

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan organisasi diperlukan manajemen sumber daya manusia yang berarti adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam organisasi tersebut dengan menggunakan teknik dan pendekatan dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang telah ditetapkan.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kudus merupakan instansi teknis yang bergerak di bidang Pembangunan infrastruktur kota dan penataan ruang. Dinas PUPR mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang Bina Marga, Sumber Daya Air, Tata Bangunan dan Drainase dan Penataan Ruang dan Pertanahan berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Pegawai di Dinas PUPR terdiri dari Aparatur Sipil Negara dan Tenaga *Outsourcing*. Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 disebutkan bahwa ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat bangsa. Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi Dinas PUPR didukung oleh pegawai sebanyak 154 orang yang terdiri atas ASN dan Tenaga *outsourcing*.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kudus dan

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan Susunan Organisasi Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kudus Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Kudus Nomor 29 Tahun 2016 Kedudukan Susunan Organisasi Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten, Dinas PUPR merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang PUPR yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kepemimpinan transformasional menurut Tannady (2017:230) adalah model kepemimpinan transformasional yang pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin bisa menciptakan visi dan lingkungan yang mendorong atau memotivasi karyawannya untuk berprestasi melampaui target yang telah ditentukan.

Kemudian Hasan Hariri, Ridwan dan Dedy H Karwan (2017:96) mempunyai pendapat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat elemen yang disebutnya sebagai “the Four I’s” yaitu: 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal). 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi) 3) *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual) 4) *Individualized consideration* (pertimbangan individu).

Fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa ada beberapa bidang yang seharusnya dipimpin oleh Kepala Bidang yang merupakan jabatan teknis dan strategis dalam kondisi kosong tidak dijabat oleh seseorang. Hal ini terjadi pada bidang TBD serta bidang PRP. Para staf menjalankan tugas pokok dan fungsi dibawah pimpinan Kepala Seksi. Pengambilan kebijakan yang seharusnya diputuskan oleh Kepala Bidang harus ditarik kewenangan ke atas yaitu Kepala Dinas sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama. Selain itu suasana dan iklim kerja dalam lingkup bidang yang diharapkan pegawai dalam bekerja tidak dapat dipenuhi oleh pimpinan, hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Beban kerja pada Dinas PUPR tertuang dalam penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi yaitu sebagai berikut :

- a. Bidang Sumber Daya Air, tugas pokok dan fungsi adalah pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan, pemeliharaan dan pendayagunaan sumber daya air, termasuk didalamnya adalah pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya.
- b. Bidang Bina Marga, tugas pokok dan fungsi adalah penyusunan kebijakan daerah, perumusan kebijakan teknis, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, pelaporan meliputi pengelolaan pembangunan, peningkatan, rehabilitasi dan pemeliharaan jalan, jembatan dan bangunan pelengkap lainnya.

- c. Bidang Tata Bangunan dan Drainase, tugas pokok dan fungsi meliputi pengelolaan penataan bangunan dan lingkungannya, bangunan gedung, verifikasi pemberian rekomendasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan sertifikat laik fungsi bangunan gedung, pengujian mutu bangunan pelatihan tenaga terampil konstruksi, sistem informasi jasa konstruksi, rekomendasi penerbitan izin usaha jasa konstruksi nasional, pengawasan tertib usaha, tertib penyelenggaraan dan tertib pemanfaatan jasa konstruksi, infrastruktur pada permukiman, pengelolaan dan pengembangan drainase yang terhubung langsung dengan sungai, dan sistem air limbah domestik.
- d. Bidang Penataan Ruang dan Pertanahan, tugas pokok dan fungsi meliputi pengelolaan penataan ruang, pemberian rekomendasi izin lokasi, rekomendasi penerbitan izin membuka tanah, penyelesaian sengketa tanah garapan, penyelesaian ganti kerugian dan santunan tanah untuk pembangunan oleh Pemerintah Daerah, penetapan subyek dan obyek, redistribusi tanah, serta ganti kerugian tanah kelebihan maksimum, penyelesaian masalah tanah kosong, inventarisasi dan pemanfaatan tanah kosong, perencanaan penggunaan tanah yang hamparannya dalam Daerah

