

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Setiap organisasi pasti mengharapkan tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, pemimpin harus memahami apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut dapat terwujud. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi salah satunya ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Kepemimpinan yang baik akan membawa organisasi ke arah yang baik pula.

Menurut Blancard dan Hersey (Sutrisno, 2015 : 214) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pencapaian pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya akan menentukan keberhasilan organisasi. Keberhasilan tersebut dapat berupa tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, apapun yang dilakukan pemimpin dapat mempengaruhi pegawai maupun organisasinya. Salah satunya, kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasi (Guterres, 2014 : 639).

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Fahmi, 2016 : 50). Sutrisno (2015 : 2) menyebutkan budaya organisasi sebagai suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas

kerja. Budaya organisasi kuat yang positif akan mendukung tujuan perusahaan, begitupula sebaliknya budaya yang negatif akan menghambat tujuan perusahaan.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan juga dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai (Sutrisno, 2015 : 89). Disiplin mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pada umumnya disiplin merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan kebijakan organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang ada dengan senang hati, sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan (Hartatik, 2014 : 182). Sementara Davis (Mangkunegara 2011 : 129) mengartikan disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Disiplin kerja yang baik harus ditegakkan dalam organisasi. Karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, tujuan organisasi akan sulit tercapai. Oleh karena itu disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja diduga dapat dipengaruhi oleh faktor yang sama. Faktor tersebut yaitu faktor kepemimpinan.

Pusat Kesehatan Masyarakat atau disingkat Puskesmas adalah organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh,

terpadu, merata, dapat diterima dan dijangkau oleh masyarakat (Departemen Kesehatan : 2009). Konsep puskesmas dilahirkan pada tahun 1968, maka mulailah dibangun puskesmas di beberapa wilayah yang dipimpin oleh seorang dokter wilayah (dokwil) yang membawahi beberapa kecamatan, salah satunya puskesmas kecamatan Sungailiat yang didirikan pada tahun 1970.

Puskesmas Sungailiat berlokasi di jalan Jenderal Sudirman, kelurahan Sungailiat, kecamatan Sungailiat, kabupaten Bangka, provinsi kepulauan Bangka Belitung. Puskesmas Sungailiat terletak di lokasi yang sangat mudah ditemukan karena berada di jalan utama.

Puskesmas Sungailiat merupakan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan nasional, yaitu dalam upaya kesehatan perseorangan maupun kesehatan masyarakat (Puskesmas Sungailiat : 2017). Oleh karena itu, Puskesmas Sungailiat lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

Puskesmas Sungailiat dipimpin oleh seorang dokter dan memiliki tenaga kerja sebanyak 64 orang pegawai. Setiap pegawai mengerjakan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Berikut data pegawai Puskesmas Sungailiat :

**Tabel 1.1 Data Pegawai Puskesmas Sungailiat**

No.	JABATAN	JUMLAH	STATUS	
			PNS	HONORER
1	Kepala Puskesmas	1	1	0
2	Kasubbag Tata Usaha	1	1	0
3	Perawat	17	17	0
4	Bidan	13	13	0
5	Nutrisionis	1	1	0
6	Bendahara	2	2	0
7	Dokter Umum	4	3	1
8	Apoteker	1	1	0
9	Farmasi	3	2	1
10	Kepala Pustu Kuday	1	1	0
11	Sanitarian	2	2	0
12	Koordinator Promkes	2	1	1
13	Pranata Lab. Kes	2	2	0
14	Pelaksana Pelayanan Poli gigi	1	1	0
15	Pelaksana Pelayanan Gizi	1	1	0
16	Dokter Gigi	2	0	2
17	Tata Usaha	2	1	1
18	Pelaksana Prog. TB Paru & Kusta	1	1	0
19	Loket	2	1	1
20	Ruang Kartu	6	0	6
TOTAL		65	52	13

Sumber: Puskesmas Sungailiat (2017), diolah oleh peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa pegawai Puskesmas Sungailiat lebih didominasi oleh PNS dibandingkan pegawai honorer. Jika dihitung ke persentase maka pegawai Puskesmas Sungailiat yang PNS sebesar 80% sedangkan pegawai honorer sebesar 20% dari total keseluruhan pegawai sebanyak 65 orang.

