

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Perusahaan**

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap merupakan sebuah instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan dan kebudayaan yang berlokasi di Jalan Kalimantan No.51 Cilacap, Jawa Tengah 53224. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cilacap, dan Peraturan Bupati Cilacap Nomor 87 tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap (Dinas P dan K Kab.Cilacap, 2018a).

Berdasarkan Peraturan Bupati Cilacap Nomor 87 Tahun 2016, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan bidang kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah (Dinas P dan K Kab.Cilacap, 2018a).

#### **1.1.2 Visi dan Misi**

Visi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap sesuai dengan visi pembangunan daerah Kabupaten Cilacap berdasarkan analisis visi Bupati dan Wakil Bupati terpilih yaitu cilacap semakin sejahtera secara merata. Visi tersebut dicapai dengan memperhatikan kebijakan “Bangga Mbangun Desa” yang memiliki 4 (empat) pilar yaitu pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan lingkungan sosial budaya. Berdasarkan visi tersebut, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap sesuai tugas dan fungsinya mendukung pencapaian rumusan misi ke-1 yaitu meningkatkan layanan pendidikan dan kesehatan rohani dan jasmani, serta kesejahteraan sosial dan keluarga (Dinas P dan K Kab.Cilacap, 2018a).

### 1.1.3 Logo Perusahaan

Logo merupakan simbol atau lambang yang memiliki makna dan peran penting sebagai ciri khas atau pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap tidak memiliki logo sendiri melainkan mengikuti logo pemerintah kabupaten Cilacap yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Logo Dinas P dan K Kab. Cilacap

*Sumber: Dinas P dan K Kab.Cilacap, 2018a*

Makna yang terkandung pada logo di atas yaitu (Anonim, 2008):

1. Bintang segi lima, melambangkan keluhuran cita-cita masyarakat daerah yang berkepribadian pancasila.
2. Tugu pahlawan dengan lidah api diatas gelombang Laut Selatan, tugu pahlawan melambangkan perjuangan heroik masyarakat daerah dimasa revolusi 1945, lidah api menunjukkan hitungan 5 berarti perjuangan yang berdasarkan pancasila, gelombang Laut Selatan dengan lekuk gelombang berjumlah 4 dihubungkan dengan lidah api (5) berarti perjuangan yang berkobar-kobar sejak revolusi 45.
3. Kembang wijayakusuma, yaitu lambang wahyu negara pada saat masih berbentuk kerajaan. Wijayakusuma menjadi nama pengenal khas dan merupakan lambang hidup daerah, kembang ini hanya tumbuh di Cilacap saja.
4. Padi dan kapas, melambangkan keluhuran cita-cita masyarakat daerah mewujudkan masyarakat adil dan makmur dalam mengemban amanat penderitaan rakyat. Padi dan kapas bermakna kegiatan masyarakat dibidang pangan dan sandang. Jumlah butir padi 17 dan kapas 8 dihubungkan dengan

kembang wijayakusuma yang berkelopak 4 dan berdaun bunga 5, menunjukkan betapa keramatnya proklamasi tujuh belas delapan empat lima.

5. Ikan hiu, melambangkan Cilacap berada di daerah pantai Laut Selatan, penghasil ikan, dan sebagian dari masyarakatnya adalah nelayan.

Adapun makna yang terkandung dari setiap warnanya. Warna merah bermakna keberanian, keuletan, kewaspadaan serta perjuangan yang gagah berani. Warna kuning emas bermakna keluhuran di dalam mengemban tugas, putih bermakna kesucian jiwa, hitam bermakna ketenangan dan ketabahan, hijau bermakna kesuburan dan kemakmuran, serta biru laut/biru tua bermakna Cilacap terletak di pantai selatan, Samudera Indonesia (Anonim, 2008).