Fenomena lain yang terjadi di lapangan berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa di bidang TBD terjadi penyelesaian pekerjaan tidak sesuai SOP dalam penyelesaian *advice planning*. Hal ini bisa disebabkan beban kerja yang tinggi sedangkan personil yang ada di bidang hanya

sedikit. Pegawai seringkali harus lembur untuk menyelesaikan pekerjaan baik pekerjaan teknis di lapangan maupun pekerjaan administrasi.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah tugas yang harus diselesaikan berdasarkan kapasitas seseorang sebagai karyawan di suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Salah satu tugas pokok dan fungsi Dinas PUPR adalah pelayanan *Advice Planning* mendirikan bangunan. Dalam penyelesaian *advice planning* sesuai SOP dilaksanakan paling lama 8 (delapan) hari mulai dari pemasukan permohonan, verifikasi, tinjauan lapangan, rekomendasi sampai dengan penerbitan *advice planning*. Berikut adalah data Penyelesaian Permohonan *Advice Planning*.

Tabel 1.1 Penyelesaian Permohonan *Advice Planning* Tahun 2018

BULAN	Jumlah permohonan (berkas)	Penyelesaian sesuai SOP (berkas)	Penyelesaian tidak sesuai SOP (berkas)
Januari	9	8	1
Februari	9	7	2
Maret	13	9	4
April	18	11	7
Mei	8	7	1
Juni	9	8	1
Juli	12	10	2
Agustus	12	9	3
September	11	7	4
Oktober	12	6	6
Nopember	14	6	8
Desember	5	3	2
<b>JUMLAH</b>	<b>132</b>	<b>91</b>	<b>41</b>
Persentase (%)	100%	69 %	31 %

Sumber: Dinas PUPR, 2018

Dari tabel 1.1 Penyelesaian Permohonan *Advice Planning* Tahun 2018 dapat diketahui bahwa dalam tahun 2018 terdapat permohonan *advice planning* sejumlah 132 permohonan. Penyelesaian *advice planning* yang sesuai dengan SOP adalah sebesar 69 % dan sebanyak 31 % tidak sesuai SOP. Idealnya adalah bahwa penyelesaian dan penerbitan *advice planning* harus 100% sesuai SOP. Jumlah penyelesaian yang tidak sesuai SOP paling banyak terjadi pada pertengahan sampai dengan akhir tahun 2018 bersamaan dengan beban penyelesaian tupoksi lainnya dalam tahun anggaran berjalan.

Tugas pokok dan fungsi Dinas PUPR yang ada di bidang Penataan Ruang dan Pertanahan adalah pelayanan kajian teknis tata ruang. Rencana umum tata ruang adalah perangkat penataan ruang wilayah yang disusun berdasarkan pendekatan wilayah administratif yang secara hierarki terdiri atas RTRW nasional, RTRW provinsi, dan RTRW kabupaten/kota. RTRW disusun guna menjaga integritas wilayah, keseimbangan dan keserasian perkembangan antar wilayah dan antar sektor, serta keharmonisan antar lingkungan alam dengan lingkungan buatan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam penyelesaian kajian Teknis tata ruang telah ditetapkan SOP yaitu penyelesaian dilaksanakan paling lama 14 (empat belas) hari mulai dari pemasukan permohonan, verifikasi, tinjauan lapangan, rekomendasi sampai dengan penerbitan kajian teknis tata ruang. Berikut adalah data Penyelesaian Permohonan kajian teknis tata ruang.

Tabel 1.2 Penyelesaian Permohonan Kajian Teknis Tata Ruang Tahun 2018

BULAN	Jumlah permohonan (berkas)	Penyelesaian sesuai SOP (berkas)	Penyelesaian tidak sesuai SOP (berkas)
Januari	24	21	3
Februari	23	19	4
Maret	26	21	5
April	26	21	5
Mei	29	23	6
Juni	8	0	8
Juli	33	25	8
Agustus	28	20	8
September	31	23	8
Oktober	67	47	20
Nopember	52	35	17
Desember	22	15	7
<b>JUMLAH</b>	<b>369</b>	<b>270</b>	<b>99</b>
Persentase (%)	100%	73 %	27 %

Sumber: Dinas PUPR, 2018

Dari tabel 1.2 Penyelesaian Permohonan kajian teknis tata ruang Tahun 2018 dapat diketahui bahwa dalam tahun 2018 terdapat permohonan kajian teknis tata ruang sejumlah 369 permohonan. Penyelesaian kajian teknis tata ruang yang sesuai dengan SOP adalah sebesar 73 % dan sebanyak 27 % tidak sesuai SOP. Idealnya adalah bahwa penyelesaian dan penerbitan kajian teknis tata ruang harus 100% sesuai SOP. Jumlah penyelesaian yang tidak sesuai SOP paling banyak terjadi pada pertengahan sampai dengan akhir tahun 2018 bersamaan dengan beban penyelesaian tupoksi lainnya dalam tahun anggaran, beban kerja

yang lain antara lain adalah pengadaan tanah untuk jalan kabupaten, pengadaan tanah untuk waduk dan infrastruktur lainnya.

Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Menurut Davis dalam Sinambela (2018:334) disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi. Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja para pegawai. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, kemampuan kerja seseorang untuk datang secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2018:335).

Jam kerja pada Dinas PUPR adalah sebagai berikut:

- a. Senin s/d Kamis adalah pukul 07.00 s/d 15.15 WIB
- b. Jumat I dan III dalam bulan adalah pukul 05.30 s/d 11.30 WIB, sedangkan Jumat yang lain adalah 06.30 s/d 11.30 WIB

Fenomena yang terjadi di lapangan ditemukan bahwa ada beberapa orang yang terlambat kerja dan tidak mengikuti apel pagi. Presensi yang dilakukan dengan alat *finger print* sebenarnya sudah akurat dan sanksi yang diberikan atas



keterlambatan juga sudah ada, akan tetapi masih ada pelanggaran kedisiplinan. Selain terlambat juga dijumpai meninggalkan kantor tanpa disertai surat ijin keluar kantor. Pekerja lapangan seharusnya ada di lokasi kerjanya masing-masing hingga jam kerja berakhir, terutama bagi pegawai lapangan. Rekapitulasi kehadiran pegawai Dinas PUPR dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3 Rekapitulasi kehadiran pegawai Dinas PUPR Tahun 2018

Bulan	Terlambat (kejadian)	Sakit (hari)	Ijin (hari)	Cuti (hari)	Dinas Luar (hari)
Januari	285	8	8	22	3
Februari	184	15	11	25	18
Maret	176	6	5	28	27
April	189	7	13	41	72
Mei	245	8	19	43	22
Juni	268	2	6	62	2
Juli	290	6	8	92	33
Agustus	303	9	6	31	49
September	310	10	14	51	26
Oktober	325	15	15	86	38
Nopember	313	26	7	90	46
Desember	321	10	5	79	25

Sumber : Dinas PUPR, 2018

Dari tabel 1.3 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Dinas PUPR dapat diketahui bahwa pada awal tahun yaitu bulan Januari sampai dengan April terjadi keterlambatan yang relatif kecil. Pada bulan September sampai dengan Desember terjadi beban kerja meningkat dengan batas waktu pekerjaan yang sempit sehingga mempengaruhi kondisi fisik dan psikis pegawai, hal ini mengakibatkan tingkat kehadiran sangat menurun, keterlambatan hadir pada jam kantor juga menurun, bahkan ketidakhadiran karena sakit dan cuti meningkat.

Hasil Realisasi Anggaran adalah salah satu cara untuk melihat kinerja pegawai Dinas PUPR.

Tabel 1.4 Hasil Realisasi Anggaran TA 2018

No	Bulan	Realisasi Anggaran (%)
1	Januari	0,01
2	Februari	0,13
3	Maret	0,62
4	April	0,79
5	Mei	3,97
6	Juni	4,45
7	Juli	9,75
8	Agustus	14,69
9	September	20,49
10	Oktober	37,76
11	November	43,20
12	Desember	80,27

Sumber: Dinas PUPR, 2018

Dari tabel 1.4 Data Hasil Realisasi Anggaran 2018 diketahui bahwa penyerapan anggaran pada bulan Januari dan Februari sangat kecil yaitu 0,01% dan 0,13%, hal ini dikarenakan anggaran yang belum disahkan dan juga harus dilakukan persiapan-persiapan sebelum memulai kegiatan. Pada bulan Maret sampai dengan Mei terdapat penyerapan anggaran, akan tetapi dengan kenaikan persentase yang kecil hal ini disebabkan persiapan yang dilakukan oleh pegawai kurang maksimal. Persiapan yang dilakukan untuk memulai suatu kegiatan tergolong cukup banyak mulai dari survey, perhitungan Rencana Anggaran Biaya, pembuatan Kerangka Acuan Kerja, pembuatan spesifikasi teknis, dokumen gambar dan perencanaan dan lain-lain. Keterlambatan ini bisa

