

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Disiplin kerja pegawai dalam organisasi merupakan satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia karena dengan kondisi yang penuh dengan disiplin, pegawai dapat diharapkan menjadi tonggak dasar yang tangguh pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya pegawai yang berdisiplin kerja, dimana mereka mematuhi segala aturan dalam organisasi, kondisi tersebut akan memberikan dukungan positif kepada pencapaian tujuan organisasi yang pada umumnya dikendalikan oleh manusia dengan aneka ragam disiplin ilmu, keterampilan dan tanggung jawab.

Peraturan disiplin kerja dalam suatu organisasi/instansi sudah berjalan sebagaimana mestinya atau belum, dapat dilihat sebagai berikut: 1) pegawai datang ke kantor tepat waktu; 2) apabila mereka selalu berpakaian seragam di tempat bekerja; 3) apabila mereka menggunakan bahan dan perlengkapan dengan hati-hati dan menurut peraturan; 4) apabila menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang menurut standar; 5) apabila mengikuti cara kerja yang ditentukan kantor; 6) apabila mereka melakukan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Untuk menumbuhkan dan memelihara disiplin kerja pegawai perlu ada peraturan tata tertib yang wajib ditaati dan dilaksanakan dengan adanya ganjaran bagi pelanggar peraturan, supaya dapat mencapai tujuan dengan baik serta berdisiplin

secara berkesinambungan. Rendahnya disiplin dapat dipengaruhi oleh berbagai dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu: 1) pelanggaran pada peraturan yang wajib ditaati; 2) tidak menghiraukan keputusan-keputusan manajemen; 3) tidak menghargai nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi.

Dari kenyataan sehari-hari yang dapat diamati di lapangan, kondisi kesembrawutan disiplin kerja pegawai masih terlihat. Banyak diantara pegawai yang bekerja belum mengikuti sepenuhnya disiplin (atau kode etik) yang seharusnya ditaati. Hal-hal tersebut terutama mudah dijumpai mengenai pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku untuk ketentuan jam bekerja. Contoh yang paling mudah dapat dilihat adalah pola kehadiran pegawai, ketekunan dalam mengerjakan tugas pokok, kesetiaan mentaati perihal absensi, tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dan berbagai hal lain sebagainya.

Faktor-faktor penyebab buruknya disiplin kerja pegawai, merupakan suatu permasalahan yang kompleks yang disebabkan oleh banyak faktor. Namun demikian setelah diamati di lapangan diduga faktor dominan yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah karena kurangnya pengawasan oleh pimpinan, membuat semua perihal indisipliner jadi merebak berkelanjutan. Dalam pelaksanaan pengawasan pegawai yang paling tepat adalah atasan langsung, pada tingkatan manapun ia berada dan ini dilanjutkan secara berjenjang sampai kepada pimpinan dan pimpinan akan bertanggung jawab dalam pelaksanaan pengawasan, ini akan menumbuhkan kedisiplinan moral secara langsung dapat mengetahui kemampuan kerja pegawai serta penilaian yang objektif terhadap pegawai.

Pembinaan disiplin kerja pegawai yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara untuk bisa lebih tertib dan bertugas dengan disiplin kerja yang baik, disamping untuk peningkatan keahlian, keterampilan, pengetahuan juga harus dapat mengendalikan pegawai untuk bekerja lebih bersemangat menjaga disiplin kerja sebagaimana mestinya. Dengan penerapan disiplin yang kuat dalam proses pengawasan akan membentuk pegawai yang kuat dan matang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Perkembangan iklim demokrasi pada saat-saat terakhir seperti lebih transparan dan lebih berani menerobos suasana yang dahulu dianggap sakral. Pada masa sekarang banyak diberitakan sorotan dan kritik yang bernuansa menunjukkan bahwa pada Departemen Hukum dan HAM terjadi fenomena kekisruhan pengawasan disiplin baik dalam lingkup yang kecil ataupun lingkup yang luas. Masalah kemelut di pengadilan, masalah kecurangan yang pernah terjadi di Departemen Hukum dan HAM juga sudah mengimbangi popularitas kemerosotan kualitas disiplin yang ada di Departemen-Departemen pelayanan publik lainnya. Mengapa di Departemen Hukum dan HAM yang berfungsi menjadi unsur penegakan hukum dalam tatanan negara dapat terjadi fenomena yang tidak diinginkan? Jawaban yang enteng barangkali mudah diucapkan karena mereka yang duduk bertanggung jawab di Departemen Hukum dan HAM adalah juga manusia. Manusia, dimanapun ia bekerja selama mereka merupakan bagian dari masyarakat yang mungkin bersalah, adalah sensitif terhadap kondisi lingkungan yang potensil bersalah pula. Pertanyaan berikutnya timbul, yaitu bagaimana hubungan antara tingkat disiplin yang ada di lingkungan