Diantara pegawai Puskesmas Sungailiat tersebut, ada seorang dokter yang memimpin Puskesmas Sungailiat. Sebagai seorang pemimpin, seharusnya bisa mempengaruhi bawahannya. Karena kemauan dan kemampuan pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan, pemimpin Puskesmas Sungailiat lebih sering menghabiskan waktu di dalam ruangan dibandingkan memantau pegawainya. Kurangnya interaksi antara pemimpin dan bawahan ini menyebabkan pegawai merasa kurangnya pengawasan dari pemimpin sehingga mengakibatkan pegawai berlaku seenaknya yang akan berdampak pada budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada seorang pegawai Puskesmas. Berdasarkan wawancara tersebut, pemimpin seharusnya mengawasi dan mengontrol kegiatan bawahannya. Namun pada kenyataannya, pemimpin di Puskesmas Sungailiat jarang sekali terlihat mengawasi pegawai dan lebih banyak berada didalam ruangnya. Pemimpin sendiri biasanya akan lebih aktif di luar ruangnya apabila ada undangan dan ada dokter yang tidak hadir.

Bukan hanya pengamatan dan wawancara, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner prasurei. Berikut hasil kuesioner prasurei tentang kepemimpinan di Puskesmas Sungailiat :

**Tabel 1.2 Hasil Prasurei Mengenai Kepemimpinan di Puskesmas Sungailiat**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN		
		YA	RAGU-RAGU	TIDAK
1.	Pemimpin selalu memberikan arahan, bimbingan, dan dorongan kepada bawahannya	5	6	0
2.	Pemimpin memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik	1	3	7
3.	Pemimpin bersifat terbuka kepada bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan	5	6	0
4.	Kesalahan kecil tidak dapat di toleransi	0	3	8

Sumber : Prasurei peneliti (2018)

Pada tabel 1.2, hasil kuesioner prasurei dari 11 orang pegawai Puskesmas Sungailiat menunjukkan berbagai jawaban mengenai kepemimpinan. Pegawai

Puskesmas Sungailiat lebih banyak memberikan jawaban ragu-ragu dan lebih cenderung menjawab tidak terhadap pertanyaan yang diberikan. Berdasarkan jawaban tersebut, kepemimpinan di Puskesmas Sungailiat diduga masih kurang baik.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasi pada Puskesmas Sungailiat. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan di Puskesmas Sungailiat, terdapat pengunjung yang mengeluhkan pelayanan dari Puskesmas Sungailiat yang kurang ramah. Padahal dalam janji layanan Puskesmas Sungailiat yang tertera pada nomor 7 berbunyi “keramahan dalam menangani pasien”.

Selain itu juga peneliti melihat kurangnya rasa tolong-menolong dari pegawai kepada pelanggan. Hal tersebut terlihat ketika seorang pasien manula yang pendengarannya kurang, tidak mendengar panggilan nomor antriannya. Tidak ada satupun pegawai yang membantu pasien tersebut. Namun pada tata nilai Puskesmas Sungailiat yang tertera di dinding salah satunya adalah empati (melayani dengan sepenuh hati). Tapi pada pengamatan yang peneliti lakukan, pegawai belum melaksanakan tata nilai yang telah ditetapkan tersebut.

Berdasarkan hal itu, peneliti melihat bahwa masih ada pegawai yang tidak mematuhi peraturan-peraturan. Hal itu diduga dipengaruhi oleh pemimpin yang kurang tegas terhadap bawahannya sehingga karyawan berlaku seenaknya.

Kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi budaya organisasi di Puskesmas Sungailiat.

Berikut hasil kuesioner prasurvei mengenai budaya organisasi di Puskesmas Sungailiat:

**Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Prasurvei Mengenai Budaya Organisasi**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN		
		YA	RAGU-RAGU	TIDAK
1.	Rapat dilaksanakan tepat waktu	1	5	5
2.	Para pegawai bersikap terbuka kepada orang lain	4	6	0
3.	Sesama pegawai saling membantu menyelesaikan masalah	5	2	4
4.	Proses lebih penting dibandingkan pencapaian hasil	3	3	5

Sumber : Prasurvei peneliti (2018)

Berdasarkan tabel di atas, dari hasil prasurvei peneliti kepada 11 orang pegawai Puskesmas Sungailiat, diketahui sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban ragu pada setiap pertanyaan yang diberikan. Berdasarkan jawaban dari responden, budaya organisasi Puskesmas Sungailiat cenderung masih lemah.

Kepemimpinan juga dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai Puskesmas Sungailiat. Disiplin kerja pegawai sangat dibutuhkan pada organisasi pelayanan masyarakat ini. Hal itu dikarenakan disiplin termasuk ke dalam sikap dan mental pegawai untuk mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa dukungan disiplin yang baik, tujuan tersebut akan sulit untuk diwujudkan.

Disiplin yang baik juga mencerminkan tingginya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Namun jika disiplin pegawai rendah, tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya pun akan rendah. Seperti halnya disiplin kerja pada

Puskesmas Sungailiat. Disiplin kerja pegawai Puskesmas Sungailiat tergolong masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari absensi pegawainya. Berikut data absensi pegawai Puskesmas Sungailiat :

**Tabel 1.4 Absensi Pegawai Puskesmas Sungailiat**

NO.	BULAN	TIDAK HADIR					TINGKAT ABSENSI (%)	TIDAK APEL	
		S	I	A	DL	CT		PAGI	SIANG
1.	Januari	35	29	0	0	37	3,94	267	87
2.	Februari	60	26	1	6	0	5,82	274	81
3.	Maret	43	65	0	2	21	3,69	291	45
4.	April	30	52	0	29	44	5,48	275	10
5.	Mei	61	36	0	8	53	6,22	254	90
6.	Juni	20	38	1	33	86	3,95	0	0
7.	Juli	56	33	1	16	148	5,33	339	127
8.	Agustus	43	32	0	29	168	4,44	327	141
9.	September	62	14	0	48	163	4,87	237	73
10.	Oktober	37	11	3	56	49	3,02	270	78
11.	November	40	15	1	25	63	3,31	195	57
12.	Desember	28	15	0	5	246	2,76	0	0
JUMLAH		515	366	7	257	1078	55,52	2729	789

Sumber : Puskesmas Sungailiat (2017), diolah oleh peneliti (2018)

Dilihat dari tabel 1.4 di atas, terdapat 3 absensi pegawai Puskesmas Sungailiat. Yang pertama yaitu absensi pegawai di kantor, yang kedua absensi ketika apel pagi dan ketiga pada saat apel siang. Dari ketiga absen tersebut, masih banyak karyawan yang tidak hadir di kantor dan melaksanakan apel, baik apel pagi maupun siang.

Pada tabel 1.4 juga dapat diketahui tingkat absensi pegawai pada tahun 2017 setiap bulan selalu mengalami perubahan. Pada bulan Januari sampai dengan Maret absensi pegawai Puskesmas Sungailiat meningkat. Kemudian pada bulan April sampai dengan Desember mengalami penurunan dan kenaikan setiap



bulannya. Ini menunjukkan pada tahun 2017 masih banyak pegawai yang tidak hadir dalam satu tahun.

Menurut Ardana, dkk (2014 : 93) menyatakan bahwa rata-rata absensi 2-3% perbulan masih bisa dianggap baik, sedangkan absensi >3% menunjukkan disiplin kerja yang buruk dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, disiplin kerja pegawai puskesmas Sungailiat dianggap buruk karena dilihat dari tabel 1.4 tingkat absensi pegawai puskesmas telah melebihi 3% kecuali pada bulan Desember.

Tabel 1.4. terlihat masih banyak pegawai yang tidak mengikuti apel. Ketidakhadiran pegawai pada saat apel paling banyak pada apel pagi. Sedangkan jumlah pegawai yang tidak apel terbanyak pada bulan Agustus, yaitu sebesar 468 orang pegawai.

Peneliti juga melakukan pengamatan di Puskesmas Sungailiat selama tiga hari, terdapat pegawai yang datang terlambat. Di hari pertama terdapat 33 orang pegawai yang datang melebihi pukul 08.30 WIB. Di hari ke dua terdapat 15 orang pegawai yang datang telambat dan di hari ke tiga 10 orang pegawai. Berikut tabel hasil pengamatan yang peneliti lakukan :

**Tabel 1.5 Hasil Pengamatan Mengenai Keterlambatan Pegawai dan Pegawai yang Mengikuti Apel**

HARI	JUMLAH PEGAWAI TERLAMBAT	PEGAWAI APEL
1	33 Orang	-
2	15 Orang	32 Orang
3	10 Orang	43 Orang

Sumber : Prasarvei peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 1.5, dari hasil pengamatan di Puskesmas Sungailiat, selama 3 hari jumlah pegawai yang telat datang berbeda-beda. Selain itu, tidak semua pegawai yang mengikuti apel, walaupun pegawai yang bersangkutan sudah datang.

Banyaknya pegawai yang tidak hadir dan tidak mengikuti apel menunjukkan disiplin pegawai Puskesmas Sungailiat yang kurang. Padahal kegiatan apel merupakan sarana bagi pemimpin akan mengecek siapa saja pegawai yang disiplin dan menaati peraturan apel yang telah dibuat. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya disiplin kerja dan akan menghambat tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Selain dilihat dari data absensi dan pengamatan, peneliti juga melakukan wawancara pada beberapa pegawai Puskesmas Sungailiat mengenai disiplin kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, disiplin kerja pegawai Puskesmas Sungailiat masih kurang. Masih banyak pegawai yang tidak hadir dan datang terlambat. Hal itu disebabkan karena kurangnya pengawasan pemimpin dan ringannya sanksi yang diberikan.

