

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang merupakan instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur, sesuai dengan PMK No. 101/PMK.01/2008 adalah KPPN Type A1 yang dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya menerapkan Standard Operating Procedure (SOP) KPPN Percontohan.

Selama perjalanannya KPPN memperoleh beberapa penghargaan hingga tahun 2013 ini. Pada tahun 2011, KPPN Malang memperoleh penghargaan dari Universitas Brawijaya (UB) sebagai pelayanan publik yang bersih dan profesional. Kemudian pada tahun 2013, KPPN kembali memperoleh penghargaan dari universitas yakni Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang dengan memberika penghargaan atas pelayanan cepat dan tanpa biaya.

Selain itu, KPPN juga memperoleh predikat dari Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi dan Birokrasi. Pada Tahun 2013 KPPN Malang dinyatakan layak menjadi unit kerja berpredikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Nelayani (WBBM). Predikat ini diperoleh dengan nilai WBBM sbesar 99,19 dari skala 100. Sedangkan untuk predikat WBK, KPPN Malang memperoleh nilai 955 dari skala 1.000. penilaian ini diperoleh berdasarkan capaian indikator proses dan indikator hasil.

Kemudian, pada tanggal 30 Oktober 2013 yang bertepatan dengan peringatan "*Hari Oeang Republik Indonesia ke-67*" di Jakarta, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dinobatkan sebagai Kantor Pelayanan Percontohan terbaik tahun 2013.

Prestasi yang diraih oleh KPPN tersebut tentunya tidak terlepas dari usaha dari sumber daya yang ada dalam KPPN Malang. Terutama pada sumber daya manusianya yaitu pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Kasmawati (2010) bahwa bagi suatu organisasi, sumber daya yang paling penting adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas dan semangat kerja kepada organisasi, baik pimpinan ataupun bawahannya semua memiliki andil dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia salah satu hal yang erlu diperhatikan dari seorang pegawai adalah disiplin. Pegawai yang disiplin diakui lebih mampu mengerjakan tugas dengan baik dibanding pegawai yang memiliki tingkat disiplin rendah. Menurut Gering Supriyadi (dalam Tohardi, 2002) disiplin merupakan sikap yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan yang berlaku.

Saat ini, upaya pendisiplinan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah ini merupakan jawaban atas keluhan masyarakat terkait dengan ketidakdisiplinan pegawai. Sebagaimana tertuang dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang kedisiplinan, yang menyebutkan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. PNS yang dimaksudkan

dalam hal ini merupakan PNS pusat dan PNS daerah. Bentuk pelanggaran yang dimaksud adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hal ini cukup menunjukkan bahwa Disiplin kerja yang merupakan hal utama yang harus diperhatikan dari pegawai, karena kedisiplinan pegawai akan menentukan baik buruknya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, pada dasarnya manusia tidak pernah terhindar dari khilaf dan kesalahan, sehingga setiap organisasi terutama dalam organisasi pelayanan publik seperti Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang yang merupakan suatu organisasi publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam hal pencairan dana APBN, penatausahaan setoran penerimaan negara dan penyusunan laporan keuangan Kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN perlu memiliki ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya.

Adapun salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah pengawasan pemimpin dalam mengontrol jalannya kegiatan untuk mencapai tujuan kerja dan kompensasi sebagai pemacu semangat kerja pegawai. Seorang pimpinan harus memberikan pengaruh dan menjadi panutan pegawainya atas semua tindakannya, sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu memunculkan disiplin kerja pada pegawainya. Dalam banyak hal, pemimpin yang mampu memberikan pengaruh terhadap kemunculan kedisiplinan pada pegawai yaitu pemimpin yang efektif. Menurut Nawawi (dalam Munawaroh, 2013), pemimpin yang efektif merupakan

pemimpin yang memiliki tiga karakteristik sebagai berikut: (1) Memiliki keterampilan teknis berupa pengetahuan khusus dibidangnya; (2) Memiliki kemampuan manusiawi yang meliputi kemampuan bekerja sama, komunikasi dan mampu memotivasi orang lain; (3) Memiliki keterampilan konseptual berupa kemampuan intelektual dalam menganalisis, khususnya dalam pengambilan keputusan.

