

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang semakin cepat, menuntut organisasi atau instansi harus segera beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi bergantung pada bagaimana organisasi atau instansi dalam mengadaptasi perubahan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan. Prestasi dan keberhasilan suatu organisasi atau instansi sangat ditentukan dan tergantung oleh kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki posisi dan kedudukan yang penting dalam suatu organisasi dan berperan dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Hal ini karena manusia merupakan sumber daya (*resource*) yang paling strategis dimiliki oleh suatu organisasi atau instansi, walaupun tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain (modal, mesin, waktu, energi, informasi dan sebagainya). Sumber daya manusia apabila digunakan secara efektif dan efisien, bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi institusi/organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi

keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh pegawai/karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan.

Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Pegawai dinyatakan mempunyai kinerja yang tinggi jika hasil kerjanya minimal sesuai dengan standar hasil kerja, atau mampu melampaui standar hasil kerja. Penilaian terhadap kinerja tersebut lazim

dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan kemampuan pegawai dan juga sebagai dasar pertimbangan untuk membuat berbagai kebijakan sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada organisasi. Dengan melakukan penilaian kinerja secara periodik maka manajemen akan segera mengetahui bagaimana perkembangan tingkat kinerja pegawai.

Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan maka manajemen akan berupaya meningkatkannya dengan mengelola berbagai factor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Di samping itu, padadasarnya setiap instansi akan selalu berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja pegawainya pada setiap waktu. Pada dasarnya terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, beberapa faktor tersebut adalah disiplin kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional.

Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan. Dalam Mangkunegara (2017;67) kinerja pegawai adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kedisiplinan, budaya organisasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai aturan – aturan yang berlaku atau ukuran kepatuhan terhadap semua peraturan yang ditetapkan (Dalam Hasibuan, 2016:335).

Penerapan disiplin dalam suatu organisasi ataupun instansi bertujuan agar semua pegawai yang ada dalam instansi bersedia dengan sukarela mematuhi serta menaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan. Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya kesadaran pegawai dalam mematuhi segala peraturan yang berlaku, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kinerja yang tinggi.

Sastrohadiwiryono dalam (Utari, 2015) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tindakan disiplin memberikan suatu penalti atas karyawan yang gagal memenuhi standar dan disiplin juga merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Masalah disiplin yang umumnya ditimbulkan oleh pegawai bermasalah antara lain terlambat datang, pulang cepat, tidak masuk kerja dan ketidak patuhan. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja, disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini bertentangan dengan anggapan orang-orang bahwa disiplin dapat merusak perilaku.

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku (Dalam Mathis dan Jackson, 2017:378). Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara sadar atau tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi akan mempelajari budaya yang berlakudi dalam organisasinya, yaitu kebiasaan yang diperilakukan oleh tiap - tiap anggota organisasi, baik secara individu ataupun secara kelompok. Apapun bentuk organisasinya akan selalu terbentuk budaya bersama yang menjadi pengikat bagi perilaku anggota organisasi.

Tetapi perlu disadari bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau berpengaruh negatif terhadap pelaksanaan pekerjaan sangat tergantung pada budaya kerja yang terbentuk pada organisasi tersebut. Jika budaya organisasi longgar terhadap pelaksanaan pekerjaan, maka hasil kerja pegawai menjadi kurang maksimal, yang berarti kinerja pegawai menjadi tergolong rendah. Jika organisasi memiliki budaya ataukebiasaan melaksanakan pekerjaan hanya jika terpaksa maka waktu

penyelesaian pekerjaan juga menjadi lebih lama, yang berarti kinerja pegawai juga menjadi rendah.

Budaya organisasi yang terbentuk akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik tercermin dari perilaku pegawai melalui kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan partisipasi pegawai. Budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan yang lebih baik pula.

Menurut Hasibuan (2017: 170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun *Kepemimpinan Pancasila* ialah Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pedekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Dalam Putri Novita dan Budhi Satrio (2016:4) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengangkat kinerja bawahan dengan membangkitkan atau memotivasi karyawan, hingga dapat mengembangkan dan mencapai kinerja tertinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan. Pengikut dari pemimpin transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari padanya, adanya kesetiaan dan hormat kepada pemimpin seperti halnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang dalam hal ini pemimpin instansi sebagai tokoh utama dalam pengembangan kualitas kerja setiap pegawainya.

Adapun penelitian lain menurut Rokhimah (2018) hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mengalami kinerja yang lebih tinggi. Diperkuat dengan pernyataan dalam (Gunawan & Surya, 2015), menambahkan kepemimpinan transformasional menjadi suatu pembentukan ide bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya mengubah organisasi, tetapi juga mampu mengubah para pengikutnya menjadi sejalan dengan pikirannya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang (BKPSDM) mempunyai harapan agar pegawainya mampu bekerja dengan kinerja yang tinggi, yang berarti pelaksanaan pekerjaan berhasil dengan baik. Pimpinan

organisasi akan selalu menuntut pegawai untuk dapat mencapai standar atau bahkan mampu melampaui standar hasil kerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tergantung pada tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai. Oleh karena itu, pegawai BKPSDM sendiri harus memberikan contoh serta menjadi tolak ukur untuk ASN di Kabupaten Kupang agar memiliki disiplin kerja, budaya organisasi dengan kepemimpinan yang baik agar kinerja pegawai sesuai dengan harapan organisasi. Penyajian Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKPSDM Kabupaten Kupang 2022 di lihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1

