

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seskoal adalah lembaga pendidikan tertinggi di TNI Angkatan Laut, yang bertugas melaksanakan pendidikan pengembangan umum tertinggi di lingkungan TNI Angkatan Laut dan pengkajian masalah pertahanan keamanan di laut tingkat strategis, operasi dan pengkajian maritim serta memiliki fungsi merumuskan, menyiapkan rencana dan program pelaksanaan pendidikan masalah-masalah pertahanan negara di laut pada tingkat strategis dan operasi, termasuk pendalaman materi kejuangan, logistik dan manajemen sumber daya pengembangan sistem pendidikan serta evaluasi pendidikan termasuk hasil didik Seskoal.

Sehubungan dengan tugas dan fungsi tersebut, maka peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Prajurit merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan karena hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan prajurit dalam segi sumber daya manusianya. Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Seskoal terdiri dari prajurit TNI AL dan Karyawan Negeri Sipil (PNS) TNI AL yang jumlahnya cukup banyak. Prajurit yang ditempatkan atau ditugaskan di lingkungan Seskoal, mereka memiliki kedudukan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pelayanan terhadap pimpinan Seskoal dan terhadap seluruh Satuan Kerja (Satker)

yang berada di bawah Satker Seskoal. Prajurit Seskoal hendaknya dapat menjadi barometer atau standar pelayanan bagi Satuan Kerja (Satker-satker) lain di lingkungan Seskoal dan sekaligus sebagai panutan dalam menerapkan sistem pelayanan terhadap seluruh satker-satker yang ada di Seskoal. Oleh karena itu keberadaan prajurit yang berdinam di lingkungan Seskoal dituntut kinerja yang prima dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelaksanaan tugasnya. Terlebih dalam era globalisasi dan persaingan saat ini, diperlukan sumber daya manusia yang tangguh terhadap organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan sentral suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan organisasi. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi dapat dijelaskan dari segi teori sumber daya manusia, dimana fungsi organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya dan kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan masyarakat sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan adalah Sumber Daya Manusia strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Adanya sumber daya manusia yang ahli dan handal yang memberikan kontribusi dalam menghasilkan nilai tambah tersebut merupakan asset penting bagi organisasi.

Seskoal yang memiliki moto *Center off Excellence* berharap bisa menuju organisasi yang berkualitas, memiliki daya saing yang tinggi dan dapat menghadapi tantangan global, setiap sumber daya yang ada harus memiliki

kinerja yang tinggi. Danseskoal Laksamana Muda DR. Amarulla Octavian (2018) mengatakan bahwa “*The next ten years battle must be won in the classroom, today*” peperangan sepuluh tahun mendatang, harus di menangkan di ruang kelas, hari ini yang artinya bahwa pertempuran di masa yang akan datang harus disiapkan mulai dari ruang kelas atau proses belajar di Seskoal sehingga semua sumber daya manusia mulai dari tenaga pendidik, tenaga pembantu pendidik sudah harus di siapkan sejak dini untuk menciptakan pemimpin yang handal dimasa yang akan datang. Bernardin dan Russell (1998) mengatakan, pada dasarnya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam perusahaan. Menurut Syahrums (2016) budaya organisasi akan mempengaruhi hasil dari kinerja karyawan. Prestasi kerja dilihat dari hasil nyata yang mereka tampilkan. Prestasi tidak hanya sekedar memberikan penilaian kepada prajurit apakah mereka baik atau buruk, dengan mengetahui prestasi masing-masing prajurit kita bisa mengetahui bagaimana prajurit tersebut harus berproses. Prajurit dengan prestasi yang baik akan mendapatkan imbalan yang setimpal misalnya dengan di naikan pangkat (UKP) tepat waktu, di promosikan jabatan baru, di usulkan untuk sekolah dan mengikuti pelatihan atau pendidikan sesuai dengan bidangnya masing-masing dan sebaliknya juga prajurit dengan prestasi di bawah standar mereka tidak akan di sekolahkan dan di naikan pangkat nya ( di UKP kan).

