

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Siswanto (2011:291) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi adalah pelaksanaan disiplin kerja dari para pegawainya, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan dan kemajuan dalam pencapaian tujuan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat merupakan lembaga teknis daerah yang bertanggungjawab terhadap perencanaan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam pasal 14, ayat (1), Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kepala daerah dalam hal ini Kepala Bappeda Provinsi Jawa Barat bertanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsi perencanaan. Dalam hal melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta sebagai upaya pencapaian visi dan misi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Untuk lima tahun ke depan, Bappeda akan memprioritaskan pada

peningkatan kapasitas, kecepatan dan mutu pelayanan, serta efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya yang dimiliki.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat yang memiliki peran strategis tentunya perlu didukung oleh sumber daya manusia yang dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil bahwa setiap pegawai negeri sipil dituntut untuk dapat menjalankan disiplin kerja.

Sutrisno (2014:85) menyebutkan bahwa disiplin kerja sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan disiplin kerja pegawai maka suatu organisasi dapat menggapai tujuan dari program kerja yang dikerjakannya. Disiplin kerja merupakan bagian atau variabel yang sangat penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, karena itu disiplin diperlukan dalam suatu organisasi agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya pemborosan dalam melakukan pekerjaan.

Disiplin kerja yang tinggi dari pegawai dapat menunjukkan integritas dan tanggungjawab dari pegawai terhadap instansi dimana tempat mereka bekerja. Seseorang pegawai mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan, tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitanya dengan pekerjaan. Dengan organisasi atau instansi yang mempunyai pegawai dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi maka produktivitas yang dihasilkan pegawai juga akan tinggi untuk suatu organisasi.

Kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas karena pada dasarnya mencerminkan prestasi kerja seorang pegawai itu sendiri. Begitu penting

kedisiplinan PNS sehingga Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara selalu berupaya agar pegawai selalu meningkatkan tingkat kedisiplinannya. Disiplin kerja PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman. Disiplin kerja pegawai dapat tercermin dari sikap dan perilaku seperti kepatuhan terhadap peraturan organisasi, memperhatikan dan melaksanakan segala tugas dan apa yang telah diperintahkan oleh atasan, mengikuti ketentuan tentang tata tertib yang berlaku selama bekerja, cermat dan teliti dalam melaksanakan tugas, kehematan dalam bekerja menggunakan waktu, dana dan perlengkapan kerja dengan sebaik-baiknya, kesopanan dalam bekerja baik diri pribadi maupun kepada atasan dan teman sejawat, dan mengutamakan kepentingan tugas atau pekerjaannya dari hal-hal lain.

Sanksi pelanggaran disiplin yang dapat dikenakan kepada Pegawai Negeri Sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yang menyatakan: 1. Hukuman disiplin ringan berbentuk seperti: teguran lisan, tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis. 2. Hukuman disiplin sedang berbentuk seperti: penundaan kenaikan gaji berkala paling lama satu tahun, penundaan gaji sebesar satu kali kenaikan berkala untuk paling lama satu tahun, penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama satu tahun. 3. Hukuman disiplin berat berbentuk seperti: penurunan pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama satu tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.

PNS selama ini dipersepsi oleh masyarakat sebagai aparat pemerintah yang

tingkat disiplin yang rendah. Meskipun tidak dapat seluruhnya mewakili kebenaran (karena dalam organisasi tentu ada upaya koordinasi dan pengawasan serta proses rekrutmen juga mengalami tahapan-tahapan penyaringan). Namun pendapat masyarakat tidak pula dapat dikatakan seluruhnya salah. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak sedikit PNS yang tidak disiplin pada saat jam kerja. Kondisi ini juga terjadi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki masalah kedisiplinan, dengan jumlah PNS 145 orang pegawai tetap. Kondisi kedisiplinan pegawai pada BAPPEDA Provinsi Jawa Barat selama periode April-Agustus 2016 dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Pegawai Bappeda Provinsi Jawa Barat
Periode April -Agustus Tahun 2016

No	Bulan/hari kerja	TW Masuk Kerja	Masuk Kerja Ideal	Masuk Kerja	TW Pulang Kerja	Pulang Kerja
1	April/20	1060	2900	36%	1090	37%
2	Mei/20	919	2900	31%	829	28%
3	Juni/22	1066	3190	33%	1056	33%
4	Juli/21	919	3045	30%	931	30%
5	Agustus/23	1314	3335	39%	1331	39%

Sumber : Bappeda Provinsi Jawa Barat

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pegawai yang tiba di kantor melebihi batas toleransi yang telah ditentukan atau tiba dikantor melebihi dari jam kerja yang telah ditentukan pukul 08.00 WIB dengan pegawai yang datang terlambat cukup tinggi. Pegawai yang tiba dengan terlambat ini seharusnya mendapatkan sanksi yaitu dengan memundurkan jam kepulangannya dari kantor. Namun hal ini seringkali tidak dilakukan. Menurut peraturan yang ditetapkan, pegawai yang tiba dikantor pukul 08.00 WIB sehingga pegawai baru boleh pulang pada pukul 16.00 WIB.

