

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Saidin1, 2023) Keberhasilan perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya dan keberhasilan berbagai aktivitas yang ada dalam perusahaan untuk mencapai visi dan misi tidak hanya bergantung pada kemajuan teknologi ataupun sarana dan prasarana perusahaan melainkan bergantung pada aspek karyawannya. sumber daya manusia, karena SDM sebagai sumber daya yang potensial dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya mampu menggerakkan jalannya roda perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan dan mengembangkan sumber daya manusianya, agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing melalui peningkatan kinerja.

Kinerja pegawai adalah Pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok individu dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai setiap tujuan organisasi (Sanjaya, 2024) . Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dikerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Berdasarkan uraian pemahaman beberapa ahli tentang kinerja karyawan,

peneliti merangkum kinerja pegawai ialah temuan kerja yang dapat dilakukan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang menjadi tanggung jawab dan wewenang masing masing. Hermawati et al. (2022) menerangkan indikator – indikator kinerja karyawan antara lain, kualitas kerja, beban kerja, pelaksanaan tugas, kesadaran tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna atau dapat berupa hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Selain itu, Kinerja karyawan mempengaruhi jalannya sebuah produksi, karena apabila kinerja karyawan baik akan menghasilkan output yang baik dan sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk maka hasil yang diperoleh perusahaan buruk (Munzir et al., 2021).

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan persepsi karyawan yang menilai perilaku seseorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga karyawan dapat mempercayakan pemimpin untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada karyawan. Pemimpin yang mampu mengendalikan organisasi dan mampu mempengaruhi orang-orang atau bawahan yang ada dalam organisasi agar bekerja dengan maksimal, dengan kata lain keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) merupakan institusi yang memiliki tugas penting dalam rehabilitasi dan reintegrasi sosial para narapidana sesuai

Undang-undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasyarakatan. Kepemimpinan dalam lembaga ini memainkan peran vital dalam menciptakan lingkungan yang produktif dan kondusif. Model kepemimpinan yang sering dianggap relevan dalam konteks ini adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada melayani dan mendukung pengembangan bawahannya, bukan sekadar memberikan perintah. Robbins dan Judge (2015) dalam (Setiok, 2025) mengatakan bahwa, *Servant leadership*, pemimpin berfokus pada melayani karyawan dengan memberikan dukungan, memberdayakan mereka, dan membantu mereka tumbuh secara profesional. *Servant leadership* adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan sebagai prioritas utama. Pemimpin yang melayani memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan anggota timnya, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. *Servant leadership* menurut Robert K. Greenleaf dalam (Hutahaean, 2021) adalah seseorang yang mendahulukan perannya sebagai pelayan. Konsep ini dimulai dari perasaan alami bahwa untuk melayani orang lain, seseorang harus terlebih dahulu bersedia untuk melayani. Di Lapas, penerapan *servant leadership* bisa membantu dalam membangun budaya kerja yang inklusif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan individu, baik bagi petugas maupun narapidana.

Lingkungan kerja non fisik meliputi aspek-aspek seperti hubungan antar pegawai, dukungan psikologis, komunikasi yang baik, serta iklim organisasi secara keseluruhan. Menurut Suryani, (2019) dalam (Febrian, 2024)

memaparkan bahwa lingkungan kerja non fisik mencakup segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan atau hubungan yang atasan miliki kepada bawahan. Menurut Handayani & Fauzan, (2022) lingkungan kerja yang baik dalam arti membina interaksi kerja yang harmonis antara pegawai dan pemimpin. Di Lapas Terbuka Nusakambangan, di mana situasi kerjanya unik dan penuh tekanan, lingkungan kerja non fisik menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian (Haryanto & Sutawijaya, 2024; Imaduddin et al., 2023; Yemseran et al., 2023) menemukan bahwa Servant leadership secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai.. Lingkungan yang mendukung secara emosional dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan semangat kerja, dan pada akhirnya memperbaiki kinerja pegawai, Basem, et al (2022), menjelaskan lingkungan kerja yang kondusif menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan, baik hubungan antara atasan dan bawahan, dan Listiana (2023) dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan non fisik terhadap kinerja , karena jika lingkungan kerja direncanakan dan kondusif maka pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan nyaman di tempat kerja. Jika pegawai merasa aman dan nyaman dalam bekerja, maka kinerjanya pun akan lebih baik dan meningkat, Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Sudiarso (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan

tugas-tugasnya yang artinya kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik.