Menurut Fadlallah (2015) tingkat kepuasan akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Lembaga atau satuan harus berupaya menciptakan prajurit yang

sesuai dengan standar TNI AL, karena akan sangat sulit menemukan seseorang yang begitu bergabung dengan organisasi kemudian sudah memiliki semua kompetensi yang dibutuhkan oleh Lembaga. Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya peningkatan prestasi prajurit. Di antara upaya yang bisa dilakukan prajurit dalam meningkatkan kinerja prajurit adalah penciptaan budaya dalam organisasi yang kondisional. Menurut Khuzaeni dkk (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga sejalan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hardiyono (2017). Organisasi harus membentuk budaya yang cocok dengan karyawannya, budaya akan mengatur segala aktifitas di dalam organisasi secara tidak langsung. Kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan akan membentuk orang-orang dalam organisasi menuju perilaku dan sifat tertentu. Maka penting bagi organisasi untuk membentuk budaya yang baik yang cocok dengan visi-misi perusahaan namun bisa diterima oleh karyawan sehingga salah satu fungsinya dalam meningkatkan kinerja dapat tercapai.

Selain budaya organisasi, perusahaan juga perlu memperhatikan lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Keduanya perlu diperhatikan karena lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya pekerjaan itu sendiri. Sehingga kondisinya tentu akan mempengaruhi hasil, seperti yang disampaikan oleh Jayaweera (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, juga diungkapkan oleh Salunke (2015) bahwa lingkungan kerja akan

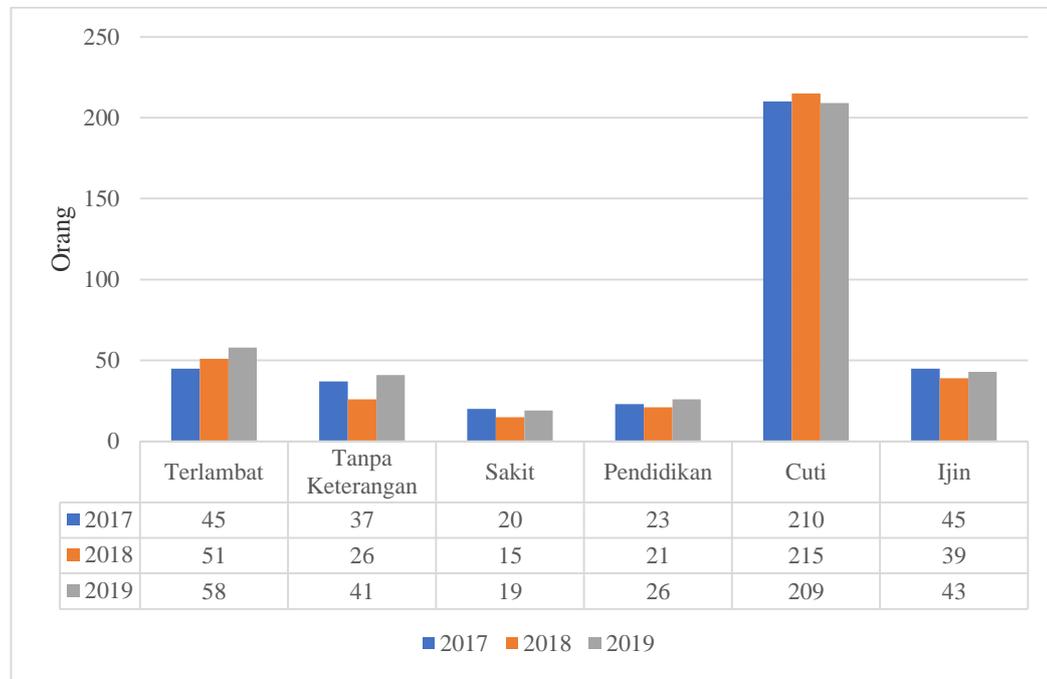
mempengaruhi kepuasan kerja, dan sudah dijelaskan bahwa kepuasan kerja juga akan mempengaruhi kinerja. Penting bagi sebuah organisasi menciptakan lingkungan kerja yang baik yang akan mendukung segala proses dalam organisasi.

