

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan kantor pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memberikan pelayanan berupa 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.

Berdasarkan sejarahnya, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara ini telah berdiri sejak masa jajahan Belanda, Kantor ini didirikan dengan nama CKC (Central Kantor Comtabilited) dan Slank Kas dibawah kekuasaan penjajah. Namun, Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI (sekitar tahun 1945-1947) Kas Negara telah tangani langsung oleh bangsa Indonesia sendiri dan mengalami perubahan nama, yaitu CKC menjadi KPPN (Kantor Pusat Perbendaharaan Negara) dan Slank Kas menjadi KKN (Kantor Kas Negara) yang kemudian ditetapkan dan tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Tidak lama berselang, pada tahun 1951, pemerintah Indonesia menetapkan bahwa tiap-tiap keresidenan terdapat kas negara, sehingga pada tahun 1968 KPPN dan KKN digabungkan menjadi KBN (Kantor Bendahara Negara).

Selang 5 tahun kemudian, KBN kembali dipisahkan menjadi Kantor Pelayanan Negara (KPN) dan Kantor Kas Negara (KKN). Sebagai upaya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pada tahun 1990, KPN dan KPN disatukan kembali menjadi KPKN (Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara). Selain itu penggantian nama ini diiringi dengan perubahan yang terjadi pada mekanisme pembayaran dalam pelaksanaan APBN diantaranya giralisasi dan perubahan sistem UUDP menjadi UYHD yang semakin mempermudah masyarakat dalam rangka pengelolaan dana APD. Penggabungan dua kantor menjadi 1 kantor ini disebut dengan istilah SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap).

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara 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. Pencanaan pemberian pelayanan prima di KPPN Malang sudah dilaksanakan sejak Juli 2007 dan sampai saat ini KPPN Malang masih terus berbenah untuk benar-benar dapat mewujudkan pelayanan prima bagi stakeholder. KPPN Malang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun dalam melaksanakan tugasnya, KPPN Malang menyelenggarakan fungsi sebagai berikut (PMK 169:3, 2012):

- a. penelaahan, pengesahan, dan revisi dokumen pelaksanaan anggaran serta penyampaian pelaksanaannya kepada instansi yang telah ditentukan;
- b. penelaahan dan penilaian keserasian antara dokumen pelaksanaan anggaran dengan pelaksanaan di daerah;
- c. pemberian bimbingan teknis pelaksanaan dan penatausahaan anggaran;
- d. pemantauan realisasi pelaksanaan anggaran;
- e. pembinaan teknis sistem akuntansi;
- f. pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan pemerintah;
- g. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penyaluran dana perimbangan;
- h. pembinaan pengelolaan keuangan badan layanan umum (BLU);
- i. pembinaan pengelolaan penerimaan negara bukan pajak;
- j. pelaksanaan pengelolaan dana investasi dan pinjaman kepada daerah;
- k. pengawasan kewenangan dan pelaksanaan teknis perbendaharaan dan bendahara umum negara;
- l. pelaksanaan verifikasi atas pertanggungjawaban belanja program pensiun;
- m. verifikasi dan penatausahaan atas pertanggungjawaban dana Perhitungan Pihak Ketiga (PFK);

- n. pelaksanaan kehumasan; dan
- o. pelaksanaan administrasi Kantor Wilayah.

Selain itu, letak Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Malang mengalami perubahan, saat memiliki masih bernama KKN sebelum tahun 1947, kantor ini berada di Bank Tunggal, Jalan Talun Lor Malang (saat ini menjadi Jalan Arif Rahman Hakim Malang). Pada saat terjadi Agresi Belanda tahun 1947, untuk menyelamatkan dokumen administrasi keuangan, KKN dipindahkan ke Turen. Setelah penyerahan kedaulatan oleh Belanda kepada pemerintah Republik Indonesia tahun 1950, KKN dipindah kembali dari Turen ke Bank Tumapel di Jalan Talun Lor Malang. Dengan semakin meningkatnya beban pekerjaan, tahun 1952 dipindah ke Jalan Merdeka Selatan Nomor 1- 2 Malang hingga saat ini.