kepegawaian Departemen Hukum dan HAM (nota bene bahwa pegawai negeri sipil di manapun memiliki kode etik) melihat kondisi pengelolaan disiplin yang dicontohkan oleh pemimpinnya. Lengkaplah kiranya alasan klasik yang dilantunkan pepatah asing “*homo sum et humani, ame nil alienum puto*” (kita adalah manusia biasa, sehingga tiada yang lazim bagi orang lain ganjil bagi kita), dipakai oleh kebanyakan petugas-petugas untuk tetap kurang disiplin tanpa ada koreksi yang memadai.

Masalah disiplin banyak diulas oleh pakar-pakar kenegaraan sebagai faktor yang berhubungan erat dengan maju mundurnya kemakmuran suatu negara. Disiplin yang memiliki arti sederhana patuh kepada suatu ketentuan yang telah disepakati bersama, dirumah tangga misalnya dapat dilihat memiliki hubungan yang kuat dengan bagaimana ibu dan bapa yang menjadi pemimpin, memperlihatkan perilaku yang patut, nasihat yang dapat diterima, bahkan hukuman disiplin yang dianggap adil. Di perkantoran masalah disiplin dapat diartikan sebagai penurutan pegawai yang berada di bawah lingkup organisasi menjalankan ketentuan-ketentuan standar yang tertulis ataupun lisan. Arti disiplin dapat dikaitkan dengan kode etik lingkungan yang dipatuhi. Disiplin yang dilanggar dapat mengakibatkan tindakan penghukuman oleh pihak yang berwenang. Tujuan disiplin adalah memudahkan masyarakat yang terkait lebih mudah dan pasti memperoleh tujuan yang optimal.

Di tingkat perkantoran baik yang swasta ataupun milik pemerintah masalah disiplin tersederhana yang perlu dijalankan oleh setiap anggotanya (termasuk pemimpin) adalah ketaatan menggunakan jam kerja. Jam kerja yang dimaksud adalah volume jam kerja yang pada umumnya sebesar 40 jam seminggu, dilaksanakan dalam 5 tau 6 hari kerja dengan jadwal yang bervariasi. Di Kanwil (tempat penelitian akan dilakukan) ketentuan volume jam kerja setiap petugas tidak banyak berbeda.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM di kantor Wilayah Sumatera Utara pada tahun 2005 pernah melakukan penelitian deskriptif tentang penegakan disiplin di kantor tersebut. Pada akhir dari sesi penelitian tersebut diberikan anjuran supaya Kantor Wilayah melakukan beberapa tindakan konkrit dalam peningkatan mutu dalam hal kualitas disiplin pegawai. Mengikuti rasa ingin tau bagaimana kiranya perubahan yang terjadi di Kantor Wilayah tersebut dalam hal disiplin kehadiran dan penggunaan jam kerja serta perilaku disiplin lain-nya, setelah hasil penelitian itu dipublikasikan dan dianjurkan dipakai di Kanwil. Peneliti mewujudkan niat tersebut dengan mengadakan beberapa hari kunjungan awal dan menemukan data – data penegakan disiplin pada periode tahun tahun 2001 s/d 2004.

Pada tahun 2001 sampai dengan tahun 2004 pelanggaran ringan yang terjadi sebanyak 19 kali, pelanggaran sedang sebanyak 39 kali dan pelanggaran berat 33 kali dengan jumlah pelanggaran secara keseluruhan sebanyak 91 kali. Sedangkan penjatuhan hukuman disiplin tahun 2001 sampai dengan tahun 2004, untuk pelanggaran ringan sebanyak 19 kali, pelanggaran sedang sebanyak 39 kali dan pelanggaran berat sebanyak 13 kali dengan total 71 kali penjatuhan hukuman.

