

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan faktor terpenting di dalam sebuah organisasi karena manusialah yang menjadi kunci utama atas berhasil atau tidaknya organisasi tersebut melaksanakan misi dan tujuannya. Hal ini senada dengan pendapat H. Ahmad S. Ruky (2003: 10) yang mengemukakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi berujung pada modal *intangibile* yang tidak lain adalah kemampuan dari sumber daya manusia yang dimiliki.

Ironisnya, masih banyak perusahaan atau organisasi yang memiliki anggapan bahwa manusia hanya dimanfaatkan sebagai alat untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Padahal manusia di dalam suatu organisasi adalah aset yang sangat berharga dan berhak untuk dipelihara dan dikelola dengan sebaik mungkin layaknya aset-aset lain seperti mesin, bangunan, kendaraan, dan aset organisasi lainnya.

Sebenarnya, pengelolaan sumber daya manusia memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengelolaan unit dan sub unit dalam sebuah sistem yang terorganisir, karena menyangkut faktor manusiawi yang di dalamnya terdapat kemampuan/*skill*, emosi, motivasi, mental yang berbeda dari setiap masing-masing individu. Pada kenyataannya, ditemukan beberapa hambatan dan kesulitan yang berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya produktivitas, rendahnya prestasi kerja, rendahnya tingkat kedisiplinan, tingginya stres kerja, dan lain sebagainya yang bisa menjadi penghambat perkembangan organisasi.

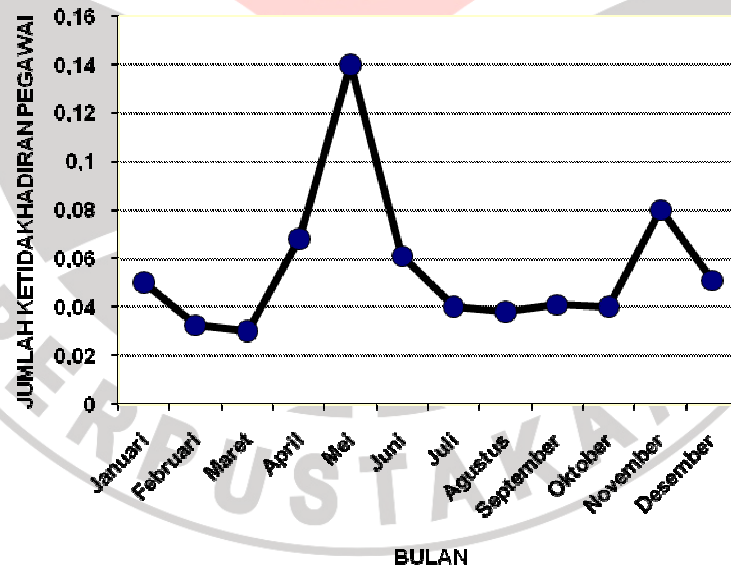
Hambatan-hambatan seperti ini sering kita jumpai pada instansi-instansi pemerintah, khususnya kedisiplinan yang menjadi salah satu masalah mendasar dan harus segera diatasi dengan serius. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Taufiq Effendi, seperti yang dikutip dari <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0701/12/ekonomi/3234696.htm>, bahwa 55 persen dari total pegawai negeri sipil yang mencapai sekitar 3,6 juta orang berkinerja buruk dan disiplin kerja yang rendah. Jika masalah tersebut tidak ditangani dengan serius maka akan membuat *image* dari instansi pemerintah semakin buruk dimata publik.