Analisis Pencapaian Sasaran Strategis

No.	IKU	Satuan	Target 2021	Realisasi 2021	Capaian Kinerja 2021	Target 2022	Realisasi 2022	Capaian Kinerja 2022
1	3	4	5	6	7			
1	Indeks Professionalisme Dimensi Kualifikasi	%	11,25	9,30	82,66 %	11,45	11,85	103,4 %
	Indeks Profesionalisme Dimensi Kompetensi	%	22,25	21,10	83,56 %	27	22,28	82,5 %
	Indeks Profesionalisme Dimensi Kinerja	%	25,10	22,18	88,36 %	25,15	23,7	94,2 %
	Indeks profesionalisme Dimensi Disiplin	%	4,92	3,92	79,67 %	4,93	3,97	80,5 %
	Indeks Sitem Merit	%	180	150	83,33 %	210	127,5	60,7 %
			243,5	206,5	83,51 %	278,5	187,5	84,26 %

Sumber: LAKIP BKPSDM Kabupaten Kupang

Tingkat kesadaran akan disiplin pegawai di BKPSDM Kabupaten Kupang dikatakan cukup baik dengan capaian kinerja pada indeks profesionalisme dimensi disiplin pada LAKIP BKPSDM Kabupaten Kupang sebesar 80,5%, akan tetapi yang harus perlu diperhatikan pegawai selain tetap taat terhadap aturan-aturan yang berlaku adalah tingkat kehadiran pegawai. Dapat di lihat dari jumlah kehadiran pegawai pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2

Daftar Presensi Pegawai BKPSDM Kabupaten Kupang Tahun 2023

Bulan	Jumlah hari kerja	Kehadiran						Jumlah Pegawai
		Izin/Cuti		Sakit		Tanpa Ket.		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Januari	21	9	11,6 %	12	15,5 %	12	15,5 %	77
Februari	20	14	21,1 %	4	5,1 %	12	15,5 %	77
Maret	21	11	14,2 %	11	14,2 %	2	2,5 %	77
April	11	11	14,2 %	8	10,3 %	13	16,8 %	77
Mei	21	10	13,9 %	9	11,6 %	5	6,4 %	77
Juni	19	14	18,1 %	1	1,2 %	12	15,5 %	77
Juli	20	12	15,5 %	5	6,4 %	11	14,2 %	77

Sumber: BKPSDM Kabupaten Kupang

Berdasarkan observasi di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang, disiplin Kerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Kupang dilihat pada tingkat kehadiran pegawai sebagian pegawai sudah memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin kerja yang tentu sangat

berpengaruh terhadap karir dan kinerjanya tetapi sebagiannya lagi masih belum memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin kerja. Berbagai upaya dilakukan pimpinan untuk membentuk pegawai BKPSDM Kabupaten Kupang agar tetap disiplin dan berbagai harapan dari pihak eksternal untuk disiplin kerja pegawai yang lebih baik kedepannya. Pegawai BKPSDM Kabupaten Kupang perlu memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin yang berpengaruh terhadap karir dan kinerjanya ke depan sehingga indisipliner tidak dicontoh oleh instansi lain.

Selain disiplin kerja, yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yaitu budaya organisasi. dari hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Kupang, budaya organisasi yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja di BKPSDM Kabupaten Kupang masih kurang. Dalam organisasi, setiap pegawainya mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga sangat diperlukan penyatuan persepsi seluruh anggota atas budaya organisasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Kupang.

Berbeda dengan disiplin kerja dan budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan menjadi salah satu penentu dalam menjalankan roda pemerintahan sejalan berkembangnya birokrasi yang modern. gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam manajemen organisasi. Seorang pemimpin yang baik dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target yang ditetapkan. Pemimpin yang tepat juga meningkatkan komunikasi dan kerja sama antara anggota tim sehingga memperkuat keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pada BKPSDM kabupaten kupang gaya kepemimpinan yang diterapkan ini lebih menekankan pada partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan dan terlaksana baik. Pemimpin akan meminta pendapat dan saran dari seluruh anggota tim sebelum membuat keputusan. dengan gaya kepemimpinan yang baik seperti ini bisa memperkuat keterlibatan antara anggota tim dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Kupang alasan ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wulandari (2016), berjudul “Pengaruh Budaya organisasi, Disiplin Kerja, Serta gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Agrotekno park kabupaten Ogan Ilir. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan penelitian ini sama- sama meneliti variabel budaya organisasi, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan agrotekno park kabupaten Ogan Ilir.

Penelitian terdahulu oleh Maudi Rosalina (2020) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai responden dengan jumlah 52 karyawan PT. Nindya Karya (Persero) Divisi EPC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan, Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Kholilatul Mufarrohah (2022) untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja (2) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja (3) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Kabupaten Kupang”**

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut diatas maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja, disiplin kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang ?
2. Apakah disiplin kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang?

3. Apakah Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja, disiplin kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial dari disiplin kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan dari disiplin kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan penelitian ini khususnya mengenai pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.

1. Bagi instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan disiplin kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang.