

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia ialah komponen yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi organisasi karena memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memelihara, dan mengembangkan organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan masyarakat serta perkembangan zaman. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut dapat melalui penerapan disiplin kerja pegawai, dimana kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kedisiplinannya dalam menjalankan tugas sesuai dan tanggung. Disiplin pegawai berperan penting untuk mendukung proses dan kemajuan organisasi yang ingin dicapai (Putra & Aprianti, 2020).

Disiplin kerja yaitu bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mematuhi serta melaksanakan seluruh peraturan, norma, dan ketentuan yang ditetapkan dalam organisasi (Hasibuan & Nugrohoseno, 2022). Halawa & Pohan (2024) menyatakan disiplin yang baik merupakan cerminan tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugas. Disiplin berasal dari kesadaran diri yang diwujudkan melalui kepatuhan terhadap aturan yang berlaku di dalam organisasi dan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu. Pengelolaan SDM yang efektif memerlukan dukungan tingkat disiplin kerja pegawai yang tinggi. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Oleh karena itu,

organisasi perlu menerapkan dan menjaga kedisiplinan seluruh anggotanya (Ananda & Ruswidiono, 2022).

Pegawai berperan sangat penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas serta penyelenggaraan fungsi instansi pemerintahan. Instansi pemerintahan perlu memiliki pegawai yang kompeten dan berkualitas agar mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan secara optimal dan efektif (Saputra & Ali, 2022). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta adalah lembaga pemerintahan daerah yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan tata kelola kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan berkontribusi langsung terhadap efektivitas kebijakan kepegawaian daerah dan mutu layanan publik. Dalam laporan kinerja instansi pemerintah BKD 2024, peningkatan profesionalisme dan kedisiplinan pegawai menjadi salah satu prioritas utama pemerintahan dalam mendukung terciptanya tata kelola yang baik. Namun, peneliti mengamati dan menemukan adanya pegawai yang tidak kembali ke kantor tepat waktu setelah jam istirahat. Kondisi tersebut berdampak pada berkurangnya waktu kerja efektif dalam hitungan standar jam kerja harian. Hal tersebut dapat mengurangi waktu efektif kerja sesuai standar jam kerja harian. Berdasarkan data internal absensi keterlambatan pegawai BKD DKI Jakarta dalam setahun terakhir, terhitung sejak bulan Oktober 2024 hingga September 2025 menunjukkan adanya pegawai yang datang terlambat, seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1. 1 Data tingkat keterlambatan pegawai BKD DKI Jakarta

Bulan (2024-2025)	Jumlah pegawai	Jumlah pegawai telat	Persentase %
Oktober	113	28	24,78%
November	113	34	30,09%
Desember	113	26	23,01%
Januari	113	36	31,86%
Februari	113	33	29,20%
Maret	113	3	2,65%
April	113	22	19,47%
Mei	113	15	13,27%
Juni	113	28	24,78%
Juli	113	32	28,32%
Agustus	113	29	25,66%
September	113	34	30,09%
Rata-rata		27	23,60%

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta (2025)

Berdasarkan data internal pada Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa mulai bulan Oktober 2024 hingga September 2025 jumlah keterlambatan pegawai BKD DKI Jakarta mengalami fluktuasi pada setiap bulan, dengan rata-rata keterlambatan pegawai mencapai 23,60%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seperempat dari total pegawai mengalami keterlambatan, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam ketepatan waktu kerja. Kondisi tersebut sejalan dengan Rahmat et al. (2024), yang menyatakan bahwa tingkat keterlambatan pegawai dengan rata-rata mencapai 15% atau lebih telah

menunjukkan adanya masalah kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi. Pada bulan maret 2025 menunjukkan tingkat keterlambatan paling rendah yaitu 3 orang pegawai atau 2,65%, dan pada bulan januari 2025 menunjukkan tingkat keterlambatan paling tinggi yaitu 36 orang pegawai atau 31,86%. Pada bulan april hingga september 2025 menunjukkan tingkat keterlambatan kembali naik setelah bulan maret, dari 22 orang pegawai (19,47%) menjadi 34 orang (30,09%). Banyaknya pegawai BKD DKI Jakarta yang terlambat menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai dalam ketepatan waktu belum konsisten. Hal ini sangat perlu diperhatikan dan diperbaiki. Fenomena ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki peranan yang penting karena menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi (Saputra & Ali, 2022). Disiplin kerja merupakan kewajiban dan tanggung jawab yang harus disadari dan dilaksanakan dengan serius oleh seluruh pegawai (Agustina et. al., 2025). Apabila disiplin kerja yang dimiliki pegawai tinggi, maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai, hal tersebut akan menjadi kontributor utama dalam mewujudkan tujuan dari BKD DKI Jakarta.

Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat disiplin kerja berdasarkan hasil temuan beberapa penelitian sebelumnya yakni kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi, komunikasi internal, dukungan organisasi, lingkungan kerja, insentif, dan kepuasan kerja (Syafudin et al., 2024; Rifqi et al, 2025; Adriani & Ramadhani, 2024; Yulia & Trinanda, 2022). Dari beberapa faktor tersebut, yang lebih memengaruhi pegawai terhadap disiplin kerja dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar 1. 1 Hasil survei awal BKD DKI Jakarta

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Pada survei awal dilakukan kepada 20 pegawai BKD DKI Jakarta. Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan bahwa faktor yang paling tinggi mempengaruhi disiplin kerja dengan persentase sebesar 70% adalah kepemimpinan transformasional, dan faktor terbesar kedua yaitu komunikasi internal dengan persentase 60%, diikuti dengan lingkungan kerja dengan persentase 35%, budaya organisasi sebesar 30%, motivasi sebesar 25%, kemudian yang paling kecil yaitu dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan insentif sebesar 15%. Dengan demikian, peneliti menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal untuk dapat dilihat pengaruhnya dengan disiplin kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh bawahan dengan mendorong perubahan pada keyakinan, sikap, perilaku, serta tujuan individu agar selaras dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Selviani & Adnyana, 2023). Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan disiplin kerja

karena menekankan adanya interaksi yang berkelanjutan antara pemimpin dan bawahan untuk memengaruhi perilaku kerja agar selaras dengan tujuan organisasi (Novita Sari, 2024). Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan tingkat disiplin pegawai sehingga memberikan dampak positif terhadap kedisiplinan kerja (Permata & Arifin, 2024). Kepemimpinan transformasional diarahkan untuk mengubah perilaku kerja pegawai agar lebih bertanggung jawab, mampu memecahkan masalah, serta menjalankan tugas sesuai ketentuan, sehingga berdampak pada peningkatan disiplin kerja (Sari & Hanafi, 2024). Melalui pemberian teladan, penguatan nilai kerja, serta hubungan kerja yang positif, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pendorong disiplin pegawai dan membentuk integrasi kerja yang lebih baik dalam organisasi (Rahayu, 2020).

Komunikasi internal merupakan suatu komunikasi yang terjadi di dalam organisasi serta bersifat timbal balik untuk kepentingan semua pihak dalam organisasi dengan tujuan menciptakan pemahaman bersama, gagasan, pemikiran, serta sikap terhadap perilaku kita terhadap orang lain (Racham, 2022). Dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan memungkinkan kedua belah pihak berinteraksi secara efektif dalam memecahkan berbagai permasalahan serta menentukan penyelesaian yang tepat guna mencapai tujuan organisasi (Ananda & Ruswidiono, 2022). Ketika terdapat komunikasi terbuka antara atasan, bawahan, serta antar rekan kerja, dapat meningkatkan hubungan kerja. Komunikasi yang jujur dan penuh rasa hormat membantu membangun kepercayaan di antara anggota tim dan

menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja (Darusman & Arifuddin, 2023)

Dalam mendukung permasalahan penelitian terkait disiplin kerja pegawai di BKD DKI Jakarta, peneliti melakukan penyebaran kuesioner pra riset kepada 20 pegawai untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kepemimpinan transformasional serta komunikasi internal yang mempengaruhi disiplin kerja. Berikut hasil pra riset yang ditampilkan.