Adanya kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi akan membuahkan hasil yang berbeda dengan organisasi yang karyawannya merasa tidak puas dengan organisasi. Dalam penelitiannya Pawirosumarto (2017) mengungkapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja pada kinerja sehingga dampak yang ditimbulkan menjadi lebih besar. Hal serupa juga dikemukakan oleh Hardiyono (2017). Organisasi harus mempertimbangkan seberapa penting peran kepuasan karyawan terhadap kesuksesan organisasi terutama kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan bahwa secara langsung maupun tidak langsung bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja dapat mempengaruhi suatu perusahaan dan prajurit tersebut. Jika ada salah satu yang kurang baik, maka akan berdampak buruk bagi kinerja prajurit. Prajurit menjadi tidak puas terhadap kondisi kerja yang harus dihadapinya sehari-hari.

Permasalahan utama yang ada di Seskoal dalam tiga tahun terakhir yaitu yang berkaitan dengan budaya organisasi misalnya tingkat absensi kehadiran apel pagi dan apel sore yang cenderung meningkat, kerapian dalam penampilan prajurit berkurang khususnya potongan rambut, prajurit sering terlambat tiba di kantor, penyelesaian tugas dari tiap-tiap prajurit yang tidak sesuai target, tidak peduli dengan pekerjaannya apakah benar atau tidak pelaksanaannya mereka tidak mau

tahu dan masih banyak lagi. Khusus untuk tingkat absensi yang cenderung meningkat dapat dilihat pada tabel dibawah ini :



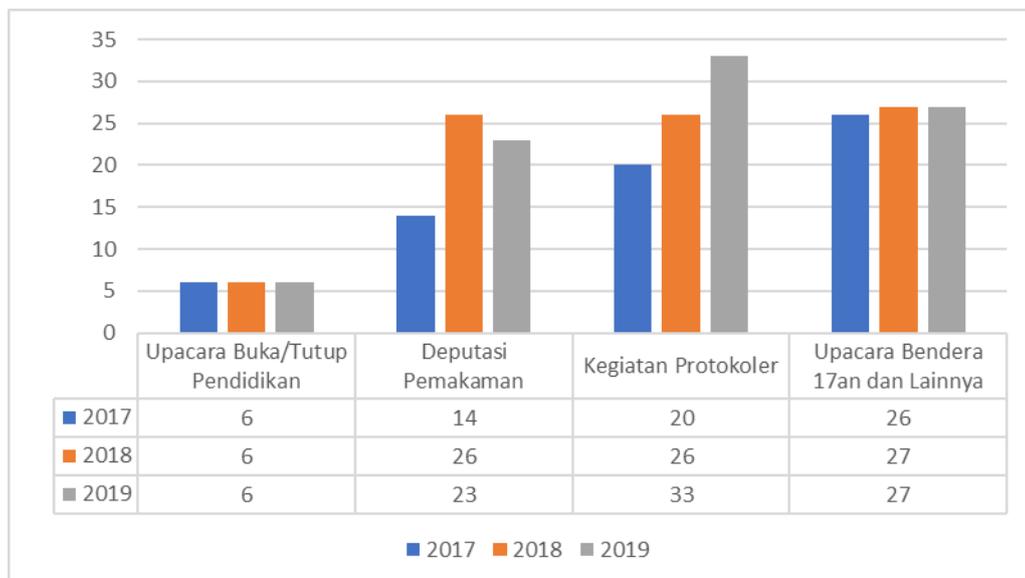
**Gambar 1.1**

**Rekap Absensi Prajurit Siskoal (2017 – 2019)**

Sumber : Bintara Utama (Bama) Siskoal (2019)

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*value*) budaya perusahaannya dapat mendorong perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja sekitarnya. Ketidaknyamanan saat bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak baik bagi tenaga kerja dalam beraktifitas.

