

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan modal atau aset yang penting bagi sebuah instansi, dimana sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak untuk mencapai tujuan dari instansi tersebut. Setiap institusi pasti menuntut sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kualitas yang baik untuk dapat bekerja dengan performa yang efektif dan profesional. Agar tercapai tujuan dan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan. Namun tidak semua sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki suatu instansi memiliki kualitas yang sama, beberapa pegawai tentu ada saja yang belum memperhatikan kualitas diri yang lebih baik dibanding pegawai lainnya.

Pegawai dalam suatu instansi tidak terkecuali yang berada dalam institusi pemerintahan dituntut untuk dapat menjalankan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik, terlebih para pegawai (Pegawai Negeri Sipil) disebut sebagai abdi negara. Dalam instansi pemerintahan pegawai dituntut untuk bisa memaksimalkan performa yang dimilikinya sehingga dapat mengabdikan dan memberikan kontribusi besar dalam memajukan instansi dan negara ini.

Sejatinya disiplin diciptakan untuk mendidik seseorang agar sanggup mengatur dan mengendalikan dirinya dalam berperilaku, dan bisa memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya. Bagi sebuah instansi disiplin sangat penting untuk bisa mempertahankan kehidupan dan prestasi suatu instansi. Disiplin yang baik dapat mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang kepada tugas yang telah diberikan dan menaati peraturan yang berlaku. Pada awalnya mungkin disiplin dinilai sebagai pemaksaan namun karena adanya pembiasaan yang terus menerus maka seiring berjalannya waktu disiplin akan dilakukan atas kesadaran dari dalam diri dan menjadi kebiasaan berfikir positif mengenai disiplin, bukan hanya mengikuti dan menaati peraturan melainkan dapat memandang jauh kedepan dimana disiplin dinilai sebagai pembentukan sikap perilaku dan tata kehidupan. Dalam hal disiplin kerja bisa berupa penegasan dalam pelaksanaan peraturan, dimana peraturan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pegawai untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku dan memiliki kualitas dan performa yang baik untuk mendukung tugasnya sebagai abdi negara.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif seperti yang dikemukakan oleh Tohardi¹ yaitu antara situasi dan perlakuan yang konsisten dari pemimpin dan pegawainya. Dengan sikap yang saling menghargai satu sama lain akan membuat pegawai bertanggung jawab atas dirinya, pekerjaannya dan lingkungannya dalam pencapaian cita-cita dan tujuan serta mampu memelihara stabilitas instansi dan standar yang berlaku di instansi. Dalam sebuah instansi, disiplin tidak hanya pada

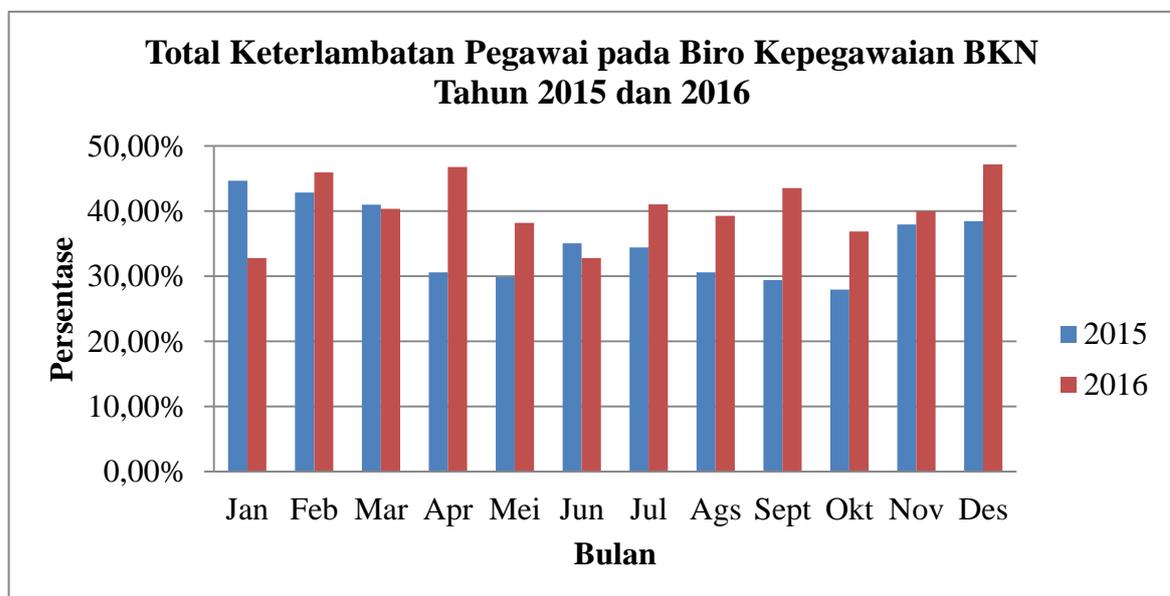
¹Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV Mandar Maju, 2016), h. 398-404

