BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengola daerah masing-masing. Sebagai administrator penuh, masing-masing daerah harus bertindak efektif dan efisien agar pengelolaan daerahnya lebih terfokus dan mencapai sasaran yang telah ditentukan. Kesalahan presepsi yang menjadikan sumber daya alam sebagai sandaran utama sumber pendapatan daerah harus segera diubah karena suatu saat kekayaan alam akan habis. Pemerintahan daerah harus mulai mencari sumber lain yang ada di wilayahnya untuk diandalkan sebagai tulang Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Fuadi, 2016).

Dalam rangka menjalankan fungsi dan kewenangan pemerintah daerah dalam bentuk pelaksanaan kewenangan fiskal, setiap daerah harus dapat mengenali potensi dan mengidentifikasi sumber – sumber daya yang dimilikinya. Seperti hanya Dinas Pendapatan Kbupaten Jember, disini Pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber – sumber keuangan, khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tuntutan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintah yang dilimpahkan kepada daerah disertai pengalihan personil, peralatan, pembiayaan dan dokumentasi (P3D) ke daerah (Julitawati dkk, 2012).

Sesuai dengan rangka pembangunan nasional, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sasaran yang esensial. Ini sesuai dengan hakekat pembangunan nasional yang mengacu pada pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya. Bahri (2016) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan sedemikian dinamis telah memaksa berbagai jenis perusahaan di dunia, baik pribadi maupun umum untuk melakukan visi, misi dan strategi serta adaptasi selanjutnya dalam struktur, kultur dan sistem perusahaan. Perubahan yang terjadi akibat kemajuan teknologi dan informasi, maka

perusahaan harus berani melakukan perubahan strategi yang menuntut gaya kepemimpinan dan pengembangan untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang. Keberhasilan sebuah perusahan bergantung pada kualitas yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia. Oleh sebab itu dituntut SDM yang berkualitas yang mampu memberikan nilai bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pemberdaya Sumber Daya Manusia *(Empowerment of Humen Resources)* merupakan salah satu alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaruhi, dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks birokrasi, SDM akan berdampak terhadap perusahaan yang diharapkan mampu menuju *good governance*. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Salah satu sumber keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang tinggi adalah tenaga kerja yang berkualitas dan mempunyai efektivitas kerja yang memadai. Potensi sumber daya manusia mempunyai mempunyai peranan yang sangat penting sebagai pelaku yang terlibat langsung dalam prosespengembangan industrial saat ini. Kinerja karyawan yang menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang baik sesuai dengan standard akan mendapat kepercayaan dari masyarakat. Wirawan (2009) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam kurun waktu tertentu. Handoko (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Dessler (2007) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Kinerja sumber daya manusia sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins

(2008) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Simamora (2006) mengatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut Menurut Sudarmanto (2009), perusahaan yang berhasil dan efektif merupakan perusahaan dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Perusahaan yang efektif atau berhasil apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, perusahaan yang gagal dikarenakan faktor kinerja dari sumber daya manusia yang tidak berkualitas. Jadi kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan tanpaterkecuali.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan Robbins (2008). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Dalam organisasi, suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Inti kesuksesan suatu organisasi pada dasarnya terletak pada pemimpinnya. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja

karyawan, sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Suranta (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki (Mariam, 2009). Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan tugas yang ada, dapat mendorong karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Keadaan seperti ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak optimal, juga terabaikannya kualitas mutu karyawan. Tentu saja hal ini perlu mendapat perhatian khusus, karena dapat mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan.

Gaya kepemimpinan dianggap cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Menurut penelitian Fatokun (2010) menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Evalita (2013) menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itulah jika gaya kepemimpinan tinggi maka akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Dengan gaya kepemimpinan yang baik maka akan

mendorong karyawan untuk lebih giat dan cekatan dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan yang pada akhirnya akan menaikkan kinerja karyawan itu sendiri. Berbeda dengan penelitian Qomariah (2012) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi belum mampu memberikan dampak peningkatan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi harus terus memberikan suri tauladan yang baik kepada bawahan/karyawan sehingga mampu menigkatkan kinerja.

Tingkat kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan melainkan variabel disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2011) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian Abidin (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditunjukkan oleh penelitian Reza (2010) menyatakan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Davis (2008) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Dinas Pendapatan Kabupaten Jember memiliki tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penerimaan dan pendapatan daerah, oleh karena itu Dinas Pendapatan Kabupaten Jember harus mempunyai komitmen dalam kinerjanya. Ada beberapa fenomena yang muncul, kerja yang rendah dapat dilihat dari fenomena yang muncul di Dinas Pendapatan Kabupatan Jember diantaranya adalah kurangnya pemahaman karywan atas peraturan yang ada sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda yang menimbulkan kurangnya kesadaran karyawan untuk mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan, kurang rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Misalnya sikap karyawan yang suka absen, karyawan yang meninggalkan kantor (pulang) sebelum waktunya, yang

dikarenakan sistem manajemen perusahaan tidak stabil sehingga karyawan kurang disiplin dalam bekerja.