Selama perjalanannya, kantor KPPN Malang memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBM) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dengan nilai 99,18 dari skala 100 yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kemudian, pada tanggal 30 Oktober 2013 yang diperingati sebagai Hari Oeang Republik Indonesia Ke-67 di Jakarta, KPPN Malang dinobatkan sebagai Kantor Pelayanan Percontohan (KPPc) terbaik Tahun 2013 oleh Muhammad Chatib Basri selaku Menteri Keuangan RI.

Adapun beban kerja KPPN Malang yaitu, mengelola 205 DIPA dari 169 Satuan Kerja. 4 Bank Operasional I, 5 Bank Operasional II dan 3 Bank Operasional III serta 30 Bank Persepsi dan 1 Kantor Pos untuk

menerima penerimaan negara. Dengan komposisi pegawai 70% perempuan dan 30% laki-laki. KPPN Malang juga mengembangkan inovasi layanan unggulannya, antara lain *Drive Thru* yaitu layanan untuk pengambilan SP2D, penyerahan dan pengambilan BAR dan LPJ, penyerahan LHP Bank Persepsi serta layanan konfirmasi surat setoran. (HST, TAP, SW).

2. Visi dan Misi KPPN Malang

a. Visi KPPN Malang

Menjadi Pelaksana Fungsi Bendahara Umum Negara di daerah yang Profesional, Transparan dan Akuntabel Untuk Mewujudkan Pelayanan Prima

b. Misi KPPN Malang

Adapun misi Kantor Pelayanan dan Perbendaharaan sebagai kantor yang melayani masyarakat dalam bidang keuangan adalah sebagai berikut:

1. Menjamin kelancaran pencairan dana APBN secara tepat sasaran, tepat waktu dan tepat jumlah.
2. Mengelola penerimaan Negara secara professional dan akuntabel
3. Mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat dan tepat waktu.

3. Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

- a. **INTEGRITAS** : Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- b. **PROFESIONALISME** : Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.
- c. **SINERGI** : Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
- d. **PELAYANAN** : Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.
- e. **KESEMPURNAAN** : Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

4. Tugas Pegawai

Dalam peraturan pemerintah nomor 169 tahun 2012 disebutkan bahwa Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) tipe A1 terdiri dari 5 seksi, yakni (PMK RI 169: 30, 2012):

a. Subbagian Umum

Tugas Subbagian umum adalah melakukan pengelolaan organisasi, kinerja, SDM, dan keuangan, penatausahaan *user* SPAN, penyusunan bahan masukan dan konsep Renstra, Renja, RKT, PK,

LAKIP KPPN, penerbitan dan pengiriman SPM DBH PBB serta tata usaha, rumah tangga dan kehumasan.

b. Seksi Pencairan Dana

Tugas Seksi Pencairan Dana melakukan pengujian resume tagihan dan SPM, penerbitan SP2D, penerbitan Surat Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU, penerbitan Surat Pengesahan atas Ralat SPM dari satuan kerja dan Nota Dinas Kesalahan dan Perbaikan SP2D Hasil Verifikasi pada KPPN, dan pengelolaan data kontrak, data *supplier*, dan belanja pegawai satker, serta monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran satker.

c. Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal

Tugas Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal antara lain melakukan pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan, fungsi *customer service*, *supervisi teknis* SPAN dan *helpdesk* SAKTI, pemantauan standar kualitas layanan KPPN dan penyediaan layanan perbendaharaan, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

d. Seksi Bank

Tugas Seksi Bank adalah melakukan penyelesaian transaksi pencairan dana, fungsi *cash management*, penerbitan Daftar Tagihan, pengelolaan rekening Kuasa BUN dan Bendahara serta penatausahaan penerimaan negara.

e. Seksi Verifikasi dan Akuntansi

Tugas Seksi Verifikasi dan Akuntansi antara lain melakukan verifikasi pembayaran, rekonsiliasi laporan akuntansi, penyusunan Laporan Keuangan tingkat Kuasa BUN, pelaporan realisasi dan analisis kinerja anggaran serta analisis data statistik laporan keuangan.