Selain memiliki tugas pokok, seorang prajurit juga memiliki tugas tambahan seperti halnya kegiatan protokoler, upacara hari besar maupun deputasi pemakaman, sehingga mengakibatkan beban dan waktu kerja prajurit meningkat dengan indikasi adanya pelaksanaan pekerjaan dalam waktu bersamaan. Dimana terkadang prajurit memperoleh Surat Perintah (SP) lebih dari satu dalam waktu yang bersamaan. Sehingga rencana kegiatan yang telah dibuat organisasi Seskoal, belum dapat dijalankan sesuai fungsional oleh prajurit. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel di bawah ini :



**Gambar 1.2**

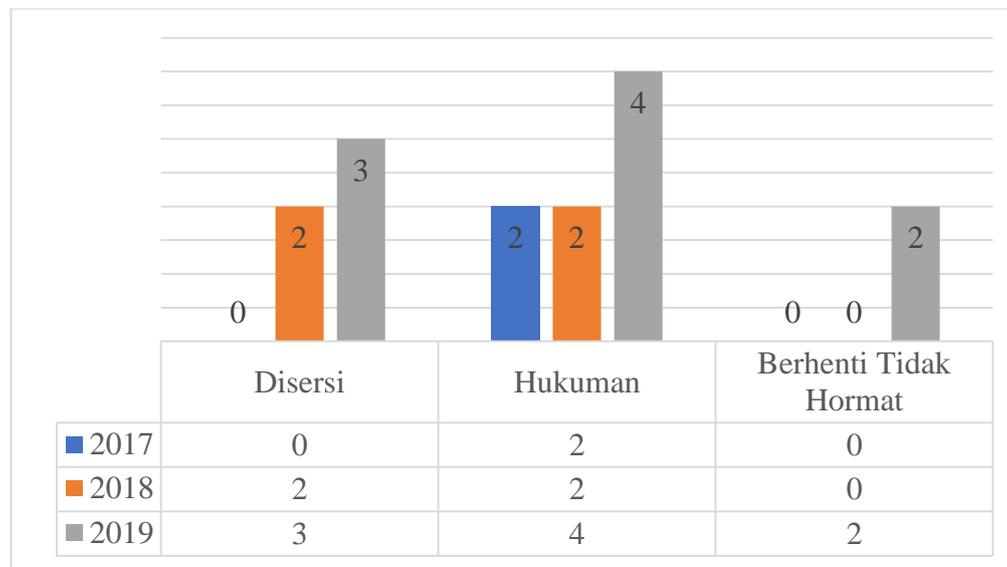
**Rekap Pelaksanaan Tugas Tambahan Prajurit Seskoal (2017 – 2019)**

Sumber : Staf Operasi (Sops) Seskoal (2019)

Selain masalah yang berkaitan dengan Budaya organisasi masih ada lagi yaitu berkaitan dengan kepuasan kerja. Prajurit yang tidak memiliki kepuasan kerja pasti memiliki masalah misalnya memiliki banyak hutang karena bergaya hidup yang lebih besar pasak dari pada tiang, sehingga prajurit jadi malas dalam

bekerja, ijin yang tidak jelas untuk mencari tambahan uang, dan akhirnya tidak masuk kerja sehingga menjadi disersi dan berhenti tidak dengan hormat (BTDH).

Berikut ini data permasalahan Prajurit Seskoal sebagai berikut :



**Gambar 1.3.**

### **Rekap Pelaksanaan Hukuman di Seskoal (2017-2019)**

Sumber: Data Satuan Provost Denma Seskoal (2019)

Berdasarkan tabel 1.3. terlihat tingkat berhenti tidak hormat dan desersi terjadi di Seskoal. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja prajurit dan tidak adanya iklim organisasi yang memungkinkan hubungan prajurit dengan prajurit maupun dengan pimpinan berjalan harmonis.

Selain masalah budaya organisasi, kepuasan kerja, masalah lain yang timbul di Seskoal yaitu berkaitan dengan lingkungan kerja misalnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik diharuskan kurve atau kerja bakti setiap 15 menit setelah apel pagi, hal ini di harapkan dapat membuat nyaman setiap prajurit karena lingkungan yang bersih, indah dan rapih akan membuat prajurit merasa nyaman. Dilarang merokok dan membuang puntung rokok di sembarang

tempat agar udara di sekitar Seskoal tetap baik, bahkan Komandan Seskoal mulai tahun 2018 memberikan hukuman berupa denda sebesar Rp. 50.000,-/puntung rokok apabila di area kantor masih ada prajurit yang membuang puntung rokok sembarangan, hal ini dimaksudkan agar setiap prajurit memiliki tanggung jawab mengenai kebersihan, keindahan setiap lingkungannya masing-masing.

Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi prajurit baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi dalam dua kategori, yakni : (1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya), (2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Di dalam lembaga Seskoal, lingkungan kerjanya dirasa kurang nyaman seperti ruangan kerja yang kurang luas sementara yang menempati ruangan tersebut orang banyak, kurangnya ventilasi sehingga udara kurang masuk/lembab di dalam ruangan, masih digunakannya meja atau kursi yang sudah lama serta masih kurang dinginnya AC yang digunakan mengingat AC yang sudah lama. Dalam hal ini lembaga Seskoal belum menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Untuk memastikan dugaan penyebab kurang optimalnya kinerja prajurit Seskoal, penelitian ini telah melakukan penelitian pendahuluan kepada prajurit

Seskoal untuk memilih masing-masing 3 variabel dari 16 variabel yang dianggap memenuhi kinerja prajurit Seskoal.

**Tabel 1.1.**

Daftar Variabel dan Nilai Hasil Survei Pendahuluan

No	Variabel	Responden
1.	Motivasi	8
2.	Kepribadian	7
3.	Perilaku	6
4.	Loyalitas	7
5.	Komitmen	4
6.	Budaya Organisasi	9
7.	Konflik	5
8.	Kompetensi	4
9.	Kepuasan Kerja	8
10.	Hubungan Kerja	4
11.	Keselamatan Kerja	7
12.	Kepercayaan	3
13.	Lingkungan Kerja	11
14.	Pelatihan	4
15.	Job Diskripsion	2
16.	Integritas	1
	Jumlah	90

Sumber : Data diolah oleh peneliti awal Januari 2020

Berdasarkan kuisioner awal, terpilih 4 urutan terbesar faktor yang mempengaruhi kinerja prajurit Seskoal yaitu Budaya organisasi 9, Lingkungan kerja 11 , Kepuasan 8 dan motivasi 8. dalam penulisan ini, penulis memilih 3 faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja prajurit Seskoal yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Dari data-data tersebut diatas, peneliti tertarik mendalami penelitian keterkaitan budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja prajurit Seskoal, sehingga pada penelitian ini di mungkinkan untuk meneliti “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Prajurit Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut (SeskoaL) melalui Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening. Hal- hal yang membedakan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu serta teori yang di bahas adalah pada tempat penelitian di lingkungan prajurit yang berdinasi di lembaga Pendidikan TNI AL (Seskoal).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang terjadi diatas maka dapat diidentifikasi masalah tersebut sebagai berikut :

- a. Kinerja prajurit Seskoal saat ini belum sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- b. Beban dan waktu kerja prajurit meningkat dengan indikasi adanya pelaksanaan pekerjaan dalam waktu bersamaan.
- c. Budaya organisasi perusahaan yang sudah terlembaga dengan baik, belum dijalankan sesuai fungsional oleh prajurit.

- d. Tidak terciptanya profesionalisme prajurit yang memungkinkan prajurit dapat mengemban tugas dan tanggung jawab yang dibebankan instansi kepada prajurit secara baik.
- e. Dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari terdapat prajurit yang bersikap acuh tak acuh terhadap pekerjaannya.
- f. Lembaga belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang memadai.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja prajurit Seskoal?
- b. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja prajurit Seskoal?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja prajurit Seskoal?
- d. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja prajurit Seskoal?
- e. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja prajurit Seskoal?
- f. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja prajurit Seskoal melalui kepuasan kerja?

- g. Apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja prajurit Seskoal melalui kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisa kuat pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja prajurit Seskoal.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisa kuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja prajurit Seskoal.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisa kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Seskoal.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisa kuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja prajurit Seskoal.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisa kuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja prajurit Seskoal.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Seskoal melalui kepuasan kerja.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja prajurit Seskoal melalui kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya tentang analisis pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Prajurit SESCOAL Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
- b. Manfaat Praktis, yaitu memberikan solusi permasalahan sebagai bahan masukan kepada pihak SESCOAL sebagai suatu institusi yang bertanggung jawab guna menentukan strategi yang lebih tepat dalam rangka peningkatan Kinerja Prajurit SESCOAL.