diri individu dari para pegawainya saja, namun juga disiplin secara kelompok, karena adanya disiplin kelompok akan memberikan andil dalam melakukan pekerjaan secara optimal, dan pengembangan dari disiplin diri itu sendiri. Dengan suasana yang memiliki disiplin yang tinggi maka mau tidak mau pegawai akan membiasakan diri dalam mengikuti irama kerja dari pegawai lainnya. Disiplin diri tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya dukungan dari disiplin kelompok, begitupun sebaliknya disiplin kelompok tidak dapat ditegaskan tanpa adanya dukungan dari disiplin diri pegawai didalam instansi.

Kedisiplinan seseorang berkontribusi besar dalam memajukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan institusi sebagai contoh pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan efektif. Badan Kepegawaian Negara biasa disingkat BKN merupakan lembaga pemerintah non kementerian Indonesia yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada presiden dan memiliki fungsi untuk melaksanakan, menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang manajemen kepegawaian negara. Saat ini BKN memiliki 14 kantor regional tersebar di berbagai provinsi di Indonesia dengan kantor pusat berada di Jalan Lednan Jenderal Sutoyo No 12 Jakarta Timur 13640. Di BKN Pusat sendiri memiliki total pegawai sebanyak 1397 pegawai baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tersebar di 4 deputi, 1 sekretariat utama, 1 inspektorat, dan 7 pusat perencanaan, pembinaan, pengembangan, penilaian dan pengkajian serta konsultasi kepegawaian dengan masing-masing biro dan direktorat lainnya. Dimana dalam Biro Kepegawaian BKN Pusat sendiri memiliki 86 pegawai

dengan 5 bagian yaitu Organisasi dan Tata Laksana, Mutasi Kepegawaian, Pengembangan Pegawai dan Pengolahan Data, Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Untuk dapat memperoleh informasi mengenai fenomena yang terjadi di instansi, peneliti memiliki data dari instansi berupa data riil mengenai keterlambatan pegawai pada Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Pusat selama 2 tahun terakhir yakni pada tahun 2015 dan 2016, dimana dalam sebuah artikel dari website Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB)² yang menyatakan bahwa kehadiran PNS di kantor merupakan salah satu tolak ukur utama dalam penilaian disiplin, sehingga keterlambatan pegawai dinilai sebagai bentuk ketidaksiplinan dari pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Total Keterlambatan Pegawai Tahun 2015 dan 2016

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

²KemenPAN-RB, *Tak Jatuhkan Sanksi, Pejabat Dikenai Hukuman (Revisi PP 30/1980)* <http://www.menpan.go.id/component/content/article?id=118> diakses 13 Agustus 2017

Data tersebut berupa akumulasi dari keterlambatan pegawai dihitung dari jam kerja Pegawai Negeri Sipil dimana jam masuk kantor pada pukul 07.30 WIB dan pukul 08.00 WIB ketika Bulan Ramadhan berlangsung. Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan pegawai selama 2 tahun fluktuatif disetiap bulannya yakni berkisar antara 27,94% - 47,17%. Pada grafik menunjukkan bahwa tahun 2015 berada dalam 27,94% - 44,65% yang mana lebih baik dibanding tahun 2016 yang berada pada 32,78% - 47,17%. Dimana beberapa pegawai bisa melakukan keterlambatan lebih dari sekali dalam setiap bulan, bahkan ada pegawai yang melakukan keterlambatan lebih dari setengah jumlah hari kerja yang terjadi.

