

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap keuntungan sebuah organisasi (Bevan, 2012). Apabila kinerja pegawai tidak efisien akan membawa tragedi bagi organisasi yang dikaitkan dengan produktivitas yang lebih rendah, penurunan profitabilitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Cooke, 2000; Okoyo & Ezejiofor, 2013 dalam Jayaweera, 2015). Misalnya, seperti yang terjadi di Direktorat Akademik Universitas Pendidikan Indonesia. Berdasarkan data yang didapatkan dan diolah oleh peneliti tentang penilaian prestasi kerja PNS, terlihat bahwa kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI masih rendah dan belum mencapai target.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan penjumlahan nilai dari dua jenis penilaian, yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) (60%) dan perilaku kerja (40%).

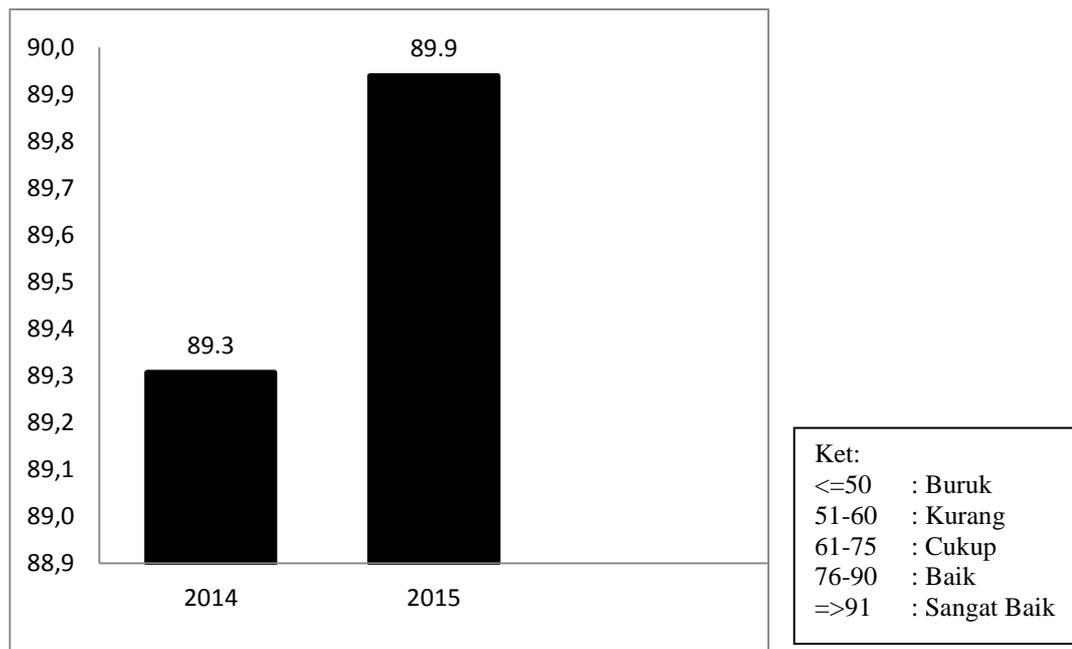
Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (PERKA-BKN) No. 1 Tahun 2013 yang merupakan penjabaran dari PP No. 46 Tahun 2011, nilai SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Targetnya diukur melalui empat aspek, yaitu: kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya. Sementara perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja dinilai dari enam aspek yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian aspek kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Hasil olah data yang dilakukan peneliti tentang penilaian prestasi kerja (PPK) di Direktorat Akademik UPI adalah sebagai berikut:

**Abdul Holid, 2017**

*PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN SOSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DIREKTORAT AKADEMIK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



**Gambar 1**  
**Penilaian Prestasi Kerja**

Dari gambar di atas, apabila dirata-ratakan nilai PPK pegawai dalam dua tahun tersebut adalah sebesar 89.6. Dalam standar ukur PPK pegawai yang diperoleh, apabila ditinjau pertahun atau rata-rata dua tahun, nilai-nilai tersebut hanya berpredikat *baik*. Artinya, data di atas secara otomatis menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut belum mencapai predikat *sangat baik*. Hal ini menjadi pertanda bahwa adanya masalah kinerja yang dihadapi oleh pegawai di Direktorat Akademik UPI.

Terkait masalah PPK yang belum mencapai predikat sangat baik ini, Direktur Direktorat Akademik UPI dalam wawancara dengan peneliti mengemukakan bahwa hal ini disebabkan karena beberapa faktor. Faktor pertama adalah berkaitan dengan kompetensi. Dalam hal ini, kompetensi pegawai untuk dapat melakukan suatu pekerjaan di Direktorat Akademik UPI dibangun secara alamiah. Artinya, pegawai memahami suatu pekerjaan berdasarkan lamanya waktu yang berjalan atau biasa disebut dengan proses adaptasi. Terlebih pekerjaan yang berkaitan dengan IT (*information technology*), butuh waktu lebih lama untuk beradaptasi. Hal ini dikarenakan masih rendahnya tingkat pendidikan pegawai serta tidak sesuainya jalur pendidikan yang pernah ia tempuh dengan pekerjaannya saat ini.

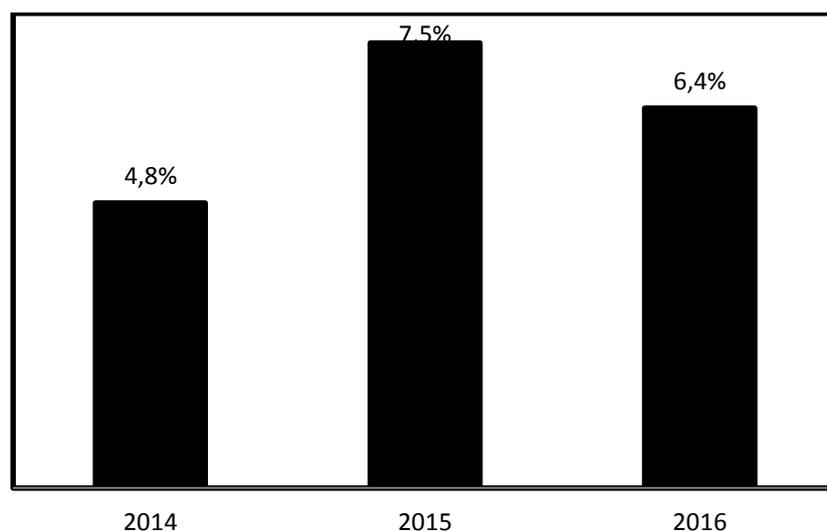
**Abdul Holid, 2017**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN SOSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DIREKTORAT AKADEMIK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Faktor kedua berkaitan dengan golongan pegawai. Sistem yang ada saat ini di UPI belum terlalu objektif, terutama dalam masalah pemberian kompensasi. Gaji atau segala sesuatu yang diperoleh pegawai hanya dinilai berdasarkan pangkat atau golongan, tanpa ada pertimbangan seperti beban pekerjaan ataupun resiko pekerjaan yang diterima pegawai. Hal ini yang kemudian menjadi faktor ketiga penyebab rendahnya kinerja pegawai, yakni sistem penghargaan dari universitas yang masih kurang memperhatikan aspek kesejahteraan pegawainya. Besar kecilnya penghargaan dihitung berdasarkan pangkat atau golongan. Tiga faktor inilah yang diduga mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI.

Rendahnya kinerja pegawai ini, diperlihatkan juga oleh data absensi pegawai di Direktorat Akademik UPI. Hasil olah data yang dilakukan peneliti terhadap absensi pegawai di Direktorat Akademik UPI adalah sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Persentase Ketidakhadiran PNS**

Dari data di atas dapat dilihat adanya fluktuasi tingkat absensi pegawai di Direktorat Akademik UPI. Lalu apabila ditinjau lebih spesifik berdasarkan data yang sudah diolah oleh peneliti, akan terlihat bahwa dalam kurun waktu 3 tahun di atas, tingkat kehadiran pegawai belum ada yang mencapai angka 100% dalam setiap bulannya. Selain itu, data absensi ini pun tidak dilengkapi dengan keterangan alasan ketidakhadiran dikarenakan data yang didapatkan oleh peneliti tidak lengkap, ditambah dengan adanya perbedaan dalam format presensi pada

**Abdul Holid, 2017**

*PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN SOSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DIREKTORAT AKADEMIK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

setiap divisi di Direktorat Akademik UPI, sehingga apabila tetap dimasukkan, maka akan memunculkan data yang tidak objektif dan tidak representatif.

Terkait masalah absensi pegawai ini, hasil wawancara dengan Direktur Direktorat Akademik UPI, mengungkapkan adanya masalah tentang absensi pegawai ini disebabkan beberapa hal. Pertama, ada beberapa pekerjaan di Direktorat Akademik UPI yang membutuhkan waktu lembur diluar jam kerja bahkan hingga malam hari, sehingga berdampak pada keesokan harinya, yakni pegawai terlambat masuk atau bahkan tidak masuk kerja akibat kelelahan. Kedua, adanya permasalahan yang sifatnya manusiawi, seperti sakit, terkena musibah, atau hal-hal lain yang sifatnya pribadi. Ketiga, adanya pegawai mengambil cuti, misalnya karena hamil, atau melanjutkan pendidikan, dan alasan lain yang dapat diterima.

Akan tetapi Direktur Direktorat Akademik UPI menyampaikan bahwa masalah tentang absensi pegawai ini sesungguhnya bukan karena faktor indiscipliner, alasannya karena pegawai di Direktorat Akademik UPI bekerja dalam sistem yang ketat, sehingga mereka tahu apa yang harus dikerjakan dan selalu dituntut untuk menyelesaikan target pekerjaannya. Selain itu, mereka juga memiliki beban kerja yang berat, karena ketika dalam masa libur pun beban pekerjaan mereka semakin padat. Artinya, dalam hal ini tingkat absensi tidak berpengaruh dominan dalam masalah kinerja pegawai. Para pegawai tetap dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai standar dan prosedur bahkan melebihi target, meskipun dalam hal ini presensi mereka belum mencapai 100%.