5. Struktur Organisasi

Terlampir

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada 23 Desember 2013 - 8 Januari 2014 bertempat di kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang di Jalan Merdeka Selatan Nomor 1- 2 Malang.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas sampel atau menguji normal tidaknya sampel adalah mengadakan pengujian terhadap normal tidaknya sebaran data yang akan dianalisis (Arikunto, 2005). Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *kolmogorof-Smirnov* Z dengan bantuan *SPSS 16.0 for windows*. Adapun standar yang digunakan dalam penelitian ini adalah $>0,05$.

Tabel 4.1

Hasil Uji Normalitas

	Disiplin Kerja Pegawai	Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif
K-S Z	1.152	1.787
P	0.141	0.003
Keterangan	Normal	Tidak Normal

Berdasarkan hasil uji Normalitas yang dilakukan melalui SPSS 16.0 for windows menunjukkan nilai Asymp sig. (2-tailed) pada variabel disiplin kerja pegawai adalah 0,141, dan variabel persepsi terhadap kepemimpinan transformatif adalah 0,003. Dalam uji normalitas apabila nilai Asymp sig. (2-tailed) kurang dari 0,05 dikatakan tidak normal. Dengan acuan di atas, maka skala disiplin kerja pegawai yang memiliki nilai 0,141 dikatakan normal, sedangkan skala persepsi terhadap kepemimpinan transformatif yang nilai Asymp sig. (2-tailed)-nya adalah 0,003 berada dibawah 0,05 maka dikatakan tidak normal.

3. Uji Linieritas

Uji linearitas diperlukan untuk mengetahui apakah kedua variabel (antara X dengan Y) memiliki hubungan linier atau tidak. Berikut adalah hasil uji linearitas persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatif (X) dengan disiplin kerja pegawai (Y).

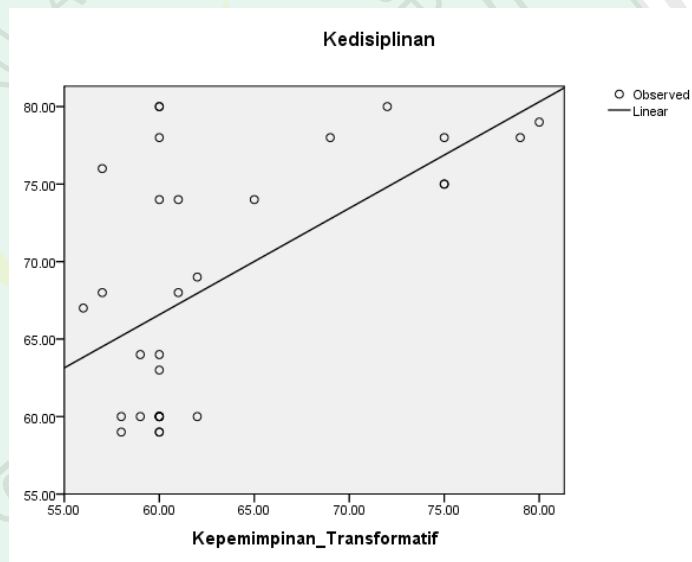
Tabel 4.2

Uji Linieritas

	F	P
Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif (X) Disiplin Kerja Pegawai (Y)	14,982	0,001

Gambar 4.1

Grafik uji Linieritas



Berdasarkan hasil uji linieritas yang dilakukan melalui SPSS 16.0 for windows menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel disiplin Kerja Pegawai dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatif terdapat hubungan yang linier.

4. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan secara tepat.

Standart pengukuran yang digunakan untuk menentukan validitas item adalah $r_{xy} \geq 0,300$. Semua aitem yang memiliki koefisien korelasional minimal 0,300 memiliki daya pembeda yang dianggap memuaskan. Namun jika aitem yang lolos dibawah jumlah aitem yang diinginkan, maka batas kriterianya diturunkan menjadi 0,25.