Dengan adanya hal ini, Pegawai Negeri Sipil sudah seharusnya menunjukkan profesionalitas pada pekerjaannya karena berperan sebagai abdi negara, terutama untuk Biro Kepegawaian BKN Pusat sendiri karena merupakan bagian yang mengolah kepegawaian negara dari mulai pemberkasan hingga pemindahan dan urusan kepegawaian lainnya yang membutuhkan kedisiplinan lebih untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.

Selain data riil berupa keterlambatan pegawai, peneliti pun melakukan pra riset terhadap masing-masing variabel yang digunakan melalui penyebaran kuesioner dengan sampel responden sebanyak 23 orang secara acak, didapatkan dari tabel Isaac dan Michael dalam tingkat kesalahan 5% dengan nilai sampel 30% dari total populasi di biro sebanyak 85 pegawai. Data terkait hasil kuesioner

pra riset mengenai disiplin kerja Biro Kepegawaian BKN Pusat dapat dilihat pada tabel I.1 dibawah ini:

Tabel I.1

Rekapitulasi Kuesioner Pra Riset Tentang Disiplin Kerja

Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara

No	Keterangan	Intensitas		
		Tidak	1-3 Kali	>3 Kali
1	Saya pernah melanggar peraturan kantor	34.78%	26.09%	39.13%
2	Saya pernah datang terlambat	13.04%	30.43%	56.53%
3	Saya pernah terlambat masuk kembali setelah istirahat	21.74%	21.74%	56.52%
4	Saya pernah pulang kantor tidak tepat waktu	21.74%	30.43%	47.83%
5	Saya pernah tidak masuk kantor tanpa keterangan	34.78%	30.43%	34.79%
6	Saya pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan	26.09%	34.78%	39.13%
7	Saya pernah menyelesaikan tugas melebihi <i>deadline</i>	13.04%	26.09%	60.87%
8	Saya pernah lupa menyelesaikan tugas yang diberikan	21.74%	26.09%	52.17%
9	Saya pernah melimpahkan tugas kepada orang lain	34.78%	34.78%	30.44%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

Kuesioner tersebut berisi 9 pernyataan dengan 3 pilihan intensitas dalam jangka waktu 20 hari kerja dimana setiap intensitas menggambarkan tingkat disiplin dari seseorang (tidak = baik, 1-3 kali = cukup, >3 kali = kurang). Data menunjukkan penilaian disiplin yang diambil dari kehadiran, kepatuhan pada peraturan dan tanggung jawab pada tugas yang diberikan, dapat dilihat masih ada beberapa pegawai yang kurang disiplin dengan menyatakan bahwa dirinya pernah lebih dari 3 kali melalaikan kewajibannya. Persentase tertinggi diperoleh pada poin penyelesaian tugas yang tidak sesuai *deadline* lebih dari 3 kali sebesar 60,87%. Dilanjutkan pernyataan mengenai keterlambatan ketika datang dan kembali saat istirahat selesai lebih dari 3 kali dengan persentase sama sebesar 56,

52%. Sebesar 52.17% menyatakan pernah lebih dari 3 kali lupa dalam menyelesaikan tugas yang diberikannya. Pernyataan lain mengenai ketidakpatuhan terhadap peraturan kantor sebesar 39,13%, pulang kantor tidak tepat waktu dan tidak masuk kantor tanpa keterangan dengan persentase sama sebesar 34,79%, serta melimpahkan tugas kepada orang lain sebesar 30,44% pernah dilakukan sebanyak lebih dari 3 kali. Dari hasil pra riset tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 30% pegawai memiliki tingkat disiplin yang kurang dikarenakan dalam jangka waktu 20 hari kerja pernah lebih dari 3 kali setuju dengan pernyataan yang diberikan.

Pola perilaku seorang pemimpin dalam sebuah institusi menjadi salah satu penentu bagi keberhasilan dari individu dan institusi yang bersangkutan, seperti yang dikatakan Wibowo³ seorang pemimpin dan motivasi menjadi penentu keberhasilan individu dan instansi. Disadari atau tidak seorang pemimpin merupakan tonggak tercapainya tujuan dan penentuan dasar dari sumber daya manusia yang ada di institusi tersebut untuk bergerak. Penerapan nilai yang diberlakukan menjadi satu keselarasan yang berhubungan dengan pemimpin untuk kemajuan institusi tersebut.