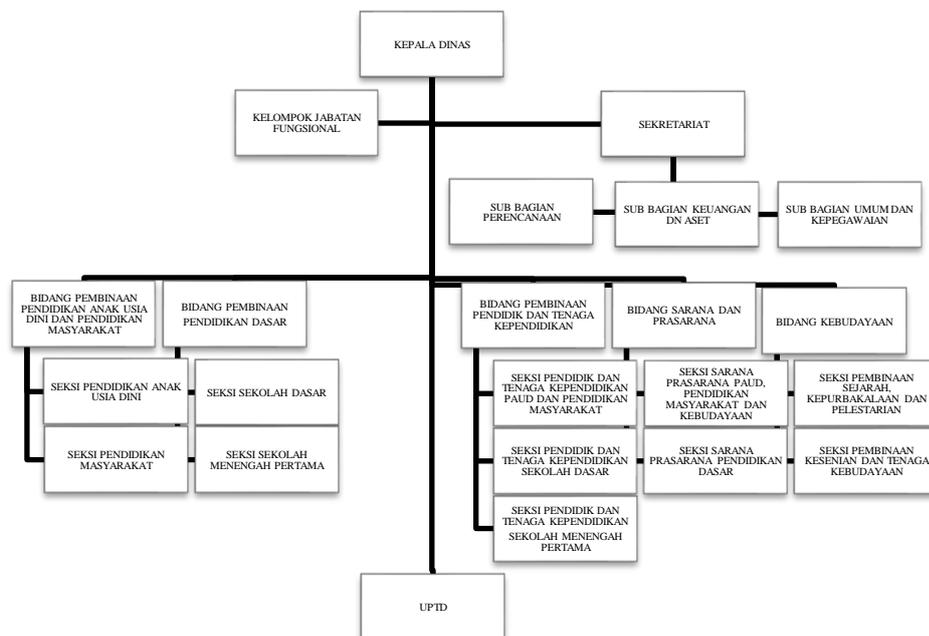
#### **1.1.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan susunan unit-unit kerja dalam suatu organisasi. Sesuai Peraturan Bupati Cilacap Nomor 87 tahun 2016, struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap terdiri dari (Dinas P dan K Kab.Cilacap, 2018a):

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat, terdiri dari:
  - 1) Sub Bagian Perencanaan;
  - 2) Sub Bagian Keuangan dan Aset;
  - 3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
3. Bidang Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat, terdiri dari:
  - 1) Seksi Pendidikan Anak Usia Dini;
  - 2) Seksi Pendidikan Masyarakat.
4. Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar, terdiri dari:
  - 1) Seksi Sekolah Dasar;
  - 2) Seksi Sekolah Menengah Pertama.
5. Bidang Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari :
  - 1) Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat;
  - 2) Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar;

- 3) Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Menengah Pertama.
6. Bidang Sarana dan Prasarana, terdiri dari :
  - 1) Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Masyarakat dan Kebudayaan;
  - 2) Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan Dasar.
7. Bidang Kebudayaan
  - 1) Seksi Pembinaan Sejarah, Kepurbakalaan dan Pelestarian;
  - 2) Seksi Pembinaan Kesenian dan Tenaga Kebudayaan;
8. UPTD; dan
9. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Dinas P dan K Kab. Cilacap  
 Sumber: Dinas P dan K Kab. Cilacap, 2018a

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam suatu organisasi yang berperan untuk menjalankan setiap aktivitas dalam rencana organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti pendapat Anonim (2018) yang

menyatakan sumber daya manusia adalah elemen paling penting dalam perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada orang-orang yang menjalankan perusahaan tersebut. Aron (2016) menambahkan sumber daya manusia merupakan aset terbesar perusahaan dan menjadi roda penggerak bagi keberlangsungan perusahaan. Menurut Suyatno (2019) sumber daya manusia yang berkualitas merupakan komponen penting untuk memenangkan persaingan global. Dengan meningkatnya kualitas dan kapasitas sumber daya manusia akan memberi dampak pada peningkatan kinerja (Anonim, 2019).

Kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Razak *et al.*, 2018). Menurut Septyan *et al.* (2017) kinerja penting karena merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan. Anwar *et al.* (2018) menambahkan peningkatan kinerja akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan lingkungan yang dinamis. Oleh karenanya, untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu adanya pengawasan khususnya pengawasan terhadap kinerja karyawan karena dari sana akan diketahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sinambela, 2017:480). Menurut Sardjana *et al.* (2018) kinerja karyawan adalah parameter kinerja organisasi, sehingga kinerja karyawan harus dievaluasi terus menerus dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti disiplin kerja, kompetensi, gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, semangat kerja, dan komitmen organisasi (Septyan *et al.*, 2017; Anwar *et al.*, 2018; Arifin *et al.*, 2018; Saluy & Risamawati, 2018). Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Diamantidis & Chatzoglou (2018), Naeem & Khanzada (2018), Aboazoum *et al.* (2015), Shaik *et al.* (2017), Ejere & Abasilim (2013), Iscan *et al.* (2014) meliputi lingkungan kerja, dukungan manajemen, kepuasan kerja, kemampuan beradaptasi, motivasi intrinsik, budaya kerja, pelatihan dan pengembangan, komunikasi, stres kerja, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan inovasi organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja menurut Razak *et al.* (2018) adalah kondisi di mana orang-orang yang menjadi anggota organisasi tunduk pada aturan yang ada dengan senang hati. Menurut Bawelle & Sepang (2016) disiplin kerja penting karena dengan disiplin kerja karyawan dapat lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga bisa mendapatkan kinerja yang lebih baik. Kuncorowati & Rokhmawati (2017) menjelaskan disiplin kerja yang tinggi diperlukan untuk dapat melaksanakan dengan baik semua tugas dan tanggung jawab, bekerja dengan cepat, bekerja dengan benar sesuai target yang ditetapkan, dan bermanfaat untuk pengembangan perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik serta mempercepat pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rivai & Sagala (2013:824) bahwa semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Begitu sebaliknya, buruknya disiplin karyawan akan sulit untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya terkait hubungan disiplin kerja dengan kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saluy & Risamawati (2018) pada guru SMK Global Mulia Bekasi menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Penelitian oleh Juma & Moronge (2015) pada karyawan Mukurwe-ini Wakulima Dairy menemui hasil terdapat pengaruh yang signifikan positif antara *employee reprimand*, *codes of conduct*, *employee*, *disciplinary procedures*, dan *employee rules and regulations* terhadap kinerja karyawan. Anthony (2017) pada County Education Office Human Resource Department, Turkana County juga membuktikan *code of discipline*, *disciplinary procedures*, *discipline systems*, *disciplinary actions* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian oleh Azzahra *et al.* (2019) pada karyawan PT Wiratanu Persada Tama, Indonesia menunjukkan pengaruh signifikan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja. Cheema & Kitsantas (2014) yang meneliti siswa Program for International Student Assessment (PISA) 2003 di Amerika Serikat menemukan hasil iklim disiplin kelas berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian matematika. Hasil penelitian oleh Simba *et al.* (2016) pada

murid sekolah dasar di Muhoroni Sub-County, Kenya membuktikan disiplin berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja akademik. Kemudian, penelitian Guo *et al.* (2018) pada siswa Program for International Student Assessment (PISA) di China, Jepang, dan Amerika Serikat memperoleh hasil bahwa kekuatan iklim disiplin berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja membaca siswa di China, Jepang, dan Amerika Serikat.

Selain disiplin kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan penting karena dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan dimana kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi (Razak *et al.*, 2018). Menurut Prameswari & Nugraheni (2016) cara pemimpin bekerja akan mempengaruhi bawahannya dimana pemimpin yang tepat dalam memimpin dan memberikan instruksi akan berdampak positif pada kinerja karyawannya. Naeem & Khanzada (2018) dan Beakana (2017) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemimpin serta harmonisasi antara pemimpin dan karyawannya. Oleh karena itu, pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin karyawannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan.

Menurut Razak *et al.* (2018) gaya kepemimpinan yang populer saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Iscan *et al.* (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih kuat dan positif terhadap kinerja. Septyan *et al.* (2017) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan yang intens antara pemimpin dan karyawannya sehingga lebih mudah mempengaruhi karyawan untuk menjalankan tugas dengan senang hati tanpa paksaan. Pemimpin transformasional akan membuat pengikut melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai melebihi kepentingan pribadi mereka (Razak *et al.*, 2018).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Jerobon *et al.* (2016) pada karyawan Nandi

County Government, Kenya menemui hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Penelitian Ejere & Abasilim (2013) pada karyawan Akwa Ibom Water Company Limited, Uyo, Nigeria membuktikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Pangarso *et al.* (2017) yang meneliti karyawan PT PLN Cabang Pekanbaru Rayon Panam juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Cavazotte *et al.* (2013) yang meneliti manajer pada sektor perbankan di Rio de Janeiro, Brazil juga menemui hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian juga dilakukan oleh Iscan *et al.* (2014) yang membuktikan adanya pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja UKM di Turki. Samad (2012) yang meneliti perusahaan logistik di Malaysia juga menemui hasil adanya pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian oleh Wahba (2014) pada karyawan Abu-Qir Fertizers di Alexandria juga memperoleh hasil adanya pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Pada penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap merupakan instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan pendidikan dan pelestarian budaya daerah Cilacap. Sebagai instansi pelayanan publik maka kualitas pelayanan menjadi yang utama. Kualitas pelayanan ini sangat terkait dengan kinerja pegawainya. Sehingga untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat maka perlu adanya peningkatan kinerja pegawai dimana dapat dilakukan melalui pengelolaan disiplin kerja yang baik dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif.

Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap sebagian besar merupakan PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang cara kerja dan aturannya diatur dalam peraturan pemerintah dan negara. Seperti penilaian kinerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diukur menggunakan SKP (Sasaran

Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja PNS. Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP merupakan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Pencapaian SKP akan dinilai berdasarkan empat aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Selain SKP, pengukuran kinerja juga diukur melalui perilaku kerja. Pencapaian perilaku kerja dinilai berdasarkan enam aspek yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Khusus untuk penilaian aspek kepemimpinan hanya dilakukan kepada PNS dengan jabatan struktural.

Bobot penilaian SKP ialah sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Kemudian, nilai prestasi kerja dinyatakan dengan angka dan sebutannya sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Kriteria Prestasi Kerja

<b>Rentang Nilai</b>	<b>Kriteria Nilai</b>
91 – ke atas	Sangat baik
76 – 90	Baik
61 – 75	Cukup
51 – 60	Kurang
50 – ke bawah	Buruk

*Sumber: PP Nomor 46 Tahun 2011*

Berdasarkan rentang nilai prestasi kerja di atas, berikut merupakan penilaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap tahun 2016 dan 2017.

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Kinerja Pegawai Dinas P dan K Kab. Cilacap 2016-2017

<b>Tahun</b>	<b>&lt;50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-75</b>	<b>76-90</b>	<b>91-100</b>
2016	-	-	-	127	-
2017	-	-	-	119	-

*Sumber: Dinas P dan K Kab. Cilacap, 2018b*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun 2016-2017 kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap stabil yaitu dalam kategori nilai baik, hanya saja mengalami penurunan jumlah pegawai dikarenakan adanya pegawai yang pensiun dan mutasi. Akan tetapi, pencapaian kinerja tersebut belum

sesuai dengan target yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pelaksana Subag. Umum dan Kepegawaian, target yang diharapkan instansi untuk setiap pegawai yaitu memperoleh kinerja dengan nilai lebih dari atau sama dengan 85. Namun, berdasarkan hasil laporan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap pada tahun 2017, target tersebut belum terpenuhi. Nilai kinerja pada tahun 2017 dari total 119 pegawai akan ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 3 Nilai Kinerja Pegawai Dinas P dan K Kab. Cilacap Tahun 2017