Kondisi di atas adalah fakta yang ditemukan di dalam perjalanan iklim disiplin yang ada di Kanwil Departemen Hukum dan HAM pada tahun terakhir. Terlepas dari apakah hal ini dianggap memadai atau tidak - karena relatif dari sudut pandang mereka yang mencerna kami ingin melihat bagaimana hal ini sudah terjadi demikian? Apakah kondisi tersebut merupakan dampak positif yang optimal berhubungan dengan usaha-usaha manajemen (para Pemimpin Kantor Wilayah) atau sebaliknya apapun yang telah dilakukan terkait dengan usaha menegakkan disiplin justru tidak memberikan pengaruh apapun, tetapi selalu dikalahkan oleh pengaruh faktor-faktor lain yang ada dilingkungan kantor dan faktor-faktor individu tertentu.

Keberhasilan suatu organisasi khususnya Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara sangat ditentukan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat memenuhi segala kepentingan di dalam organisasi. Dampak yang timbul pada diri bawahan menganggap kepentingan tersebut merupakan sebuah kehendak pemimpin pada bawahan untuk selalu bekerja sama, sementara perhatian terhadap pegawai masih sangat kurang, terutama tentang perhatian untuk mendengarkan masukan dari pegawai.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan ororiter dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara?.
2. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara?.
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara?.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan ororiter dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan masukan pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM tentang efektifitas implementasi standar pengembangan dan pembinaan disiplin diantara para staf dan pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara sejak 2005.
2. Sebagai menambah pengetahuan dan wawasan peneliti khususnya dalam hal hubungan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan partisipatif terhadap disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.
3. Sebagai masukan pada organisasi bagaimana hubungan yang bermakna terjadi diantara gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai telah berpengaruh pada pengembangan tingkat disiplin mereka.

1. 5. Kerangka Berpikir

Kumpulan pegawai adalah menjadi penentu kehidupan organisasi, anggotanya berangkat dari berbagai macam latar belakang disiplin ilmu, keahlian, serta budaya individu . Pegawai ketika bersekutu dalam tim kerja memerlukan perangkat peraturan yang harus dipatuhi demi suatu koordinasi optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Peraturan tersebut disosialisasikan dipandu oleh peraturan tertulis ataupun peraturan berdasarkan iklim budaya yang diarahkan harmonis, oleh perpaduan antara pihak pegawai dan staf pengendali. Nilai kepatuhan yang dibudayakan oleh semua staf pada organisasi disebut sebagai nilai disiplin (Moekijat; 1991).

Disiplin (*discipline*) menurut artinya (Webster) adalah pelatihan, pembelajaran, pengendalian untuk mematuhi seperangkat peraturan yang berlaku. Di dalam organisasi, sistem pengendalian disiplin dikembangkan untuk tujuan koordinasi hubungan antar manusia harmonis dengan kebutuhan organisasi (Griffin; 1998).

Materi disiplin pada organisasi dibuat berdasarkan pada kebutuhan sehari-hari dari kegiatan SDM (Cushway; 2004). Disiplin dapat dimulai dari implementasi budaya organisasi seperti: (1) Kepatuhan pada kode etik kantor; (2) pengendalian absensi pegawai; (3) cara tegur sapa sampai dengan (4) peraturan-peraturan terkait pada tanggung jawab kerja serta menjaga (5) kepatuhan pada hukum yang berlaku. Pada organisasi yang baik semua yang dianggap penting dituliskan dalam peraturan-peraturan yang disosialisasikan secara sistematis dan teratur. Tingkat disiplin kemudian dikontrol dan dikendalikan (pengawasan/supervisi) supaya tetap berlangsung dengan tingkat pelanggaran yang minimal atau sama sekali ditiadakan.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan dalam arti yang luas atau sempit yaitu bagaimana pemimpin di suatu organisasi menerapkan sistem kepemimpinannya merancang strategi, mengorganisasi, melaksanakan operasional, mengontrol, memberi motivasi dan mempertumbuhkan profesionalisme kerja dengan cara yang demokratis (*democratic*), otoriter (*autocratic*) atau bebas (*laissez faire*) (Ucahyana; 1982).