disebabkan kurangnya disiplin dan komitmen pegawai. Waktu tahun anggaran yang terasa masih lama membuat pegawai cenderung menunda pekerjaan. Pada bulan Juni sampai dengan Agustus terjadi penyerapan anggaran dengan persentase yang semakin meningkat, hal ini disebabkan persiapan pekerjaan yang telah matang selesai dilakukan. Tingkat kedisiplinan perlu ditingkatkan supaya pekerjaan selesai tepat waktu. Pada saat ini peran kepemimpinan transformasional sangat diperlukan, yang mana seorang pemimpin bisa memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih lagi sehingga bisa melampaui target dengan tetap mengembangkan gagasan-gagasan intelektual. Pada bulan September sampai dengan Desember merupakan waktu dengan beban yang sangat berat, selain kegiatan anggaran rutin yang harus diselesaikan ada juga kegiatan dari anggaran perubahan yang harus segera dilaksanakan juga. Beban pekerjaan kegiatan yang banyak dan waktu tutup tahun anggaran yang sudah dekat membuat kondisi pegawai kurang maksimal. Hal ini berimbas pada kinerja pegawai yang menurun jika dilihat dari kuantitas, kualitas pekerjaan dan efisiensi. Beban pekerjaan yang besar di akhir tahun bisa membuat tingkat kedisiplinan menurun. Di saat inilah seorang pemimpin yang transformasional harus lebih memperhatikan individu bawahannya supaya tetap konsisten terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan.

*Research gap* atau perbedaan dalam penelitian yang terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah Penelitian Bacha (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan parsial antara kepemimpinan

transformatif dengan kinerja pegawai. Penelitian Afifah (2017) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Angela Shin-yih Chen, Min-dau Bian, Yu-Hsiang Hou, (2015) dalam penelitian "*Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance*", menyatakan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja pegawai. Berkebalikan dengan penelitian Supriatin dan Wimby Wandary (2015) bahwa kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Budiwibowo (2014) dalam penelitian mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformatif secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pada jenis kepemimpinan transformatif mempengaruhi kinerja karyawan secara negatif.

*Research gap* atau perbedaan dalam penelitian yang terkait dengan variabel beban kerja dan kinerja karyawan adalah penelitian Bruggen (2015) "*An empirical investigation of the relationship between workload and performance*" menyatakan bahwa beban kerja mempunyai *U-shape relationship* dengan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Kadek Ricky Ardie Suprpta dan Putu Ery Setiawan (2017) mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif pada kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian Putra (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif pada kinerja karyawan. Penelitian Ovita

(2015) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh 77,5 % terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Arifin, *et al.* (2016) dengan hasil terdapat pengaruh dan tidak signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan Firdaus (2017) beban kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

*Research gap* atau perbedaan dalam penelitian yang terkait dengan variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai adalah penelitian Gray dan Nowland (2018) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja rendah yang diwakili dengan tingkat kehadiran yang rendah berpengaruh terhadap kinerja rendah sehingga mengakibatkan keuntungan perusahaan rendah. Handayani (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Hafid (2018) menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Istiqomah (2015) menyatakan bahwa pengaruh langsung (disiplin dan iklim komunikasi ke kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja).

Berdasarkan hal-hal seperti apa yang telah digambarkan pada beberapa alinea di atas, tampak jelas bahwa adanya keterkaitan antara faktor kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang akan diperkuat dengan adanya disiplin kerja sebagai variabel intervening yang memberikan

pengaruh langsung maupun tidak langsung yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai Dinas PUPR.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Dinas PUPR sebagai instansi teknis adalah sangat dinamis, kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor beberapa diantaranya yang diduga menjadi faktor penentu kinerja di dinas PUPR adalah kepemimpinan transformasional, beban kerja dan disiplin kerja sehingga pengaruh faktor-faktor tersebut perlu diteliti.

Rumusan masalah dimaksudkan untuk mempermudah pembahasan terhadap materi penelitian yang secara sistematis dapat disusun sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas PUPR?
- 2) Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas PUPR?
- 3) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR?
- 4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR?
- 5) Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas PUPR.
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas PUPR.
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR.
5. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening, yang pada akhirnya dapat menjadi gambaran tentang kinerja pegawai di dinas Teknis Kabupaten Kudus

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah akademik, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia sehingga berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