Kinerja pegawai di Lapas Terbuka Nusakambangan dipengaruhi oleh servant leadership. Kinerja yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Rahman & Tiorida, 2023) mengutarakan dalam penelitiannya bahwa kinerja dipahami sebagai hasil kualitatif dan kuantitatif seseorang saat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang disepakati.. Kinerja ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh aspek-aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana servant leadership dan lingkungan kerja non fisik dapat secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi) mempengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi adalah salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Esiuarni (2024) dalam (Maharani, 2025) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang muncul dari dalam diri maupun faktor eksternal untuk mencapai tujuan tertentu. Irawan (2024) dalam (Utari, 2025) menambahkan bahwa motivasi berkaitan dengan kebutuhan akan pencapaian, penghargaan, dan pengakuan atas hasil kerja. Menurut Afandi, motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas atau pekerjaan dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2021). Dalam penelitian ini, motivasi diposisikan

sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai mungkin akan lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang melayani dan lebih terpengaruh oleh suasana kerja yang positif.

Berdasarkan hasil observasi, permasalahan yang terjadi terkait dengan Pengaruh Servant Leadership dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pada Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan Dengan Motivasi Sebagai Mediasi adalah tidak tercapainya target pembinaan kemandirian yang disebabkan oleh menurunnya kinerja pegawai, diantaranya kurangnya jumlah pegawai dan tenaga kerja warga binaan dan luasnya area pembinaan yang menyebabkan target pembinaan kemandirian tidak dapat tercapai.

Selanjutnya untuk penilaian kinerja pada Lapas Terbuka Nusakambangan, dapat dilihat dari Data Nilai SIMPEG (Sistem Manajemen Pegawai) tahun 2022 – 2023 yaitu sebagai berikut:

**Tabel I- 1**  
**Pencapaian Kinerja Lapas Terbuka Nusakambangan Tahun 2022-2023**

Pencapaian Kinerja		Pencapaian Kinerja	
Tahun	KPI	Tahun	KPI
2022	80 %	2023	90 %

Sumber: Lapas Terbuka Nusakambangan, 2025

Penilaian Sistem Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang digunakan oleh Lapas Terbuka Nusakambangan disebut dengan Key Performace Indicator (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja

yang dilakukan setiap 1 (satu) Tahun sekali Menurut Keputusan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Sistem Manajemen Kepegawaian, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu instansi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur *Key Performace Indicator* (KPI) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan. Pada tabel rekapitulasi di atas menunjukkan pencapaian kinerja Pegawai Lapas Terbuka Nusakambangan mengalami peningkatan dari tahun 2022 – 2023. Ditahun 2022 pencapaian kinerja mencapai 80 % dan terjadi kenaikan pada tahun 2023 sebesar 90 %. Dari informasi yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja diatas belum optimal pada tahun 2022 , dan pada tahun 2023 realisasi pencapaian kinerja mengalami kenaikan yang ditetapkan Lapas Terbuka Nusakambangan sebesar 90 %. Ketercapaian target 90 % diartikan bahwa pegawai mampu memenuhi tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja walaupun belum sempurna

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan dan gap antara hasil penelitian satu dengan lainnya, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh *Servant Leadership* dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Pada Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan, melalui sebuah penelitian yang berjudul Pengaruh *Servant*

*Leadership* dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Pada Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan

Penelitian ini menjadi penting mengingat tantangan yang dihadapi oleh Lembaga Pemasarakatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di tengah keterbatasan yang ada. Lapas Terbuka Nusakambangan, dengan karakteristiknya yang unik, memerlukan pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan kerja yang dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola Lapas dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, pengelolaan lingkungan kerja, dan motivasi pegawai.

Dengan fokus pada *servant leadership*, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja yang spesifik seperti Lapas

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan?

3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan?
5. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan?
6. Apakah motivasi memediasi dalam hubungan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan?
7. Apakah motivasi memediasi dalam hubungan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan?

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, Batasan masalah dapat difokuskan pada beberapa aspek berikut ini:

1. Subjek Penelitian

Penelitian ini hanya akan dilakukan pada pegawai Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk lembaga pemasyarakatan di wilayah lain atau institusi non-pemasyarakatan.

