

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yakni : organisasi sebagai alat daripada manajemen dan organisasi sebagai fungsi dari organisasi. Organisasi sebagai alat berarti organisasi sebagai wadah, sebagai tempat manajemen, sehingga memberikan bentuk bagi manajemen yang memungkinkan manajemen dapat bergerak. Sedangkan organisasi sebagai fungsi adalah organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberi kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis berarti, bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan.

Pengertian organisasi menurut Mc. Forland yang dikutip oleh Handyaningrat (1996:42) mendefinisikan organisasi sebagai berikut ; “Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan”.

James D. Mooney dalam Soekarno (1980:75) memberikan pendapatnya mengenai organisasi ; “*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose.* (Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu maksud bersama atau tujuan umum)”.

Sedangkan Chester Barnard dalam Soekarno (1980:75) mengemukakan pengertian organisasi adalah ; “*Organization as a system of cooperative activities of two or more persons.* (Organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha-usaha kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih)”.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu bentuk perkumpulan dan pengelompokan manusia yang dapat dikenal yang saling menyumbangkan usahanya untuk mencapai suatu tujuan bersama dan dilakukan oleh minimal dua orang atau lebih.

Dalam organisasi setiap individunya dituntut untuk memiliki kemampuan karena faktor utama organisasi adalah sumber daya manusia karenanya manajemen sumber daya manusia perlu dalam pengembangan organisasi.

Ciri-ciri organisasi dikemukakan oleh Forland yang dikutip oleh Handayani (1996:43) sebagai berikut ;

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usaha atau tenaganya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi karena, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang baru. Semakin kerasnya kompetisi bisnis dewasa ini memaksa organisasi-organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang mereka miliki guna mempertahankan kelangsungan organisasi. Adapun jenis sumber daya yang menempati posisi paling penting dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia. Dengan demikian, betapapun berlimpahnya sumber-sumber daya yang lain, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka semua kegiatan organisasi tidak akan berjalan lancar.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominant dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Pengertian Manajemen

Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh **Edwin B. Flippo** dalam **Sedarmayanti (2001:5)** Mengemukakan ;

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Pengertian senada dikemukakan oleh French dalam Sedarmayanti (2001:5) adalah sebagai berikut : “ Manajemen Sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2013:10)** sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain, karena yang dikelola adalah manusia maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah :

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Penetapan, penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place* and *the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja.
9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci

dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia termaksud adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

C. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Secara umum pengertian disiplin yakni taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Menurut J.S Badudu dan Sultan Muhammad Zein, disiplin adalah tata, patuh, teratur, tertib. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati.

Peneliti akan kemukakan pengertian kedisiplinan menurut **Hasibuan (2013:194)** sebagai berikut ;

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Sinungan (2000:145)** mengartikan pengertian disiplin kerja sebagai berikut ;

Disiplin kerja sebagai suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Nitisemito (1984:199) mengemukakan pengertian disiplin kerja adalah ;

Kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau prilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap atau prilaku yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi atau instansi baik secara tertulis maupun tidak. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.

2. Indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja dikemukakan oleh **Hasibuan (2013:194)** sebagai berikut ;

1. Tujuan dan Kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti

bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
3. Balas Jasa, Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.
4. Keadilan, Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.
5. Waskat (Pengawasan Melekat), adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.
6. Sanksi Hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.
8. Hubungan Kemanusiaan, Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis.

3. Tujuan Disiplin Kerja

Hadiwiryo (2003 - 292) Mengemukakan Secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai antara lain :

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan, ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik – baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa organisasi sebaik – baiknya.

- d. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma – norma yang berlaku pada organisasi
- e. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas tujuan disiplin kerja dapat diartikan suatu tindakan untuk mengarahkan pegawai agar menaati setiap peraturan-peraturan yang berlaku di dalam organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis, hal ini akan mendorong pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dilaksanakan dengan baik untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi.

4. Jenis-jenis Disiplin

Sondang P. Siagian (1996 : 305) mengemukakan jenis-jenis disiplin dalam organisasi, ada dua jenis yaitu :

- 1). Pendisiplinan Preventif, yaitu tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada peraturan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen. *Pertama*, anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi. *Kedua*, karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar

yang harus dipenuhi. *Ketiga*, karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

- 2). Pendisiplinan Korektif, yaitu jika ada karyawan yang telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang berlaku akan dikenakan sanksi disipliner. Berat ringannya hukuman tergantung dari bobot pelanggaran yang dilakukan. Pengenaan sanksi korektif dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal. *Pertama*, karyawan yang dikenakan sanksi diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah dilakukan. *Kedua*, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan pembelaan diri. *Ketiga*, dalam pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian, perlu diadakan “wawancara keluar”, dengan menjelaskan kepada yang bersangkutan mengapa manajemen mengambil keputusan tersebut sehingga karyawan dapat mengerti. Agar pencapaian tujuan pendisiplinan dapat tercapai, pendisiplinan perlu diterapkan bertahap dimulai dari :

- a. Peringatan lisan
- b. Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala
- d. Penundaan kenaikan pangkat
- e. Pembebasan dari jabatan
- f. Pemberhentian sementara
- g. Pemberhentian atas permintaan sendiri
- h. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- i. Pemberhentian tidak dengan hormat.

5. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2001:134) mengemukakan teknik – teknik pelaksanaan disiplin kerja sebagai berikut ;

- a. Pertimbangan Sedini Mungkin: Pertimbangan sedini mungkin dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak pimpinan mengurangi perlunya tindakan disipliner dimasa mendatang.
- b. Pencegahan yang efektif : Perusahaan/organisasi besar memelihara disiplin taat asas dengan menstandarisasikan kaidah – kaidah dan tingkah laku dasar dan memaklumkanya bagi para karyawan mereka. Disamping itu mereka mengadakan program – program pelatihan khusus disetiap tingkat manajemen.
- c. Mendisiplinkan diri : Tidak dapat disangkal lagi bahwa teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri.
- d. Inventori pimpinan : Inventori penyeliaan terhadap disiplin memberikan pengetahuan pada seorang manajer lain tentang bidang – bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab – sebab terjadinya masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip dan konsepsi tentang disiplin, proses penentuan hukum, pembuatan kaidah, dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan.
- e. Menegur pegawai : Barang siapa yang sudah melanggar tata tertib atau peraturan – peraturan yang telah di tetapkan dalam suatu organisasi harus dapat menerima konsekuensi yang di berikan berdasarkan kesalahan yang telah dibuatnya.
- f. Menimbulkan kesadaran diri : Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri.

- g. Teguran lisan secara langsung : Teguran lisan secara langsung biasanya diikuti oleh ucapan syukur, dan di akhiri dengan peringatan secara lunak.

D. Efektivitas Kerja

1. Pengertian Efektivitas Kerja

Setiap organisasi dalam melakukan kegiatannya tujuan daripada administrasi dan manajemennya adalah untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Dengan kata lain pencapaian tujuan dengan berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien). Akan tetapi ada organisasi yang sangat menuntut efektivitas tanpa terlalu memperhitungkan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya itu.

Pada dasarnya efektifitas itu adalah suatu pekerjaan yang dilakukan secara tepat waktu dan tepat sasaran. Menurut James L. Gibson M. Ivanevch dan James H. Donnely. Jr diterjemahkan oleh Djoeban Wahid, H (1996:27) mengemukakan bahwa efektivitas adalah : Pencapaian sasaran yang telah disepakati atau usaha-usaha bersama, tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat pencapaian efektivitas.

Malayu S.P Hasibuan (2013:94) mengemukakan konsepsi kerja sebagai berikut ; “Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.”

Berdasarkan pengertian efektivitas dan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah pengukuran segala aktifitas atau pengorbanan

manusia dalam melaksanakan tugasnya untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan yang tepat dan atas jasa tersebut diberikan imbalan prestasi tertentu.

Pengertian efektifitas kerja menurut **Siagian (1997:151)** mengemukakan efektifitas kerja sebagai berikut ;

Efektivitas Kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Efektivitas Kerja menurut H. Emerson dalam Handyaningrat (1996:16) mengemukakan ; “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Handyaningrat (1996:16) lebih lanjut menegaskan ; jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi kalau tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan tidak efektif.

Berdasarkan berbagai pengertian diatas efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. suatu pekerjaan dinilai baik atau tidaknya dapat dilihat bilamana pekerjaan itu diselesaikan, jika pekerjaan diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan efektif namun jika pekerjaan tidak selesai pada waktu yang telah tentukan maka pekerjaan tidak efektif.