Permasalahan ini juga terjadi pada Dinas Perkebunan Jawa Barat. Berdasarkan data yang diperoleh penulis ketika melaksanakan praktek kerja lapangan di Dinas Perkebunan Jawa Barat, terlihat bahwa tingkat disiplin pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat masih terbilang rendah. Hal ini diindikasikan oleh beberapa fenomena, salah satunya adalah tingkat ketidakhadiran pegawai yang masih cukup tinggi. Berikut ini data presensi pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat tahun 2006.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Rata-rata Kehadiran Pegawai**  
**Dinas Perkebunan Propinsi Jawa Barat**  
**Tahun 2006**

| NO | BULAN     | %     |
|----|-----------|-------|
| 1  | Januari   | 94,92 |
| 2  | Februari  | 96,75 |
| 3  | Maret     | 96,98 |
| 4  | April     | 93,15 |
| 5  | Mei       | 85,95 |
| 6  | Juni      | 93,30 |
| 7  | Juli      | 95,60 |
| 8  | Agustus   | 96,19 |
| 9  | September | 95,94 |
| 10 | Oktober   | 95,95 |
| 11 | Nopember  | 92,08 |
| 12 | Desember  | 94,89 |

**Grafik 1.1**  
**Ketidakhadiran Pegawai**  
**Dinas Perkebunan Jawa Barat Tahun 2006**

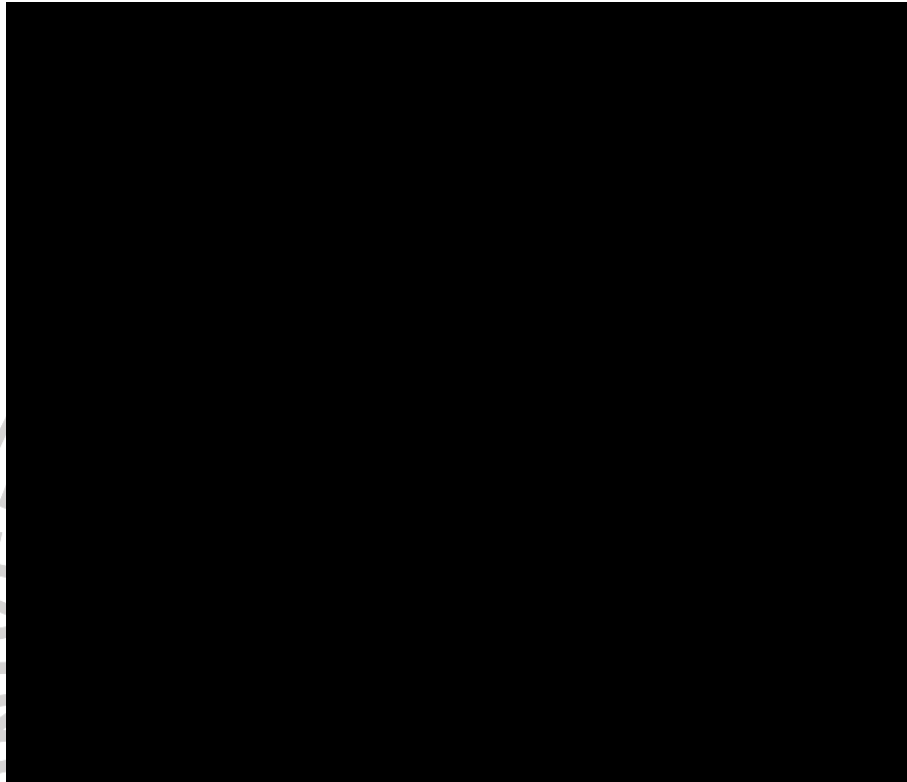


—●— fluktuasi ketidakhadiran

Sumber : Subbag Kepegawaian Dinas Perkebunan Jawa Barat

Selain itu, fenomena yang penulis temui adalah tingkat kehadiran pegawai pada saat apel pagi sangat rendah. Hal ini juga menunjukkan bahwa

tingkat disiplin pegawai masih sangat minim, karena seharusnya apel pagi sudah termasuk ke dalam jam kerja pegawai.



*Sumber : Subbag Kepegawaian Dinas Perkebunan Jawa Barat*

Fenomena lainnya yang terjadi mengenai rendahnya disiplin pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat, diantaranya masih terdapat pegawai yang menggunakan jam kerja mereka untuk sekedar *coffe break* dan berkumpul di kantin.

Uraian tersebut mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan pada Dinas Perkebunan Jawa Barat masih terbilang rendah. Hal ini senada dengan pendapat Gouzali Saydam (2000:286) yang menyatakan bahwa salah satu faktor penting

yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai yang akan terlihat dalam suasana kerja yaitu sering terlambatnya pegawai masuk kerja atau pulang lebih cepat dari waktu yang sudah ditentukan.