Berdasarkan observasi yang dilakukan dalam pra riset ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dari masing-masing pemimpin yang ada di biro kepegawaian baik dari kepala bagian hingga kepala sub bagian memiliki kecenderungan menerapkan kendali bebas atau *laissez faire*. Hal ini membuat masing-masing sumber daya manusia yang ada memiliki kecenderungan dalam

³Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 93

bertindak sesuai dengan kepribadiannya masing-masing mengingat sifat pemimpin yang kendali bebas tersebut. Dalam hal ini, beberapa pemimpin dilihat kurang peduli kepada stafnya dan hanya sebagai formalitas dalam struktur, dimana saat memberikan tugas kepada staf pemimpin tidak memberikan pengarahan ataupun bimbingan, dibuktikan dengan hasil pra riset dibawah ini:

Tabel I.2

**Rekapitulasi Kuesioner Pra Riset tentang Gaya Kepemimpinan
Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara**

No	Point	Ya		Tidak		Total
		Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	
1	Pemimpin memberikan pengarahan tugas	8	34.78%	15	65.22%	23
2	Pemimpin menjadi teladan yang baik	10	43.48%	13	56.52%	23
3	Pemimpin sudah sesuai	9	39.13%	14	60.87%	23
4	Pemimpin mengerti kondisi pegawai	6	26.09%	17	73.91%	23

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

Sebanyak 15 dari 23 karyawan yang mengikuti angket ini, menyatakan bahwa pemimpin mereka tidak selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tugas membuat keterlambatan dalam pengerjaan dan pengumpulan tugas sesuai dengan target. Beda gaya kepemimpinan yang digunakan juga menjadi perbeda utama dalam hal memimpin dan memberikan teladan bagi pegawainya, terlebih jika pemimpin sedang tidak berada dikantor seperti sedang melakukan perjalanan dinas dengan presentase 56,52% dan 60.87% dimana lebih dari setengah dari jumlah pegawainya. Angka yang tinggi juga ditunjukkan oleh point terakhir yakni sebesar 73,91% pemimpin mereka tidak mengerti kondisi

pegawai yang pimpinnya. Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan, dari beberapa pemimpin di 4 bagian yang ada di Biro Kepegawaian BKN Pusat, dimana pemimpin membebaskan stafnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dan adanya pemimpin hanya sebagai simbol dan penasihat saja, sehingga para pegawai harus bisa memahami tugas dengan baik. Penerapan kepemimpinan seperti ini membuat staf mandiri dan tidak terlalu bergantung kepada pemimpinnya, namun mengharuskan staf aktif dalam bekerja. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja pun menyatakan hasil yang tidak jauh berbeda, seperti tabel dibawah ini:

Tabel I.3

**Rekapitulasi Kuesioner Pra Riset tentang Lingkungan Kerja
Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara**

No	Point	Ya		Tidak		Total
		Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	
1	Lingkungan kerja sesuai	10	43.48%	13	56.52%	23
2	Peralatan dan perlengkapan tersedia semua	8	34.78%	15	65.22%	23
3	Hubungan pegawai harmonis	8	34.78%	15	65.22%	23
4	Kenyamanan bekerja sama	11	47.83%	12	52.17%	23

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

Hubungan antar pegawai yang terjadi di biro kepegawaian dinilai masih kurang harmonis satu sama lain sebanyak 15 dari 23 setuju dengan pernyataan tersebut, hal ini membuat masih banyak pegawai yang berkelompok di lingkungan kantor dan sebanyak 52,17% menyatakan ketidaknyamanan dalam bekerja sama dengan pegawai lain yang tidak sesuai dengan kepribadian pegawai tersebut. Hal