Tabel 1. 2 Pra riset (Kepemimpinan Transformasional)

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Pemimpin sering memotivasi saya untuk tetap fokus dan bertanggung jawab dalam pekerjaan.	60%	40%
2	Pimpinan memberikan dukungan yang membantu saya menjaga ketepatan dalam pelaksanaan tugas.	70%	30%
3	Kurangnya arahan pimpinan membuat saya kesulitan mengikuti prosedur kerja secara konsisten.	30%	70%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan pada Tabel 1.2, dapat dilihat hasil pra survei kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa 60% pegawai menyatakan setuju dengan pimpinan sering memberikan motivasi sehingga membantu mereka tetap fokus dan bertanggung jawab dalam pekerjaan, sementara 40% pegawai menyatakan tidak setuju. Selain itu, 70% pegawai menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan dukungan yang membantu menjaga ketepatan dalam pelaksanaan tugas, sedangkan 30% pegawai menyatakan tidak setuju. Namun, terdapat 30% pegawai yang menyatakan

setuju bahwa kurangnya arahan pimpinan membuat mereka kesulitan mengikuti prosedur kerja secara konsisten, meskipun banyak pegawai (70%) tidak mengalami hal tersebut.

Meskipun menunjukkan hasil yang baik pada kepemimpinan transformasional, sekitar 30–40% pegawai belum sepenuhnya merasakan motivasi, dukungan, dan arahan dari pimpinan. Kondisi ini menunjukkan penerapan kepemimpinan yang belum merata, sehingga kualitas pelaksanaan tugas dan kepatuhan terhadap prosedur kerja dapat berbeda antar pegawai. Situasi ini menjadikan hasil yang terlihat baik belum mencerminkan keberhasilan secara menyeluruh, sehingga perlu diteliti lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional memengaruhi konsistensi, efektivitas, dan keteraturan pelaksanaan tugas pegawai di seluruh organisasi.

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam menentukan arah kerja, konsistensi pelaksanaan tugas, serta pembentukan perilaku kerja aparatur dalam organisasi (Hawala & Pohan, 2024). Ketika sebagian pegawai belum merasakan motivasi, dukungan, dan arahan pimpinan secara konsisten, kondisi ini berpotensi memengaruhi tingkat disiplin kerja. Begitu juga kepemimpinan yang kurang memberdayakan pegawai berpotensi menurunkan disiplin kerja karena pegawai tidak memperoleh kejelasan peran dan penguatan perilaku kerja yang memadai (Hikmanudin et al., 2024). Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara efektif mendorong terbentuknya disiplin kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai (Aprilianti & Helmi, 2025).

Tabel 1. 3 Pra riset (Komunikasi Internal)

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Komunikasi antar rekan kerja yang jelas dan lancar membuat saya mudah memahami informasi dalam pelaksanaan tugas.	65%	35%
2	Informasi dari atasan jarang disampaikan tepat waktu sehingga saya sulit mengikuti aturan kerja harian.	25%	75%
3	Informasi yang disampaikan membuat saya memahami standar kerja yang harus dipenuhi.	60%	40%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan pada Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa hasil pra riset komunikasi internal yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa 65% pegawai setuju dengan komunikasi antar rekan kerja yang jelas dan lancar memudahkan pemahaman informasi dalam pelaksanaan tugas, sedangkan 35% pegawai tidak setuju. Selanjutnya, sebanyak 25% pegawai setuju bahwa informasi dari atasan jarang disampaikan tepat waktu sehingga menyulitkan dalam mengikuti aturan kerja harian, sementara 75% pegawai menyatakan tidak setuju. Selain itu, 60% pegawai menyatakan setuju bahwa informasi yang disampaikan membantu mereka memahami standar kerja yang harus dipenuhi, sedangkan 40% pegawai menyatakan tidak setuju. Meskipun menunjukkan hasil positif, namun masih terdapat 35–40% pegawai yang belum merasakan kejelasan informasi atau memahami standar kerja secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kendala dalam proses penyampaian informasi dan koordinasi antar pegawai.

Komunikasi internal memiliki peran strategis dalam memastikan koordinasi, kelancaran alur kerja, dan konsistensi pelaksanaan tugas antarbagian dalam organisasi (Ridwan et al., 2025). Ketika sebagian pegawai belum menerima informasi secara jelas, tepat waktu, dan merata, hal tersebut dapat menimbulkan perbedaan dalam pemahaman tugas, prioritas kerja, dan cara penyelesaian pekerjaan (Hapsari et al., 2023). Hambatan komunikasi, baik berupa kesalahpahaman antar rekan kerja maupun keterlambatan informasi dari atasan, dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas dan menyebabkan pekerjaan tidak berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan.

Selain itu, komunikasi yang kurang lancar dapat memunculkan ketidakterpaduan dalam penyelesaian tugas dan mengganggu alur koordinasi antar pegawai (Gresida & Utama, 2019). Informasi yang tidak tersampaikan secara optimal dari atasan maupun antar bawahan dapat menimbulkan perbedaan pemahaman terhadap prosedur kerja dan standar yang harus dipenuhi, sehingga sebagian pegawai belum menjalankan tugasnya dengan konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi internal sangat menentukan keteraturan dan kualitas pelaksanaan tugas pegawai di seluruh organisasi. Kondisi ini juga perlu ditingkatkan agar tidak terjadi kesalahpahaman.

Adapun dari penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji terkait kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal memengaruhi disiplin kerja. Penelitian oleh Andriani & Ramadhani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada KSU tunas setia baru. Semakin efektif

pelaksanaan kepemimpinan transformasional, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai. Penelitian oleh Halawa & Pohan (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di PT.PLN (Persero) UID Sumut. Namun, dari hasil temuan lapangan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih menilai pemimpin belum teladan, adil, dan kurang memotivasi bawahan. Penelitian oleh Rifqi, et. al. (2025) menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam peningkatan disiplin kerja pegawai di Rumah Sakit Hawari Essa, Tegal. Sedangkan penelitian oleh Ridwan et al. (2025) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh komunikasi internal terhadap disiplin kerja secara parsial. Disiplin kerja pegawai meningkat apabila komunikasi antar rekan kerja, antar divisi, dan dengan atasan dapat terjalin dengan baik dan lebih efektif.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya *empirical gap*, yakni ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan disiplin kerja yang perlu dikaji untuk menguji kembali hubungan kedua variabel tersebut dalam konteks lembaga pemerintahan, khususnya pada BKD DKI Jakarta. Penelitian terdahulu (Novita Sari, 2024; Halawa & Pohan, 2024; Syafrudin et al., 2024; Wardana et al., 2024; Rifqi et al., 2025; Swabawa et al., 2023; Hapsari et al., 2023) berfokus pada sektor swasta, lembaga pendidikan, maupun institusi pemerintahan atau non-pemerintahan di luar DKI Jakarta, sehingga masih minim ditemukan peneliti yang mengkaji kedua variabel tersebut di

lembaga pemerintahan BKD DKI Jakarta. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya *research gap* berupa keterbatasan penelitian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam lingkungan lembaga pemerintahan, sehingga penelitian ini penting diisi agar dapat memahami lebih mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan konteksnya yang dilakukan pada BKD DKI Jakarta yang berperan dalam pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara, termasuk pembinaan disiplin, sehingga dinamika hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal sangat relevan untuk dikaji dalam konteks sektor publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia melalui temuan empiris yang dihasilkan ke sektor publik, khususnya pada instansi pemerintahan daerah.

Berdasarkan latar belakang dan pra riset yang sudah dijelaskan, maka penelitian ini disusun untuk mengkaji lebih dalam dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta”**

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan dua permasalahan utama sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta?

- b. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis komunikasi internal berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah DKI Jakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan keseluruhan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, seperti latar belakang, pertanyaan penelitian, dan tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen SDM, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, serta disiplin kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman teoritis mengenai bagaimana peran pemimpin dan pola komunikasi berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai di sektor pemerintahan.

Selain itu, juga dapat menjadi sumber referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi dalam mengembangkan upaya peningkatan disiplin kerja pegawai melalui kepemimpinan yang tepat dan komunikasi internal yang efektif. Selain itu, penelitian ini dapat mendukung manajemen dalam menetapkan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan kedisiplinan pegawai.

c. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi melalui penambahan wawasan dan referensi terkait peran kepemimpinan, efektivitas komunikasi internal, serta faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat topik serupa pada berbagai jenis organisasi, baik instansi pemerintah maupun sektor swasta, sehingga dapat memperkaya dan memperluas kajian empiris yang telah ada.

Intelligentia - Dignitas