Dengan kepemimpinan yang efektif tersebut, kedisiplinan pegawai akan muncul, karena diakui atau tidak, menurut Moenir eksistensi kedisiplinan sangat diperlukan dalam kehidupan manusia dan salah satu unsur kedisiplinan yang dimaksud adalah berkenaan dengan ketaatan dan kepatuhan dalam setiap melakukan pekerjaan, dengan kata lain, pegawai yang melakukan pekerjaan disertai dengan kedisiplinan yang tinggi akan memperoleh hasil yang optimal dalam mewujudkan organisasi yang berhasil (dalam Munawaroh, 2013).

Gaya kepemimpinan yang saat ini dianggap efektif adalah kepemimpinan transformatif. Menurut Bass (dalam Ancok, 2012) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang bercirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik dimasa depan.

Dari paparan tentang disiplin kerja dan kepemimpinan transformatif, terdapat beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Tondok (2004) pada karyawan Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera selatan tentang hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformatif dan

kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan, dari penelitian ini diperoleh bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan adanya hubungan negatif yang tidak signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan, serta adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi kepemimpinan transformatif dan persepsi gaya kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja, dan adanya perbedaan yang sangat signifikan pada kepuasan karyawan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional beberapa tahun terakhir seperti yang dilakukan oleh Rizky Nanda Erza tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai PT. Sinar Lestari di kota Pekanbaru memperoleh hasil adanya pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen (kepemimpinan, motivasi dan disiplin pegawai) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Hasil ini disimpulkan berdasarkan pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin pegawai mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 64.60%, yang mana selebihnya merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Selanjutnya Penelitian lain yang dilakukan oleh Arnold (2007) menyimpulkan bahwa terdapat adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being*. Dalam penelitian tersebut diperoleh nilai $r = 0.29$, $p < 0.01$, hal ini menunjukkan

adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan *psychological well-being*.

Penelitian lain dilakukan oleh Elia Wahyuningtyas tentang Pengaruh kepemimpinan dan kepercayaan pegawai pada atasan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pegawai (studi kasus di Rumah Sakit Bala Keselamatan Bokor) disebutkan bahwa (1) kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepercayaan pegawai pada atasan, kepuasan kerja pegawai, dan komitmen afektif di RSBK Bokor; (2) Kepercayaan pegawai pada atasan secara langsung juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan komitmen afektif di RSBK Bokor; (3) Kepuasan kerja pegawai secara langsung mempengaruhi komitmen afektif di RSBK Bokor. Namun kesimpulan dari penelitian tersebut dikatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pegawai, begitu juga dengan kepercayaan pegawai pada atasan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pegawai.

Disamping itu beberapa penelitian tentang disiplin kerja yang telah dilakukan sebelumnya dalam beberapa tahun terakhir, yaitu: 1) Penelitian yang dilakukan oleh M. Asbakhul Ulum (2010) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan di PDAM Kota Blitar dengan jumlah sampel 78 karyawan. Berdasarkan analisis *product moment* menemukan bahwa tingkat disiplin kerja berada pada tingkat sedang sebanyak 68,18% dan tingkat produktivitas karyawan yang juga berada pada tingkat sedang sebanyak 60,60%; 2) penelitian tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap tingkat kedisiplinan karyawan di kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota

Yogyakarta yang dilakukan oleh Iis Siti Munawaroh (2013) memperoleh hasil bahwa perilaku kepemimpinan pada kantor tersebut berada pada skor tinggi dan tingkat kedisiplinan karyawan yang berada pada kategori baik, penelitian ini dilakukan pada 55 karyawan dengan metode analisis menggunakan *product moment* dengan hasil penghitungan korelasi sebesar 0,417 yang mengindikasikan bahwa kedisiplinan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan saja, namun terdapat hal lain yang lebih dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.

Dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan transformatif memberikan pengaruh terhadap *psychological well-being*, kepercayaan pegawai, kepuasan kerja pegawai dan peningkatan kinerja. Melihat beberapa pengaruh kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi dan pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin karyawan, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui "*Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang*".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformatif di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang?".

2. Bagaimana tingkat disiplin kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang?”.
3. Bagaimana Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang?”.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatif Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat disiplin kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang.
3. Untuk mengetahui Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, sehingga penelitian selanjutnya dapat menjadi lebih baik lagi.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pengembangan kearah yang lebih positif pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang.