Berdasarkan hasil uji validitas aitem, skala disiplin kerja pegawai yang terdiri dari 20 aitem favorabel dan diujikan pada 32 pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara KPPN kota Malang adalah keseluruhan aitem diterima yaitu sebanyak 20 aitem. Adapun perincian sebagai berikut:

Tabel 4.3

Komponen dan Distribusi Butir Skala Disiplin Kerja Pegawai

No.	Aspek	No Aitem Favorabel	Jumlah	Item gugur
1.	Kehadiran Tepat Waktu	1, 2, 9, 10, 17	5	0
2.	Memakai Pakaian yang Baik di Tempat Kerja	3, 4, 11, 12, 18	5	0
3.	Kualitas Kerja	5, 6, 13, 14, 19	5	0
4.	Cara Kerja	7, 8, 15, 16, 20	5	0
Jumlah			20	0

Demikian pula dengan hasil uji validitas aitem skala persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformatif yang terdiri dari 20 aitem favorabel dan diujikan pada 32 pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara KPPN kota Malang adalah keseluruhan aitem yang diterima yaitu sebanyak 20 aitem. Adapun perincian sebagai berikut:

Tabel 4.4
Komponen dan Distribusi Butir Skala Persepsi
Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif

No.	Ciri-Ciri	Persebaran Aitem Favorabel	Jumlah	Item gugur
1.	Pengaruh Ideal	1, 2, 9, 10, 17	5	0
2.	Stimulasi Intelektual	3, 4, 11, 12, 18	5	0
3.	Perhatian pada Individu	5, 6, 13, 14, 19	5	0
4.	Motivasi Inspirasional	7, 8, 15, 16, 20	5	0
Jumlah			20	0

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Alpha cronbach dengan bantuan SPSS 16.0 for Windows. Dalam aplikasinya, koefisien reliabilitas berada pada rentang 0 sampai 1,00. Koefisien reliabilitas yang semakin mendekati angka 1,00 maka dikatakan semakin tinggi reliabilitasnya, sebaliknya jika koefisien reliabilitas semakin mendekati 0 maka semakin rendah reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui program SPSS 16.0 for Windows diperoleh Alpha Cronbach skala Disiplin Kerja Pegawai sebesar 0,969 dan Alpha Cronbach Persepsi Gaya Kepemimpinan

transformatif sebesar 0,960. Dengan perincian *Output* SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.5
Koefisien Reliabilitas Skala Disiplin Kerja Pegawai

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.969	.969	20

Tabel 4.6
Koefisien Reliabilitas Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.961	20

C. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian

Analisis data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan oleh peneliti sekaligus untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Kedisiplinan pada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan persepsi kepemimpinan transformatif jdikategorikan menjadi tiga, yaitu: Tinggi, Sedang, dan Rendah dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.7

Kategorisasi Skala Disiplin Kerja Pegawai Dan Skala Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif

Kategori	Rumus
Tinggi	$\text{Mean} + 1.\text{SD} \leq X$
Sedang	$M - 1 \text{SD} \leq X < M + 1\text{SD}$
Rendah	$X < M - 1\text{SD}$

Sebelum melakukan menentukan kategorisasi, dilakukan penghitungan Analisis deskriptif statistik untuk mengetahui mean dan Standar Deviasi (SD) pada skala kedisiplinan dan persepsi kepemimpinan transformatif dengan bantuan program MS. Excel dan SPSS 16.0 for Windows.

Tabel 4.8
Deskriptif Statistik Skala Analisis Data Disiplin Kerja Pegawai

	Mean	Standar Deviasi	N
Kedisiplinan	69	8	32

Tabel 4.9

Deskriptif Statistik Skala Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif

	Mean	Standar Deviasi	N
Kepemimpinan Transformatif	63	8	32

Dari tabel di atas, diketahui bahwa mean skala kedisiplinan pegawai adalah 69 dan Standar deviasinya adalah 8. Serta, mean skala persepsi gaya kepemimpinan transformatif adalah 63 dan Standar deviasinya adalah 8. Selanjutnya untuk mengkategorisasikan digunakan rumus sebagai berikut:

1. Penghitungan Kategorisasi Disiplin Kerja Pegawai

- a) Tinggi = Mean + 1.SD
= (69 + 8)
= 77
- b) Sedang = $M - 1 SD \leq X < M + 1SD$
= $(69 - 8) \leq X < (69 + 8)$
= $61 \leq X < 77$
- c) Rendah = Mean - 1.SD
= 69 - 8
= 61

2. Penghitungan Kategorisasi Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transformatif

- a) Tinggi = Mean + 1.SD
= (63 + 8)
= 71
- b) Sedang = $M - 1 SD \leq X < M + 1SD$
= $(63 - 8) \leq X < (63 + 8)$
= $54 \leq X < 70$
- c) Rendah = Mean - 1.SD
= 63 - 8
= 55