Pegawai Negeri Sipil pada umumnya masih kurang mematuhi peraturan kedisiplinan pegawai sehingga dapat menghambat kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional. Pegawai Negeri Sipil seharusnya menjadi teladan bagi masyarakat secara keseluruhan agar masyarakat dapat percaya terhadap peran Pegawai Negeri Sipil. Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tersebut sebenarnya pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidak efektifan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Munculnya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil memiliki aturan penting untuk dipahami, yakni kewajiban dan sanksi yang diterima atas pelanggaran. Salah satu jenis pelanggaran mengenai disiplin kerja adalah tidak masuk kerja dijelaskan bahwa yang dimaksud jumlah hari tidak masuk kerja adalah akumulasi satu tahun. Selain itu tidak masuk kerja dalam hitungan jam juga dapat dikenakan sanksi. Pegawai Negeri Sipil wajib untuk masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja yakni wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada di tempat umum bukan karena dinas. Keterlambatan masuk kerja atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan dikonversi 7,5 (tujuh setengah) jam sama dengan 1 (satu) hari tidak masuk kerja.

Tabel 1.1. Presensi Pegawai September 2016 – Oktober 2016

No	Pegawai (unit)	Jumlah PNS	September		Oktober	
			Alpha	Terlambat	Alpha	Terlambat
1.	Bidang I Pendataan dan Pelayanan	25	1	2	2	3
2.	Bidang II Penetapan dan Verifikasi	15	0	3	1	2
3.	Bidang III Penagihan dan Keberatan	14	0	1	0	1
4.	Bidang IV Pembukuan dan Pengendalian	16	2	1	1	3
	Jumlah	70	3	7	4	9

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pada bukan September dan Oktober terdapat beberapa kasus alpha (tidak masuk tanpa adanya keterangan) dan keterlambatan masuk kerja. Pada bulan September terdapat total tiga kasus alpha dan pada bulan Oktober terdapat total empat kasus alpha. Sedangkan untuk kasus keterlambatan, pada bulan September terdapat tujuh kasus pegawai terlambat masuk kerja dan pada bulan Oktober terdapat sembilan kasus pegawai terlambat masuk kerja. Jumlah kasus alpha dan keterlambatan pegawai menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember memiliki kendala mengenai kedisiplinan pegawai. Pegawai yang tidak masuk kerja harus memberikan penjelasan melui lisan ataupun surat mengenai hal apa yang menyebabkan pegawai tersebut berhalangan untuk bekerja. Jika kasus alpha semakin sering terjadi dapat mengakibatkan terhambatnya proses penyelesaian pekerjaan, karena setiap pegawai memiliki tugas masing-masing dimana satu sama lain saling berhubungan. Hal tersebut tentunya akan membuat kinerja pegawai semakin menurun.

Dengan kinerja pegawai yang baik sehingga perusahaan dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh individu pegawai. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi tercapai. Cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di

perusahaan dan meningkatkan kedisiplinan agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Tabel 1.2. Penilaian Prestasi Kerja

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Tahun 2015

No	Keterangan	Nilai	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Sangat baik	≥ 90	2	2.86 %
2	Baik	76 - 90	61	87.14 %
3	Cukup	61 - 75	7	10 %
4	Kurang	51 - 60	0	0
5	Buruk	≤ 50	0	0

Sumber : Dispenda Kabupaten Jember Tahun 2016

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS diartikan sebagai suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Jember memiliki nilai prestasi kerja dalam kategori baik. Untuk kategori sangat baik terdapat 2 pegawai yang memiliki nilai prestasi kerja diatas 90. Sedangkan untuk kategori cukup terdapat 7 pegawai yang memiliki nilai prestasi kerja 61-75. Dinas Pendapatan memiliki target nilai prestasi kerja untuk setiap pegawai, yakni pegawai harus mampu memiliki nilai prestasi kerja antara 76-90 atau kategori baik. Jika nilai prestasi kerja pegawai dibawah 76 maka akan diberikan hukuman disiplin kerja mulai dari yang ringan, sedang hingga berat. Hukuman disiplin ringan diperuntukkan untuk pegawai yang memiliki nilai prestasi kerja dalam kategori cukup. Hukuman disiplin ringan terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Pada kasus penilaian prestasi kerja Dinas Pendapatan Kabupaten Jember tahun 2015, hukuman yang diberikan hanya sebatas teguran lisan.

Dinas Pendapatan masih perlu meningkatkan kinerja pegawai agar target kinerja dapat tercapai. Sukses tidaknya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi dapat diketahui karena perusahaan melakukan sistem penilaian kinerja, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang

atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisai bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada perusahaan sangatlah menutut kinerja pegawai yang maksimal tanpa adanya unsur paksa dari pihak-pihak lain. Harus disadari bahwa kinerja pegawai akan menentukan kelangsungan perusahaan secara langsung dan kelangsungan hidup pegawai secara tidak langsung.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ini merupakan pusat area Jember, dimana organisasi sangat menuntut disiplin pegawai yang merupakan tujuan dari organisasi yang tidak lepas dari target-target perusahaan yang telah di tetapkan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka perlu dilakukan penilitian beberapa aspek kinerja pegawai yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara optimal menyebabkan kinerja pegawai ini masih belum mencapai target maksimal, belum maksimalnya kinerja organisasi ini dijadikan oleh beberapa aspek kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Diantaranya pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Adapun tujuan khusus ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penilitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bagi almamater

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan bagi khasanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau rangsangan untuk penelitian lebih lanjut.
2. Bagi penulis

   Untuk merealisasikan penerapan ilmu yang telah didapat selama kuliah dan berguna untuk memperluas wawasan dalam bidang ilmu Sumber Daya Manusia, khususnya tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja para pegawai.
3. Bagi perusahaan

   Untuk memberikan masukan bagi manajemen Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam menyusun kebijakan demi meningkatkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja para pegawai.