Pendapat Veithzal Rivai (2005:444) mengenai kedisiplinan yaitu:

Disiplin kerja suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Jadi, bisa dikatakan bahwa kedisiplinan berkaitan dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan norma-norma yang berlaku sehingga tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Jika masalah kedisiplinan tidak dapat ditangani dengan baik, maka ini akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal ini, peran pemimpin sangat vital di dalam pencapaian tujuan organisasi dimana efektivitas kepemimpinan akan sangat membantu keberhasilan organisasi, yang salah satunya diindikasikan oleh tingkat disiplin pegawai. Adanya fenomena mengenai perilaku pimpinan di Dinas Perkebunan, yang diperoleh penulis ketika melaksanakan praktek kerja lapangan menyimpulkan bahwa pimpinan jarang mengikuti apel pagi dan sering terlambat masuk kerja, sehingga menyebabkan tingkat disiplin pegawai berkurang.

Pendapat Antoni dalam jurnal *gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja* (2007: 1) yang dikutip dari <http://www.bung-hatta.info/content.php?journal.200> bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang

mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Keberhasilan organisasi dicirikan oleh tingkat kedisiplinan para pegawai dan etos kerja mereka di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Untuk mewujudkan hal tersebut pemimpin harus mampu untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal.

Paul Hersey dan Ken Blanchard (1994: 114) mengemukakan bahwa :

Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, sambaran-sambaran psikologis, dan pemudahan perilaku.

Sondang P. Siagian (2003: 46) menyatakan bahwa Efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh semua pihak dalam keberhasilan organisasi.

Hersey dan Blanchard (1994: 21) juga mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi dicirikan oleh efektivitas kepemimpinan. Dalam mengevaluasi keberhasilan-keberhasilan kepemimpinan, harus pula mempertimbangkan dampak dari kebijaksanaan yang telah diberlakukan pada orang-orang yang telah dipengaruhi. Salah satu dampak yang dapat dilihat yaitu keberhasilan seorang pemimpin dalam menerapkan disiplin kerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan yang ideal bagi pegawai akan menimbulkan suasana dan kondisi kerja yang baik, yang ditandai dengan meningkatnya kedisiplinan para pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merasa tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kedisiplinan pegawai di lingkungan kerjanya, seperti faktor budaya organisasi, kompensasi, ada tidaknya waskat (pengawasan yang melekat), gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya, namun karena keterbatasan waktu dan teori, penulis hanya mengkaji satu faktor khusus dan dominan dalam masalah penelitian ini yang menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

Secara langsung, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap mental pegawai dalam bekerja. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu diadaptasi dengan baik, maka tingkat kedisiplinan akan tinggi, tetapi sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang ideal, maka disiplin pegawai dalam melaksanakan peraturan di tempat kerja mereka akan menurun, dan hal ini dapat menghambat tujuan dan pencapaian organisasi.

Gaya kepemimpinan merefleksikan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pegawai agar mereka mampu mentaati semua peraturan dan norma-norma yang ada di dalam organisasi, dan tidak dapat dipungkiri bahwa posisi pemimpin sangat berpengaruh terhadap disiplin pegawai.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka terdapat rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah persepsi pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat tentang gaya kepemimpinan atasannya?
2. Bagaimanakah persepsi pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat tentang disiplin kerjanya?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai di Dinas Perkebunan Jawa Barat?

### 1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan di Dinas Perkebunan Jawa Barat.
2. Untuk memperoleh gambaran mengenai disiplin pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat.
3. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin Pegawai Dinas Perkebunan Jawa Barat.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penulis berharap semoga hasil penelitian ini akan memberikan suatu sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu Manajemen



sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan disiplin pegawai.

Bagi para praktisi diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan informasi tambahan tentang gaya kepemimpinan dan kedisiplinan, dan dijadikan sebagai umpan balik untuk para pengambil kebijakan untuk memecahkan masalah seputar gaya kepemimpinan dan disiplin pegawai.