Masalah lain yang juga terkait dengan disiplin kerja pegawai adalah masih adanya pegawai yang tidak melaksanakan absensi (*fingerpint*) pada saat masuk

jam kerja maupun pada saat pulang kerja dan masih terdapat pegawai yang tidak disiplin dalam hal melaksanakan absensi dengan cara manual yaitu dengan tanda tangan, karena apabila pegawai melaksanakan absensi dengan tanda tangan akan berdampak pada absensi (*fingerprint*) sehingga pegawai yang tanpa keterangan mengalami peningkatan dalam hal ini terjadi bukan karena pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan melainkan masih banyaknya pegawai yang datang masuk kerja tidak tepat waktu dan tidak melaksanakan absensi (*fingerprint*). Sehingga dapat menjadi indikasi bahwa tingkat disiplin kerja pegawai masih rendah. Untuk melengkapi gambaran awal disiplin kerja pegawai, penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survei Disiplin Kerja Pegawai

No	Pernyataan	JAWABAN					Jmlh Resp	Realisasi (%)	Target (%)
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Saya selalu mematuhi pedoman kerja yang berlaku dalam instansi	5	8	6	1	0	20	77	100
2	Saya bersedia untuk mematuhi aturan-aturan yang telah digariskan oleh instansi	7	12	1	0	0	20	86	100
3	Saya menerima dan mau menyatukan suatu peraturan yang berlaku	4	8	5	3	0	20	73	100
4	Saya tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam kondisi apapun	5	5	9	1	0	20	74	100
5	Saya siap menerima sanksi yang lebih berat jika saya melakukan pelanggaran yang berulang	6	8	4	2	0	20	78	100
6	Saya bersedia menerima sanksi yang lebih berat jika kesempatan untuk memperbaiki diri tidak dilakukan	7	6	6	1	0	20	79	100
Jumlah Skor Rata-rata								77,8	100
Jumlah Skor = Nilai x F									
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%									

Sumber : Hasil olah data kuesioner Pra-survei 2016

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Jawa Barat, dapat dilihat dari secara keseluruhan bahwa masih belum sesuai dengan yang diharapkan dan berada pada kondisi kurang baik menyangkut disiplin kerja. Kemauan untuk mematuhi pedoman kerja, peraturan yang berlaku dan kesediaan pegawai untuk melakukan perbaikan perilaku yang melanggar aturan meskipun instansi menerapkan sanksi yang lebih berat masih tetap rendah. Berdasarkan data tersebut disiplin kerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Jawa Barat yang terealisasi yaitu 77,8% dari target instansi yang telah ditetapkan 100%. Dengan ini dapat menjadi indikasi bahwa tingkat disiplin kerja pegawai pada instansi tersebut masih rendah.

Berdasarkan dari hasil observasi yang telah dilakukan terhadap 20 pegawai yang dengan mengajukan kuesioner sementara, data penunjang lainnya didapatkan berupa hasil wawancara dengan kepala Sub. Bagian Kepegawaian mengenai permasalahan disiplin kerja pegawai, diantaranya :

1. Berdasarkan dimensi mengenai disiplin preventif dengan indikator mematuhi pedoman kerja dan mematuhi aturan-aturan yang telah digariskan oleh instansi. Adanya pegawai yang masih melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Seperti pada saat jam istirahat, masih saja ada yang terlambat masuk dan kebanyakan pegawai mengulur-ulurkan waktu terkesan tidak memperdulikan jam istirahat yang telah ditentukan yaitu jam istirahat dimulai pukul 12.00 sampai dengan 13.00.
2. Berdasarkan dimensi mengenai disiplin korektif dengan indikator upaya untuk menyatukan suatu peraturan dan upaya mengarahkan untuk tetap

mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Masih adanya pegawai yang sebagian meninggalkan tugasnya saat jam kerja tanpa izin.