Nilai	Jumlah Pegawai2017
76 - 80	1
> 80 - 84	42
≥ 85 - 90	76
Total	119

*Sumber: Dinas P dan K Kab. Cilacap, 2018b*

Berdasarkan tabel di atas, pegawai yang mencapai nilai lebih dari 85 yaitu sebanyak 76 orang, sedangkan sisanya 42 pegawai masih berada pada rentang nilai lebih dari 80 hingga 84 dan 1 pegawai berada pada rentang nilai 76 hingga 80. Sehingga dapat dikatakan bahwa merujuk pada hasil wawancara dengan Pelaksana Subag. Umum dan Kepegawaian yang telah dinyatakan sebelumnya, maka target kinerja pegawai belum tercapai karena masih terdapat pegawai yang belum mencapai nilai lebih dari atau sama dengan 85.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan Pelaksana Subag. Umum dan Kepegawaian menyebutkan bahwa komponen penilaian disiplin kerja yaitu kehadiran. Lebih lanjut, Pelaksana Subag. Umum dan Kepegawaian mengatakan disiplin kerja yang baik ditandai dengan hadir tepat waktu, pulang tepat waktu, menggunakan jam istirahat dengan benar, dan lain sebagainya. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan selama kurang lebih 30 hari menemukan bahwa masih terdapat pegawai yang terlambat datang ke kantor, terlambat mengikuti apel pagi, keluar kantor pada jam kerja, dan pulang kantor lebih cepat. Hal tersebut dibuktikan melalui *preliminary test* mengenai disiplin kerja kepada 30 responden dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Hasil *Preliminary Test* Disiplin Kerja

Item	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Persentase	Keterangan
1	Saya pernah melanggar peraturan instansi	11	17	2	0	0	86%	Sangat tinggi
2	Saya pernah terlambat datang ke kantor	0	5	0	25	0	47%	Rendah
3	Saya pernah terlambat mengikuti apel pagi	0	5	1	24	0	47%	Rendah
4	Saya pernah keluar kantor pada jam kerja	0	7	2	17	4	48%	Rendah
5	Saya pernah pulang kantor lebih cepat	0	8	0	22	0	51%	Rendah
6	Saya pernah tidak masuk kerja tanpa keterangan	11	13	4	1	1	81%	Tinggi
7	Atasan saya menjadi teladan disiplin	0	0	2	22	6	83%	Tinggi
8	Atasan saya tegas dalam mendisiplinkan pegawai yang melakukan pelanggaran	0	1	2	26	1	78%	Tinggi
9	Atasan menegur saya ketika datang terlambat	0	2	2	25	1	77%	Tinggi
10	Atasan mengizinkan saya untuk pulang sebelum waktunya	1	17	5	7	0	68%	Sedang

(bersambung)

(sambungan)

Item	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Persen- tase	Ketera- ngan
11	Saya merasa pemberian sanksi hukuman sudah dijalankan sesuai peraturan	1	0	6	21	2	75%	Tinggi
Rata-rata persentase							67%	Sedang

Sumber: Data olahan penulis, 2019

Berdasarkan hasil oalahan *preliminary test* di atas, menunjukkan tingkat disiplin kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap tergolong sedang yaitu 67%. Persentase disiplin terendah ditunjukkan pada pernyataan “Saya pernah terlambat datang ke kantor” dan “Saya pernah terlambat mengikuti apel pagi” yaitu sebesar 47%, kemudian pernyataan “Saya pernah keluar kantor pada jam kerja” sebesar 48%, dan pernyataan “Saya pernah pulang kantor lebih cepat” sebesar 51%. Dari 30 responden, sebanyak 17-25 orang menyatakan setuju pada keempat pernyataan tersebut, artinya sebagian besar pegawai masih belum disiplin terhadap peraturan jam kerja. Hasil ini dapat merepresentasikan hasil observasi yang telah dinyatakan sebelumnya.