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi pasti menginginkan tingkat kehadiran pegawai yang tinggi bahkan sempurna hingga mencapai 100%. Maka dalam hal ini tetap terdapat adanya masalah, yakni adanya ketidaksesuaian antara harapan (target) dan kenyataan (pencapaian). Apabila masalah absensi ini terus dibiarkan saja tanpa ada upaya perbaikan, maka akan berpengaruh terhadap buruknya kinerja organisasi nantinya.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Samson et al. (2015) bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan faktor lingkungan kerja berdiri sebagai kunci penentu kinerja. Lingkungan kerja memberikan dampak besar kepada pegawai baik terhadap hasil negatif atau hasil positif (Chandrasekar,

2011). Hamid & Hassan (2015), menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang berkualitas dapat mempengaruhi orang lain dalam seluruh elemen organisasi dengan berbagai cara termasuk kinerja mereka. Bushiri (2014) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang menarik dan mendukung menyediakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk bekerja efektif, membuat penggunaan terbaik dari pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dan sumber daya yang tersedia dalam rangka untuk memberikan kualitas tinggi layanan organisasi.

Secara garis besar, dimensi lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik/ sosial (Sedarmayanti, 2009). Terkait kondisi lingkungan kerja fisik di Direktorat Akademik UPI, berdasarkan wawancara dengan Direktur Direktorat Akademik UPI, diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja fisik di Direktorat Akademik UPI, sudah dengan standar minimal untuk bisa melaksanakan kinerja dengan baik. Meskipun dalam hal ini para pegawai tidak seluruhnya bekerja dalam satu gedung yang sama, dikarenakan mereka dibagi menjadi empat divisi yang berbeda. Divisi Layanan Akademik dan Divisi Rekrutmen Mahasiswa Baru berada di gedung lama BAAK, sedangkan Divisi Pendidikan Profesi dan Jasa Keprofesian dan Divisi Pengembangan Kurikulum berada di gedung baru University Center yang secara fisik lebih memadai. Sehingga apabila ditinjau secara objektif, pengaruh lingkungan kerja fisik ini akan berbeda dampaknya pada setiap pegawai sesuai dengan tempat kerjanya masing-masing.

Adapun kondisi lingkungan kerja sosial, yakni hubungan antara atasan dengan bawahan atau hubungan antar sesama pegawai berlangsung baik. Pimpinan selalu berusaha menciptakan lingkungan yang nyaman dan menempatkan diri sebagai bagian dari tim kerja tanpa membedakan satu sama lain. Pimpinan tidak menyukai adanya jarak antara dirinya dengan bawahannya, maupun ada ego antar sesama pegawai sehingga hubungan menjadi tidak baik dan berdampak pada kinerja mereka nantinya.

Maka dari berbagai uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada kinerja pegawai serta faktor yang mempengaruhinya, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja sosial.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan yang ada pada latar belakang masalah, dapat disimpulkan bahwa masalah inti pada penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI, yang disebabkan oleh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja sosial yang ada disekitar pegawai. Masalah ini diperkuat oleh pendapat Naharuddin & Sadegi (2013) bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam memastikan kinerja pegawai. Selain itu, memiliki faktor lingkungan yang tepat, baik secara fisik maupun psikososial akan membantu untuk meningkatkan kinerja pegawai (Buhter, 1997; Chandrasekar, 2011, dalam Jayaweera, 2015). Oleh karenanya, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masalah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai
2. Masalah pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai
3. Masalah pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja sosial secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

## 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran lingkungan kerja fisik di Direktorat Akademik UPI?
2. Bagaimana gambaran lingkungan kerja sosial di Direktorat Akademik UPI?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI?
4. Adakah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI?
5. Adakah pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI?
6. Adakah pengaruh lingkungan kerja fisik dan sosial secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran lingkungan kerja fisik di Direktorat Akademik UPI.
2. Gambaran lingkungan kerja sosial di Direktorat Akademik UPI.
3. Gambaran tingkat kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI.
4. Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI.
5. Pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI.
6. Pengaruh lingkungan kerja fisik dan sosial secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Direktorat Akademik UPI.

#### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Setelah penelitian dilaksanakan, maka diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Menambah pengalaman belajar dalam membentuk sikap, kemampuan dan keterampilan dalam meneliti serta dapat memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya tentang pengaruh antara Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Sosial terhadap Kinerja Pegawai dalam suatu organisasi.

2. Bagi Organisasi

Memberikan sumbangsih pemikiran dan bahan evaluasi bagi Direktorat Akademik UPI untuk mengetahui sejauh mana lingkungan kerja berpengaruh kepada kinerja pegawai. Dan hasilnya dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dalam memajemen sumber daya manusia dalam organisasinya. Selain itu, pimpinan dapat menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja Direktorat Akademik UPI secara keseluruhan.