ini dibuktikan dari hasil pra riset yang menunjukkan sebanyak 56,52% menyatakan bahwa lingkungan kerja yang ada saat ini dinilai belum sesuai dan semestinya. Hal yang sama pun terjadi pada kelengkapan dari peralatan dan perlengkapan yang ada kurang mendukung pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan persentase sebesar 65,22%. Data tersebut selaras dengan penelitian dari Dwita⁴ yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mampu memberikan pengaruh kepada pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Begitupun dari hasil observasi pada lingkungan kerja fisik maupun non fisik, beberapa pegawai cenderung melakukan interaksi yang akrab hanya dengan sebagian atau sekelompok orang saja, dan beberapa yang lainnya hanya berinteraksi ketika memerlukan suatu hal, seperti dalam hal pekerjaan saja. Tidak hanya kepada hubungan secara horizontal saja, namun hubungan secara vertikal pegawai kepada pemimpinnya juga hanya sekedar formalitas. Selain hubungan antar pegawai yang kurang baik, tata letak yang kurangpun membuat pegawai sulit untuk melakukan interaksi kesesama pegawai dengan lancar, seperti contoh banyaknya kursi yang terkadang tidak rapi dan posisi berkas yang tidak teratur di atas meja kerja beberapa pegawai. Kondisi ruangan yang tidak terlalu besar membuat pegawai bekerja secara tidak maksimal. Peralatan dan perlengkapan kantor yang dibutuhkan pegawai terkadang tidak ada, sekalipun tersedia butuh waktu yang lama untuk bisa mendapatkan atau menggunakan peralatan dan perlengkapan tersebut.

⁴Dwita Angga Permana, Djamhur Hamid, dan Mohammad Iqbal, *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja*. Jurnal Administrasi Bisnis FIA UB, Vol. 26 No. 2 September 2015, h. 2

Selain data dan hasil kuesioner pra riset tentang masing-masing variabel, untuk memperkuat variabel yang paling mempengaruhi disiplin kerja maka dilakukan penyebaran kuesioner pra riset dengan hasil sebagai berikut:

Tabel I.4

Rekapitulasi Pra Riset Variabel yang diduga Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pegawai Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara

No	Keterangan	Persentase	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Komitmen	34.78%	65.22%
2	Motivasi	4.35%	95.65%
3	Gaya Kepemimpinan	73.91%	26.09%
4	Kepuasan	47.83%	52.17%
5	Kinerja	47.83%	52.17%
6	Budaya	39.13%	60.87%
7	Kompensasi	43.48%	56.52%
8	Beban Tugas	26.09%	73.91%
9	Pelatihan	43.48%	56.52%
10	Lingkungan Kerja	65.22%	34.78%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja diduga paling mempengaruhi disiplin kerja pada staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara dengan besaran persentase kedua variabel diatas 50% yaitu gaya kepemimpinan sebesar 73,91% dan lingkungan kerja sebesar 65,22%.

Berdasarkan latar belakang pada fenomena-fenomena yang ditemukan dari hasil observasi dilapangan oleh peneliti dan didukung oleh data serta kuesioner pra riset, maka penelitian ini diajukan dengan judul “Pengaruh Gaya

Kepemimpinan *Laissez Faire* dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja pada Staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi beberapa masalah ke dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja yang kurang dari pegawai ditandai dengan adanya keterlambatan pegawai yang cukup banyak.
2. Beberapa pemimpin dinilai kurang dapat berkomunikasi dengan stafnya, dan jarang memberikan bimbingan maupun dorongan semangat kepada stafnya .
3. Tata letak, ketersediaan peralatan dan perlengkapan dinilai masih kurang tersedia dan kurang sesuai.
4. Beberapa pegawai memiliki hubungan kerja kepada sesama pegawai yang masih kurang harmonis ditandai dengan interaksi yang terjadi hanya sekedar formalitas.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti di Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara. Dari beberapa variabel yang diduga mempengaruhi disiplin kerja seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan, kinerja, kompensasi, budaya dan komitmen. Penelitian ini mengambil gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, mengingat akan kemampuan dan waktu yang dimiliki peneliti menyelesaikan penelitian ini.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijabarkan sebelumnya, peneliti membuat perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan *laissez faire*, lingkungan kerja, dan disiplin kerja pada staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara?
2. Apakah gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pada staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara?
4. Apakah gaya kepemimpinan *laissez faire* dan lingkungan kerja memiliki prediktabilitas yang signifikan terhadap disiplin kerja pada staf Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara?

A. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat untuk Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara terkait gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam upaya meningkatkan disiplin kerja.

2. Bagi Pihak Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah bacaan pada bidang manajemen khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Pihak Lainnya

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk bahan penelitian lainnya yang akan datang.