Sementara itu, persentase tertinggi sebesar 86% pada pernyataan “Saya pernah melanggar peraturan instansi” dengan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 11 responden, 17 responden tidak setuju, dan 2 responden ragu-ragu. Akan tetapi, hasil pernyataan tersebut bertentangan dengan pernyataan pada item-item terendah yang telah disebutkan sebelumnya bahwa mereka pernah terlambat datang ke kantor, terlambat mengikuti apel pagi, keluar kantor pada jam kerja, dan pulang sebelum waktunya, dimana pernyataan-pernyataan tersebut berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil merupakan pelanggaran disiplin ringan yaitu kewajiban menaati ketentuan jam kerja. Sehingga dapat disimpulkan pegawai yang menjawab bahwa mereka tidak pernah melanggar peraturan instansi bertolak belakang dengan jawaban mereka yang menyatakan pernah terlambat datang ke kantor, terlambat mengikuti apel

pagi, keluar kantor pada jam kerja, dan pulang sebelum waktunya karena hal tersebut sudah termasuk dalam tindakan pelanggaran disiplin meskipun dalam tingkat ringan.

Seperti yang dicantumkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil bahwa hukuman disiplin ringan akan dijatuhkan atas pelanggaran terhadap kewajiban masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Sehingga pegawai yang terlambat datang ke kantor, terlambat mengikuti apel pagi, keluar kantor pada jam kerja, maupun pulang dari kantor sebelum waktunya termasuk dalam pelanggaran disiplin ringan yaitu tidak menaati ketentuan jam kerja sebagaimana yang telah ditetapkan instansi.

Pelanggaran ringan ini dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena akan mengganggu penyelesaian tugas mereka. Pegawai dapat melaksanakan tugas berikutnya jika tugas sebelumnya telah selesai. Namun, apabila pegawai melakukan pelanggaran-pelanggaran tersebut maka pengerjaan tugas satu ke tugas berikutnya pun dapat terjadi keterlambatan/penundaan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja mereka.

Untuk memastikan tugas selesai pada waktunya dan meningkatkan kinerja pegawai, maka pelanggaran disiplin kerja harus dihindari atau diminimalisir. Dalam hal ini keterlibatan pemimpin sangat penting. Menurut Prameswari & Nugrahaeni (2016) pemimpin merupakan tombak utama dalam keberhasilan kinerja organisasi, bagaimana pemimpin bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Oleh karena itu, kepala dinas sebagai pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat bagi pegawainya sehingga dapat meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan.

Saat ini, berdasarkan hasil wawancara dengan Pelaksana Subag. Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa penerapan sanksi disiplin ringan belum diterapkan secara tegas. Hal ini karena pemimpin masih bersikap toleran dan kurang tegas terhadap pegawai yang indisiplin. Gaya kepemimpinan kepala dinas yang toleran dan kurang tegas ini menyebabkan pegawai dapat bertindak bebas dan merasa aman ketika tidak menaati peraturan jam kerja yang kemudian

berakibat pada penundaan atau bahkan tidak terpenuhinya target kerja sehingga dapat terjadi penurunan kinerja pegawai.

Untuk mendukung pemenuhan target kerja dan peningkatan kinerja pegawai, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap memerlukan sosok pemimpin yang transformasional. Hal ini karena pemimpin transformasional berfokus pada perubahan nyata yang dilandasi oleh kemampuan dan perhitungan yang matang (Edison *et al.*, 2016:98). Selain itu, menurut Yukl (2015:305) gaya kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga lebih meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Selanjutnya, untuk mengetahui bagaimana kondisi gaya kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap, maka penulis melakukan *preliminary test* kepada 30 responden. Hasil *preliminary test* mengenai gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 1.5 di bawah ini.