Setelah menentukan kategori dari penghitungan di atas, dilakukan pengolahan jumlah dan prosentase dari hasil jawaban responden menggunakan bantuan SPSS 16.0 *for Windows*, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.10
Jumlah dan Prosentase Tingkat Disiplin Kerja Pegawai berdasarkan Mean Empirik

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	%
1	Tinggi	$77 \leq X$	8	25%
2	Sedang	$61 \leq X < 77$	13	40,6%
3	Rendah	$X < 61$	11	34,4%
Total			32	100%

Tabel 4.11
Jumlah dan Prosentase Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformatif berdasarkan Mean Empirik

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	%
1	Tinggi	$71 \leq X$	6	18,8%
2	Sedang	$55 \leq X < 71$	25	78,1%
3	Rendah	$X < 55$	1	3,1%
Total			32	100%

Berdasarkan tabel kategori di atas dapat dilihat bahwa tingkat disiplin pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merata, dengan jumlah prosentase tertinggi yaitu 40,6% terdapat pada tingkat sedang, dengan jumlah frekuensi pada tingkat ini adalah 13 orang. Namun, perolehan kedua tertinggi adalah pada tingkat rendah yaitu

34,4% dengan frekuensi 11 orang. Dan pada tingkat tertinggi yaitu 25% dengan frekuensi 8 orang. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang adalah sedang.

Tabel selanjutnya, Persespi terhadap kepemimpinan transformatif di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merata, dengan jumlah prosentase tertinggi yaitu 78,1% terdapat pada tingkat sedang dengan frekuensi pada tingkat ini adalah 25 orang. Didukung oleh perolehan kedua adalah pada tingkat tinggi yaitu 18,8% dengan frekuensi 6 orang. Dan pada tingkat terendah yaitu 3,1% dengan frekuensi 1 orang. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dianut oleh Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang mengarah pada kepemimpinan transformatif.

D. Uji Hipotesis

Teknik yang digunakan untuk mengetahui hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformatif dengan kedisiplinan pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang adalah teknik analisis regresi sederhana. Metode yang digunakan adalah metode statistik dengan menggunakan bantuan SPSS 16.0 *for Windows*. Dari hasil analisis data menggunakan bantuan SPSS *for Windows*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12

**Hubungan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan transformatif
dengan Disiplin Kerja Pegawai**

Hubungan Antar Variabel	R	R²	P
X dan Y	0,577	0,311	0.001

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS *for windows* di atas, Hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan kedisiplinan kerja Pegawai menunjukkan angka sebesar 0,577 dan signifikansi sebesar $p=0,001$ ($p<0,050$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang positif yang signifikan dengan disiplin kerja pegawai. Sehingga, semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformatif seorang pemimpin maka tingkat disiplin kerja pegawai akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya semakin rendah tingkat persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformatif maka semakin rendah tingkat disiplin kerja pegawai.

E. Pembahasan

1. Disiplin Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang menunjukkan bahwa sebaran tingkat disiplin kerja pegawainya merata, karena terdapat beberapa orang dengan jumlah yang tidak berbeda jauh

pada setiap tingkatannya. Tingkat kedisiplinan yang sedang atau rata-rata terdapat pegawai dengan prosentase 40,6%. Namun tidak banyak pula pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah yaitu sebanyak 11 orang, dengan prosentase 34,4%. Serta tingkat tertinggi yang hanya menyumbang 25% dengan frekuensi 8 orang.

Sebagai tolok ukur untuk kemajuan suatu organisasi, terlebih bagi organisasi yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. 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 Munawaroh, 2013). Dengan adanya kedisiplinan seseorang akan mampu bekerja secara teratur.

Disiplin kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang mayoritas berada pada kategori sedang merupakan sisi positif bagi perusahaan. Dengan disiplin kerja yang demikian, tentu pegawai akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Prijodarminto (1993) bahwa seseorang yang berhasil atau berhasil (berhasil usahanya dan sebagainya) biasanya adalah mereka yang memiliki kedisiplinan tinggi. Dalam kedisiplinan ciri utama yang dapat dilihat adalah keteraturan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, hal ini nampak jelas terlihat oleh pemimpin ataupun rekan kerjanya.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam. Artinya, kedisiplinan memiliki peran penting dalam mendukung Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang mencapai hasil yang optimal dalam mencapai tujuan organisasinya. Sehingga dengan tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang akan terus melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.

2. Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang

Berdasarkan tabel kategori di atas dapat dilihat bahwa tingkat persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformatif pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dengan jumlah prosentase tertinggi yaitu 78,1% terdapat pada tingkat sedang dengan frekuensi pada tingkat ini adalah 25 orang. Didukung oleh perolehan kedua adalah pada tingkat tinggi yaitu 18,8% dengan frekuensi 6 orang. Dan pada tingkat terendah yaitu 3,1% dengan frekuensi 1 orang. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa bawahan memandang kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang sebagai pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan mengarah kepada kepemimpinan transformatif, yaitu seorang pemimpin yang memiliki karisma dan menggunakan karisma tersebut untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi perusahaannya. Kepemimpinan transformatif ini berfokus pada kepentingan bawahannya.

Melihat hasil dari Hal ini membuktikan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang menilai positif pimpinannya sebagai pemimpin yang mengarah mengarah pada ciri-ciri kepemimpinan transformatif, meskipun tidak secara keseluruhan. Hal ini didukung dengan kegiatan rutin yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang upaya meningkatkan keharmonisan hubungan atasan dengan bawahannya, serta sebagai upaya pemberian motivasi kepada pegawai untuk menjadi lebih baik. Disamping itu persepsi yang telah dimiliki oleh pegawai nantinya akan menjadi panutan dirinya baik perilaku maupun ucapannya. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan merupakan sarana untuk pegawai menciptakan inovasi-inovasi yang memberikan kontribusi untuk kemajuan perusahaan. Sehingga peran seorang pemimpin dalam meningkatkan mutu organisasinya tidak melepaskan diri akan adanya peran karyawan dalam menjalankan tugasnya, karena dalam organisasi aset terpenting adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh sebab itu pemimpin memberikan perhatian terhadap gerak gerik karyawannya dan mencontohkan diri dengan tindakan, tidak hanya dengan perkataan semata.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Yukl (1998) yang menyatakan bahwa pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap karyawannya. Pemimpin yang kharismatik merupakan pemimpin yang mampu menimbulkan emosi-emosi yang kuat, pemimpin juga dijadikan sebagai tauladan yang baik, dihormati

dan dipercaya serta memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi yang dipimpinnya.

3. Hubungan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan transformatif dengan Kedisiplinan Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kota Malang

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam perusahaan. Mengingat bahwa manusia merupakan komponen terpenting dalam perusahaan disamping peralatan canggih yang ada saat ini. Peralatan canggih yang dikatakan mampu menggantikan manusia dapat terelakkan, karena hanya sumberdaya manusialah yang mampu memberikan ide-ide kreatif dan inovasi terhadap perusahaan. Sehingga, kedisiplinan pegawai diperlukan untuk dapat bekerja secara teratur seperti yang dilakukan peralatan canggih, untuk itu diperlukannya panutan yang baik dari seorang pemimpin. Oleh sebab itu, perlunya pembahasan yang lebih spesifik mengenai kepemimpinan transformatif yang berkaitan dengan persepsi dari pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS 16.0 *for windows* sebagaimana telah dijelaskan dalam subbab sebelumnya, Hubungan antara persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformatif dengan kedisiplinan kerja karyawan menunjukkan angka $R_{xy} = 0,577$ atau sebesar 57,7%. Nilai ini cukup memiliki peran dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai. Persepsi positif pegawai akan gaya kepemimpinan transformatif yang dikatakan mampu membawa

perubahan dan memiliki fokus terhadap kebutuhan karyawannya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat Yukl (1998) yang menyatakan bahwa pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap karyawannya. Pemimpin yang kharismatik merupakan pemimpin yang mampu menimbulkan emosi-emosi yang kuat, pemimpin juga dijadikan sebagai tauladan yang baik, dihormati dan dipercaya serta memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi yang dipimpinnya. Karismatik merupakan salah satu komponen penting dalam kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan yang memiliki pengaruh kuat dalam organisasi, karena membawahi banyak pegawai.

Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), para pegawai menilai bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala kantor KPPN (Malang) mengarah pada gaya kepemimpinan transformatif. Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil prosentase tingkat persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformatif. Beberapa cara yang dilakukan kepala kantor KPPN Malang ini bertujuan untuk mengasah dan mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam diri karyawan. contohnya adalah kegiatan outbond rutin, buka bersama, pemilihan karyawan terbaik, dsb. Seorang pemimpin transformatif merupakan pemimpin yang diyakini mampu meningkatkan kedisiplinan karyawannya kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang mampu membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya.

Beberapa aspek dalam kepemimpinan transformatif yang mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku dari bawahannya agar bisa meyakini nilai serta tujuan organisasi dengan tujuan optimalisasi hasil.

Persepsi pegawai terhadap semua perilaku dan ucapan pemimpin yang transformatif sering menjadi acuan yang akan dicontoh oleh pegawai dalam bertindak. Oleh sebab itu, Stephen P. Robbins (dalam Baharuddin & Umiarso, 2012), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi penting dalam sebuah organisasi yang terletak pada kebutuhan akan koordinasi dan kendali. Tujuan suatu organisasi tidak akan tercapai apabila masing-masing individu yang ada dalam organisasi tersebut berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi dan kendali.

Seorang pegawai yang disiplin akan menentukan baik buruknya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kedisiplinan pegawai timbul karena beberapa faktor yaitu, tujuan dan kemampuan, keteladanan pimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukuman, pengawasan melekat (waskat), ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Jika dijabarkan antara ciri kepemimpinan transformatif dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai adalah pemimpin transformatif yang kharismatik merupakan pemimpin yang mampu menimbulkan emosi-emosi yang kuat, pemimpin juga dijadikan sebagai tauladan yang baik, dihormati dan dipercaya serta memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin dengan teladan yang baik, karena seorang pemimpin sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam organisasi tersebut selalu dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta adanya kesesuaian kata dengan perbuatannya.

Selain itu seorang pemimpin yang transformatif memiliki ciri tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan mengerjakan dengan kedisiplinan yang baik. Dalam ciri kepemimpinan yang memiliki kepedulian secara perorangan, seorang pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan karyawannya salah satunya dengan balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika balas jasa yang pegawai peroleh tidak dapat memenuhi kebutuhannya dan keluarganya, maka pegawai tersebut akan memiliki tingkat disiplin yang rendah.

Pengawasan melekat (Waskat) merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja pegawainya. Selain itu, pemimpin juga mencari sistem-sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat, karena dengan sistem-sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawai. Seorang pemimpin transformatif mengawasi kepegawainya sebagai bentuk perhatian pemimpin terhadap

pegawainya, karena dengan mengawasi, pemimpin akan tahu apa yang terjadi di tempat kerjanya, dan dapat segera memberikan tindakan.

Seorang pemimpin transformatif juga menjalin hubungan yang baik dengan pegawainya untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga pegawai bekerja dengan tenang tanpa rasa dihantui rasa gelisah. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang, terlihat beberapa kali menunjungi pegawainya untuk berbincang sebentar. Hal ini dilakukan untuk mempererat hubungan antara atasan dan bawahan. Disamping itu pegawai juga terlihat nyaman dengan kondisi kantor KPPN yang tertata rapi dan sejuk, meskipun terdapat sekat-sekat di setiap ruang per devisi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa persepsi positif pegawai terhadap kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang positif yang signifikan dengan disiplin karyawan. Sehingga, semakin positif persepsi yang dimiliki pegawai terhadap kepemimpinan transformatif seorang pemimpin maka kedisiplinan tingkat kedisiplinan pegawai akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya, semakin rendah disiplin kerja pegawai maka semakin negatif persepsi pegawai terhadap pemimpin yang transformatif.

Disamping itu, dilihat dari *Adjusted R Square* yang dihasilkan dari SPSS for Windows 16.0 bahwa variabel persepsi terhadap kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh sebesar 31,1% terhadap disiplin kerja pegawai, dan selebihnya sebesar 68,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.