Kontrol pemimpin terhadap pegawai yang kurang membuat pegawai mengabaikan disiplin kerja. Selain itu, sanksi yang diberikan kepada pegawai yang tidak disiplin juga kurang. Pegawai tidak hadir tanpa keterangan akan dikenakan sanksi berupa teguran, apabila melebihi 3 kali baru akan diberikan surat peringatan. Sama halnya dengan pegawai yang datang terlambat. Namun bedanya jika keterlambatan tidak terlalu lama maka masih bisa di toleransi. Untuk pegawai yang tidak apel sanksi yang dikenakan berbeda, yaitu berupa pemotongan insentif sebesar Rp 5000 bagi PNS dan pemotongan gaji Rp 5000 bagi pegawai honorer.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kurangnya pengawasan dan kontrol pemimpin serta sanksi yang diberlakukan terlalu ringan

membuat pegawai mengabaikan disiplin kerja. Padahal disiplin kerja sangat diperlukan demi tercapainya tujuan Puskesmas Sungailiat. Oleh karena itu, pengaruh pemimpin terhadap pegawai sangat diperlukan agar disiplin kerja pegawai Puskesmas Sungailiat dapat diterapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, kepemimpinan Puskesmas Sungailiat yang masih kurang baik yang tercermin dari hasil prasurevei yang dilakukan kepada pegawai Puskesmas Sungailiat diduga dapat mempengaruhi pegawai dan organisasi. Terutama mempengaruhi budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai di Puskesmas Sungailiat. Oleh sebab itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Pegawai di Puskesmas Sungailiat”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja pegawai di Puskesmas Sungailiat?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi di Puskesmas Sungailiat ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Puskesmas Sungailiat ?
4. Seberapa kuat hubungan antara budaya organisasi dengan disiplin kerja di Puskesmas Sungailiat ?

### **1.3. Batasan Penelitian**

Untuk memperoleh penelitian yang jelas mengenai masalah yang dihadapi organisasi, maka dalam hal ini penulis melakukan pembatasan atas masalah yang akan diteliti pada kepemimpinan untuk mengetahui budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai di Puskesmas Sungailiat.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan, disiplin kerja pegawai, dan budaya organisasi di Puskesmas Sungailiat.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pegawai di Puskesmas Sungailiat.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja di Puskesmas Sungailiat.
4. Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara disiplin kerja dengan budaya organisasi di Puskesmas Sungailiat.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang terkait dalam penelitian ini, yakni :

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia, terutama tentang

masalah pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai pada suatu organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis yaitu sebagai tugas akhir penulis dalam menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung (UBB).

2. Bagi Puskesmas Sungailiat

Sebagai sumber informasi dan masukan bagi Puskesmas Sungailiat mengenai pentingnya kepemimpinan dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan disiplin kerja pegawai di masa yang akan datang.

3. Bagi Universitas Bangka Belitung (UBB)

Manfaat bagi institusi pendidikan yaitu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

### 1.6. Sistematika Penelitian

Agar memudahkan penulisan, maka diberikan gambaran secara singkat mengenai uraian dari bab ke bab yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Adapun sistematika penulisannya adalah :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini digambarkan secara umum tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, batasan

penelitian, dan sistematika penelitian yang berkenaan dengan permasalahan yang akan dibahas.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini mengenai dasar-dasar teori yang digunakan untuk mengolah dan menganalisa data-data yang telah diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini, teori yang dipakai dalam bab ini akan digunakan sebagai landasan penelitian untuk menjalankan penelitian, seperti kepemimpinan, disiplin kerja, budaya organisasi, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini dibahas mengenai pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, definisi operasional variabel dan pengukuran data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, , dan teknik analisis data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan pengolahan data yang telah dikumpulkan dan melakukan analisa dan evaluasi dari data yang diolah serta menjelaskan tentang hasil dari pengolahan data yang telah diperoleh. Data tersebut berupa profil singkat objek penelitian, deskripsi variabel penelitian, dan hasil pengujian data.

## **BAB V PENUTUP**

Seluruh hasil dari penelitian akan disimpulkan pada bab ini. Pada bab ini juga disertai dengan beberapa masukan atau saran yang diperlukan kepada pihak-pihak yang terkait.