3. Berdasarkan dimensi mengenai disiplin Progresif dengan indikator memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang dan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat untuk mengambil tindakan korektif. Kedisiplinan pegawai masih kurang, dapat dilihat dari jumlah ketepatan waktu saat masuk dan pulang kerja. Dengan ini seharusnya pegawai dapat memundurkan jam kepulangannya dari kantor.

Disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi peraturan yang ada dalam suatu organisasi. Untuk memelihara dan menegakkan disiplin yang baik ada banyak yang dapat mempengaruhi diantaranya adalah motivasi, kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Pada penelitian ini yang dipilih dua faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan sangat diperlukan di dalam suatu organisasi karena dengan adanya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi organisasi dengan baik dan benar. Hasibuan (2012:194), menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses, melibatkan pengaruh dan muncul di dalam kelompok dengan melibatkan tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan sikap positif dan disiplin, agar dapat menjadi teladan kedisiplinan bagi para pegawai. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan instansi dan menjadi faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Dengan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi dengan sifat pemimpin yang cenderung punya inteligensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.

Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada pegawai Bappeda menunjukkan bahwa belum ada upaya untuk memberikan teguran kepada para pegawai yang bersantai-santai tidak melakukan pekerjaannya, masih kurangnya komunikasi antara pemimpin dan bawahan, kerjasama antar pegawai yang masih dibawah standar. Dengan demikian, hal tersebut dapat menjadi kendala menyangkut target pekerjaan yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif tentunya merupakan harapan bagi setiap instansi dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, karena tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi

dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan disiplin kerja pegawai, namun demikian kepemimpinan juga akan berkaitan erat dengan budaya kerja dari suatu instansi.

Artinya kepemimpinan selain dapat meningkatkan disiplin kerja bawahan juga dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi sangat mempengaruhi perilaku pegawai, budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap pembentukan perilaku anggota-anggotanya, yang kemudian akan menjadikan kebiasaan pegawai yang dilakukan dalam keseharian pada saat bekerja yang mencirikan budaya dari seseorang pegawai dan budaya yang mencirikan dari suatu instansi.

Karakteristik dari pada budaya organisasi menurut Stephen Robbins yang dialihbahaskan oleh Benyamin Molan (2012:52), mencakup inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal-hal kecil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas dan kontrol. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan organisasi tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan disiplin kerja para pegawai untuk dapat bekerja dengan mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dengan dapat mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara terdapat beberapa faktor yang diindikasikan menjadi masalah selama ini di Bappeda yaitu diantaranya

hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang kurang harmonis, belum ada kesadaran atau tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan belum tepat waktu, kesadaran untuk bekerja sama dengan rekan kerja masih kurang. Dengan demikian, instansi masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat membuat budaya organisasi agar dapat saling harmonis sehingga dapat mencapai tujuan instansi.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, terlihat betapa besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini menjadi bahan pertimbangan bagi penulis untuk membahas masalah tersebut dengan menyusun dan melakukan penelitian yang berjudul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI JAWA BARAT.”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat di identifikasikan yaitu sebagai berikut :

1. Disiplin pegawai atas menyangkut kepatuhan terhadap pedoman kerja dan aturan-aturan yang berlaku masih rendah
2. Tingkat ketataan pegawai pada peraturan masuk dan pulang kerja masih rendah

3. Masih adanya pegawai yang meninggalkan tugasnya saat jam kerja tanpa izin
4. Peran pimpinan dalam menegakan aturan yang berlaku masih rendah
5. Kemampuan pimpinan dalam memberikan ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan masih belum baik
6. Implementasi budaya organisasi pada instansi masih rendah

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana Budaya Organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat

2. Budaya Organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat
3. Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat baik secara simultan maupun parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang bermanfaat :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, dan memberikan pengetahuan mengenai variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai yang diimplementasikan pada instansi milik pemerintah daerah.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis
 - a) Peneliti dapat mengetahui tingkat disiplin kerja pegawai Bappeda Provinsi Jawa Barat yang masih rendah

- b) Peneliti dapat mengetahui kepemimpinan yang diterapkan di Bappeda Provinsi Jawa Barat
- c) Peneliti dapat mengetahui budaya organisasi yang diterapkan di Bappeda Provinsi Jawa Barat
- d) Sebagai bekal bagi penulis untuk menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional

2. Bagi instansi

Memberikan informasi terhadap pengambilan keputusan bagi pimpinan guna membentuk budaya organisasi yang baik dimasa depan dengan dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian dibidang yang sama.

4. Kegunaan Akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus Universitas Pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan yang bermanfaat.