Tabel 1. 5 Hasil *Preliminary Test* Gaya Kepemimpinan Transformasional

Item	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Persen-tase	Ketera-ngan
1	Saya bangga pada pemimpin saya	0	0	2	19	9	85%	Sangat Baik
2	Pemimpin saya memberikan sesuatu hal yang melampaui dari dirinya	0	0	1	20	9	85%	Sangat Baik
3	Pemimpin saya menguji kembali asumsi-asumsi yang ada	0	0	2	26	2	80%	Baik
4	Pemimpin saya menyarankan cara-cara baru	0	1	2	22	5	81%	Baik

(bersambung)

(sambungan)

Item	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Persentase	Keterangan
5	Pemimpin saya memberikan perhatian secara individual	0	0	1	22	7	84%	Baik
6	Pemimpin saya memfokuskan pada kekuatan yang saya miliki	0	1	0	18	11	86%	Sangat Baik
Rata-rata persentase							83%	Baik

Sumber: Data olahan penulis, 2019

Berdasarkan tabel di atas, kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap berada pada kategori baik dengan persentase sebesar 83%. Meskipun berada dalam kategori baik, tetapi belum merepresentasikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih dalam mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anthony (2017), Juma & Moronge (2015), Azzahra *et al.* (2019), Iscan *et al.* (2014), Ejere & Abasilim (2013), Jerobon *et al.* (2016), Saluy & Risamawati (2013), dan lainnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap”

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja dan gaya kepemimpinan kepala dinas. Berdasarkan hasil *preliminary test*

yang dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap berada pada tingkat sedang yaitu 67%. Hasil tersebut menunjukkan beberapa contoh kurangnya disiplin kerja pegawai seperti tidak datang tepat waktu, terlambat mengikuti apel pagi, keluar saat jam kerja, dan lain sebagainya yang mana termasuk dalam pelanggaran disiplin ringan.

Selain itu, penerapan sanksi hukuman ringan juga belum dilaksanakan secara tegas oleh kepala dinas. Kepala dinas cenderung toleran dan kurang tegas terhadap pegawai yang indisiplin. Hal ini membuat pegawai merasa aman seperti ketika tidak menaati peraturan kerja. Berdasarkan hasil *preliminary test* gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik. Meskipun pada kategori baik, namun belum merepresentasikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Sehingga diperlukan penelitian lebih dalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara simultan?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara parsial?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara parsial?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang terbentuk, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.
3. Mengetahui kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.
4. Mengetahui pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara simultan.
5. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara parsial.
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap secara parsial.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Aspek teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dibidang manajemen khususnya sumber daya manusia serta menambah literatur yang terkait dengan pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### **1.6.2 Aspek praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap dalam mengelola sumber daya manusianya khususnya terkait dengan disiplin kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawainya.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menjaga konsistensi tujuan penelitian dan arah pembahasan maka ditentukan batasan penelitian yaitu untuk meneliti variabel disiplin kerja, gaya

kepemimpinan transformasional, dan kinerja. Adapun batasan penelitian lain sebagai berikut.

#### **1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap yang berlokasi di Jalan Kalimantan Nomor 51 Cilacap. Objek penelitian yang diambil yaitu pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

#### **1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian**

Waktu dan periode penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Oktober 2018 hingga April 2019.

### **1.8 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN:**

Pada bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA:**

Pada bab ini berisi penjelasan teori-teori yang terkait dengan variabel penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III METODE PENELITIAN:**

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai karakteristik penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN:**

Pada bab ini berisi analisis dan pembahasan mengenai hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan sesuai dengan metode penelitian yang telah ditentukan.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN:**

Pada bab ini berisi beberapa kesimpulan dan saran dari penulis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.