasaan positif dimana kebiasaan positif ini akan membangun dan membentuk karakter kuat yang sangat

dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja prajurit. Siagian (2016) memberikan pengertian bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai penentuan serta meningkatkan kinerjanya. Disiplin dapat ditanamkan melalui pendidikan dan latihan sejak dini, serta akan mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan kepribadian dan lingkungan seseorang. Disiplin menjadi faktor penentu bagi keberhasilan suatu tugas yang harus dilaksanakan dan merupakan tanggung jawab bagi individu, setiap atasan, setiap kesatuan atau organisasi. Disiplin harus ditegakkan, dipelihara dan dibina secara terus menerus selama keberadaan prajurit dan organisasi itu berdiri.

Disiplin kerja yang tinggi sangat dibutuhkan dalam mengawaki kapal-kapal yang berumur tua dengan kondisi teknis yang cenderung menurun. Banyaknya sistem dan pesawat-pesawat yang menurun kondisinya bahkan sudah tidak dapat digunakan lagi, menuntut kepedulian yang tinggi dari personel pengawak. Beberapa sistem pengaman di kapal yang sudah tidak berfungsi dengan baik dapat berdampak pada kecelakaan kerja jika personel tidak memahami dan menjalankan *risk management* secara cermat. Para prajurit pengawak harus benar-benar paham dan menguasai prosedur kerja dan kondisi peralatan yang ditangani. Tanpa disiplin yang tinggi, kecelakaan kerja yang berdampak fatal bagi personel dapat terjadi bahkan dapat mengakibatkan *total lost* bagi alut itu sendiri. Disiplin merupakan salah satu yang harus dijaga dan ditingkatkan agar anggota organisasi terbiasa dengan kedisiplinan dan meningkatkan kinerjanya (Abidin, 2013).

Tingkat kinerja dapat diwujudkan dengan tingkat kedisiplinan prajurit Satuan Kapal Eskorta Koarmada II yang berjumlah 1601 personel dalam

melaksanakan tugasnya sehari-hari. Kedisiplinan merupakan salah satu bentuk loyalitas anggota terhadap peraturan dan pimpinan. Kedisiplinan dapat dilihat dari tingkat absensi kehadiran personel dan jumlah pelanggaran yang terjadi. Menurut tingkatannya, kedisiplinan personel Satuan Kapal Eskorta Koarmada II dapat dikategorikan baik, karena tidak adanya personel yang tidak masuk tanpa keterangan. Namun masih terdapatnya 17 personel yang tercatat melakukan pelanggaran pada tahun 2018, yaitu: dua belas pelanggaran tata tertib, dua pelanggaran terlambat apel, tiga pelanggaran pidana (Data Administrasi dan Personel Satkor Koarmada II tahun 2018). Hal ini dapat dijadikan indikator adanya penurunan kedisiplinan yang dapat berdampak pada kinerja prajurit. Untuk itu Pimpinan harus selalu memberikan dorongan agar kedisiplinan dalam kehadiran dapat ditingkatkan, sehingga personel akan termotivasi untuk selalu bekerja dengan baik.

Tingkat kedisiplinan prajurit di masing-masing KRI dalam Satuan Kapal Eskorta Koarmada II dapat dilihat juga dari cara mereka melaksanakan tugas seperti melaksanakan perawatan dan pemeliharaan pos tempur harian dan kemampuan penguasaan tugas-tugas sesuai pos tempurnya masing-masing. Kemampuan kesamaptaaan dan tingkat kesehatan juga dapat menjadi tolok ukur dimana prajurit yang memiliki disiplin akan selalu menjaga kemampuan fisik dan kesehatan tanpa perlu diingatkan untuk melaksanakan olah raga ataupun menjaga kesehatan pribadi melalui pola hidup yang sehat. Berdasarkan hasil kesemaptaaan prajurit dari Satuan Kapal Eskorta Koarmada II tahun 2018, terdapat 45% prajurit memiliki nilai di bawah 60 sedangkan hasil urikes 2018 hanya 51% prajurit yang memiliki stakes 1.

Hal tersebut menandakan kondisi fisik 45% prajurit yang kurang optimal saat pengujian berlangsung. Status kesehatan (stakes) 1 menandakan kondisi prajurit yang paling baik, sedangkan 49% berada di kondisi status kesehatan 2 dan 3 yang artinya saat diperiksa melalui uji urin dan darah, prajurit sedang kurang sehat. Penilaian kesehatan, jasmani, kesamaptaan yang kurang baik dapat menyebabkan prajurit tidak layak ikut sekolah atau promosi karirnya dan tentunya juga berpengaruh pada capaian kinerjanya.

Selain fenomena yang terjadi di atas, dalam penelitian-penelitian sebelumnya masih terdapat perbedaan hasil penelitian antara pengaruh disiplin, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimi, et all (2016), Mtimkulu (2015), Triayong dkk (2013) dan Fanggidae (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Anyango (2015) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tumilaar (2015), Abidin (2014), menemukan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Di sisi lain, Putranti (2017) yang menggunakan variabel kepuasan sebagai variabel mediasi menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Asrarulhaq dan Kuchinke (2016), Acar (2013), Masrukin dan Waridin (2016), menemukan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Lutfi (2018), Tjandra dan Setiawati (2013) menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ditinjau dari hasil penelitian terdahulu tersebut pada

hubungan efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan masih terdapat kontroversi hasil beberapa peneliti (*research gap*).

Berdasarkan latar belakang permasalahan, fenomena gap dan *research gap* tersebut peneliti mengambil judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Prajurit dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.

1.2. Rumusan Masalah.

Dengan melihat latar belakang yang ada, maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II?
- 3) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II?
- 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II?
- 5) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II?
- 6) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi?

7) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja prajurit pada Satuan Kapal Eskorta Koarmada II melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja prajurit.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja prajurit.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja prajurit.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja prajurit melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian.

Penelitian ini berfokus kehidupan prajurit pengawak di KRI milik Satuan Kapal Eskorta Koarmada II strata Perwira. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi

bahan masukan bagi Pemimpin TNI AL dalam meningkatkan kinerja prajurit KRI dan bermanfaat bagi terwujudnya personel TNI AL yang berkelas dunia.

Berdasarkan hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Aspek Teoritis atau Akademis. Secara teoritis atau akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, memperluas wawasan serta memperkaya khasanah perpustakaan bidang pertahanan, khususnya tentang kinerja prajurit pengawak Satuan Kapal Eskorta Koarmada II. Selain itu dapat menjadi bahan masukan bagi yang berminat untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan pendekatan, metode dan fokus yang berbeda.
- 2) Aspek Praktis. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja prajurit pengawak Satuan Kapal Eskorta Koarmada II yang memegang peranan utama dalam ke penyelenggaraan gelar operasi laut yang dilaksanakan oleh unsur-Satuan Kapal Eskorta Koarmada II.