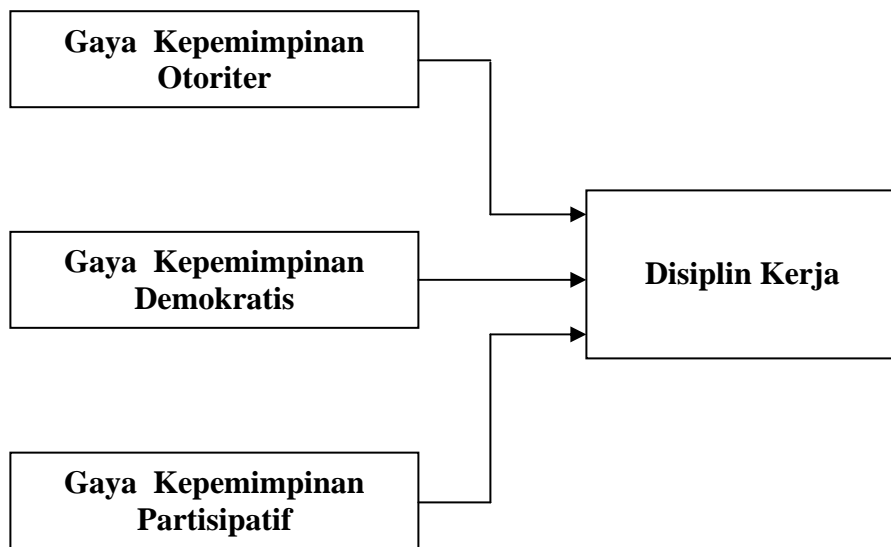
Pakar manajemen *human resources* lain Chruden (1976) menyebut manajemen gaya bebas tersebut sebagai *flexible leadership* dimana ada kemudahan menyesuaikan rencana kerja terhadap kondisi dan inovasi, tetapi sebaliknya bila ekstrim terlalu bebas tujuan akhir dapat menyimpang.

Anoraga dan Widiyanti (1993) menawarkan pendapat Blake dan Mutton bahwa ada gaya kepemimpinan yang ideal disebut gaya kepemimpinan eksekutif dimana pemimpin secara seimbang mengontrol keperluan masalah produksi dan masalah sumber daya manusia jangka panjang.

Ada teori populer lain mengulas gaya kepemimpinan oleh Stoner (1994) yaitu gaya *directive* (kebijakan sepihak dari atasan tanpa campur tangan bawahan), gaya *supportive* (ada bantuan atau masukan dari pihak atasan mengatasi masalah bawahan), dan gaya *participative* (pihak atasan dan bawahan sama-sama memberi kemungkinan partisipasi buah pikiran yang proporsional). Gaya kepemimpinan lebih banyak ditentukan oleh kebijakan dan karakter pihak atasan yang ada di organisasi. Pada umumnya gaya kepemimpinan tercipta secara alamiah dimana pada organisasi ada asimilasi karakter kepemimpinan yang kemudian berasimilasi dengan iklim budaya yang sebelumnya sudah tercipta. Pihak pimpinan biasanya membuat kebijakan berdasarkan : (1) nalar dari hasil pengalaman di masa-masa yang berlalu; (2) garis kebijakan organisasi tempat bekerja serta (3) situasi disiplin yang sebelumnya dan sedang ada di dalam masyarakat organisasi (Chruden; 1982). Pemilihan aspek gaya kepemimpinan yang kemudian dikaitkan dengan masalah

disiplin pada penelitian adalah opsi, dipilih dari beberapa yang dianggap paling penting di semua teori.

Anoraga dan Widiyanti (1993) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar pada manusia-manusia di dalam organisasi karena gaya tersebut dapat menguatkan atau melemahkan motivasi orang-orang yang dipimpin dalam suatu misi kerja. Bila motivasi tersebut besar dan tertuju ke arah yang baik, sesuai dengan rencana kerja organisasi, maka dapat diharapkan hasil kerja yang dicapai akan menjadi lebih baik, atau setidaknya SDM yang dipimpin lebih menurut dengan disiplin dan peraturan-peraturan. Hal sebaliknya dapat terjadi bila gaya kepemimpinan dinalar tidak sesuai dengan nilai ideal organisasi.



Gambar 1.1. Kerangka Berpikir Pertama, Kedua dan Ketiga

1.6. Hipotesis

Anggapan sementara pada penelitian ini adalah berbentuk hipotesis asosiatif (Sugiyono; 2003), yang ditunjukkan pada variabel-variabel diteliti sebagai berikut :

1. Ada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan otoriter dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.
2. Ada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.
3. Ada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan disiplin kerja pegawai di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Sumatera Utara.