2. Variabel Penelitian

Penelitian membatasi variabel bebas pada *servant leadership* (kepemimpinan melayani) dan lingkungan kerja non fisik. Pengaruh

variabel lain, seperti kompensasi, budaya organisasi, atau faktor fisik, tidak akan dianalisis.

### 3. Konteks Tempat

Fokus penelitian hanya pada Lembaga Pemasarakatan Terbuka di Nusakambangan. Penelitian tidak mencakup lembaga pemasarakatan tertutup atau instansi penegak hukum lainnya.

### 4. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini di rencanakan dilakukan antara bulan Juli 2025 sampai dengan bulan Agustus 2025.

### 5. Mediasi Motivasi

Motivasi pegawai dibatasi sebagai variabel mediasi yang dianalisis dalam kaitannya dengan pengaruh *servant leadership* dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai. Aspek motivasi lain, seperti motivasi finansial atau aspek spiritual, tidak menjadi fokus utama.

### 6. Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik yang dimaksud mencakup aspek-aspek seperti hubungan antar pegawai, komunikasi internal, dan dukungan emosional. Faktor lingkungan fisik, seperti sarana dan prasarana, tidak akan dibahas dalam penelitian ini.

### 7. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, survei atau kuesioner sebagai alat pengumpulan data, yang membatasi pada persepsi subjek penelitian.

Dengan batasan-batasan tersebut, penelitian ini akan lebih fokus dan terarah untuk menguji hubungan yang spesifik antara *servant leadership*, lingkungan kerja non fisik, motivasi, dan kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.
2. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.
4. Untuk mengetahui apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.
5. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi dalam hubungan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Nusakambangan.

7. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi dalam hubungan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Penelitian ini akan menambah wawasan mengenai *servant leadership* dan bagaimana gaya kepemimpinan ini mempengaruhi kinerja, terutama di konteks yang unik seperti Lembaga Pemasarakatan Terbuka Nusakambangan
- b. Kaitannya dengan Motivasi: Penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai peran motivasi sebagai variabel mediasi yang dapat memengaruhi hubungan antara lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai.
- c. Lingkungan Kerja Non Fisik: Menambah pemahaman tentang bagaimana elemen non fisik seperti hubungan antar pegawai, budaya kerja, dan iklim kerja mempengaruhi produktivitas dalam lingkungan kerja khusus.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Peningkatan Kinerja Pegawai: Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi pemimpin di Lembaga Pemasarakatan Nusakambangan mengenai bagaimana penerapan *servant leadership* dapat

meningkatkan motivasi dan kinerja staf, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas lembaga.

- b. Perbaikan Lingkungan Kerja: Pemahaman lebih dalam mengenai elemen kerja non fisik lingkungan seperti suasana kerja, hubungan antar pegawai, dan aspek psikologis lain dapat menjadi dasar untuk melakukan perbaikan, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi dan bekerja dengan lebih optimal.
- c. Kebijakan dan Strategi Manajemen: Dengan adanya bukti empiris, lembaga pemasyarakatan dapat mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif dengan fokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan
- d. Bagi instansi yang di teliti pada Lembaga pemasyarakatan akan mendapat masukan mengenai bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik melalui gaya kepemimpinan yang melayani serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
- e. Sebagai Motivasi Pegawai: Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana meningkatkan motivasi pegawai yang pada akhirnya dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan kolektif di lembaga pemasyarakatan.
- f. Sebagai Pembentukan Budaya Kerja Positif: Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun non fisik, akan menciptakan budaya

kerja yang lebih positif, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja jangka panjang.

### **3. Manfaat bagi Masyarakat dan Pemerintah**

- a. Penegakan Hukum yang Lebih Baik: Dengan peningkatan kinerja di Lembaga Pemasyarakatan Nusakambangan, diharapkan proses rehabilitasi warga binaan dapat berjalan lebih baik dan efektif. Ini akan memberikan dampak positif pada masyarakat secara umum.
- b. Efektivitas Lembaga Publik: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pemerintah untuk menerapkan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja di lembaga pemasyarakatan atau lembaga lain yang serupa.

Penelitian ini sangat penting karena mengkaji aspek kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja secara komprehensif, yang semuanya saling terkait dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif, terutama di lingkungan lembaga pemasyarakatan yang memiliki tantangan tersendiri.