2. Ukuran Efektivitas Kerja

Peneliti akan kemukakan ukuran efektivitas kerja yang akan digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi menurut **Siagian (1997:151)** sebagai berikut ;

- 1) Standar waktu yang ditentukan, proses pencapaian tujuan yang efektif tidak terlepas dari berapa lama seseorang dapat menyelesaikan tugasnya. Karena baik atau tidaknya pekerjaan sangat tergantung pada bagaimana tugas itu diselesaikan.
- 2) Hasil kerja yang dicapai, berarti pelaksanaan pekerjaan harus dilaksanakan dengan waktu yang telah direncanakan, sehingga hasil pekerjaan itu sesuai dengan yang diharapkan baik itu dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- 3) Biaya pengeluaran sesuai dengan rencana, penganggaran biaya harus sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, sehingga tidak menimbulkan penyelewengan biaya. Setiap pengeluaran biaya diharapkan dilakukan perincian agar diketahui berapa biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kerja

Untuk terwujudnya kerja yang efektif, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Richard M. Steers (1985:206) “mengidentifikasi empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, karakteristik kebijakan manajemen, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karakteristik organisasi mempengaruhi efektivitas kerja, karena karakteristik organisasi ini menggambarkan struktur yang harus dilalui oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Struktur organisasi merupakan cara untuk menempatkan manusia sebagai bagian dari pada

suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola-pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

- b. Karakteristik lingkungan ini secara keseluruhan berada dalam lingkungan organisasi seperti peralatan, perlengkapan, hubungan, diantara pegawai dan kondisi kerja. Ciri lingkungan ini selalu mengalami perubahan artinya memiliki sifat ketidakpastian karena selalu terjadi proses dinamisasi.
- c. Karakteristik pekerja, faktor inilah yang paling berpengaruh terhadap efektivitas kerja, karena betapapun lengkapnya sarana dan prasarana, betapapun baiknya mekanisme kerja tanpa dukungan kualitas sumber daya yang mengisinya tidak akan ada artinya.
- d. Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen, praktek manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang dalam mengkondisikan semua hal ada didalam organisasi. Kebijakan dan praktek manajemen ini harus memperhatikan juga unsur manusia sebagai individu yang memiliki perbedaan bukan hanya mementingkan strategi mekanisme kerja saja. Mekanisme kerja ini meliputi penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya dan menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana, adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan inovasi organisasi.

4. Syarat-syarat mengenai Efektivitas Kerja

Richard M. Steers (1985:135) dalam bukunya Efektivitas Organisasi Kaidah Prilaku ada tiga syarat efektivitas kerja yang dikemukakan sebagai berikut:

- a. Setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu jumlah pekerja terampil
- b. Organisasi harus mampu memiliki prestasi, peranan yang dapat diandalkan dari pada karyawannya.
- c. Organisasi yang efektif juga menuntut agar para karyawan mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inisiatif.

E. Hubungan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai

Masalah disiplin kerja harus lebih diperhatikan karena adanya kecenderungan manusia berbuat kesalahan dengan unsur kesengajaan, disamping itu ada juga kecenderungan disertai unsur ketidaksengajaan yang bermotif untuk mencari keuntungan pribadi dengan melakukan pelanggaran atau penyimpangan. Setiap orang yang melakukan pelanggaran didasarkan atas kebutuhan fisik dan berkembang ke arah kebiasaan yang kini sudah membudaya.

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi maka diperlukan adanya sikap patuh atau disiplin yang ditunjukkan oleh setiap pegawai sehingga segala kegiatan dapat terarah. Penegakan kedisiplinan dilaksanakan oleh pimpinan dalam suatu organisasi. Dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh

pegawai, diperlukan seorang pemimpin yang tegas, sehingga dalam pelaksanaannya pegawai itu dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan berpedoman kepada aturan yang ada sehingga hasil kerjanya pun akan maksimal. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kerja yang maksimal sehingga semua hal yang menjadi tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Peneliti menyatakan ada keterkaitan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja yang didapat melalui pengertian dari keduanya yang saling berkaitan yakni sebagai berikut:

Hasibuan (2013:194) memberikan pendapatnya mengenai kedisiplinan yakni sebagai berikut:

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi.

Siagian (1997:151), mengemukakan efektivitas kerja sebagai berikut :

Efektivitas Kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Nitisemito (2006:99) mengemukakan adanya keterkaitan antara disiplin kerja dan efektifitas kerja sebagai berikut : “masalah kedisiplinan kerja merupakan

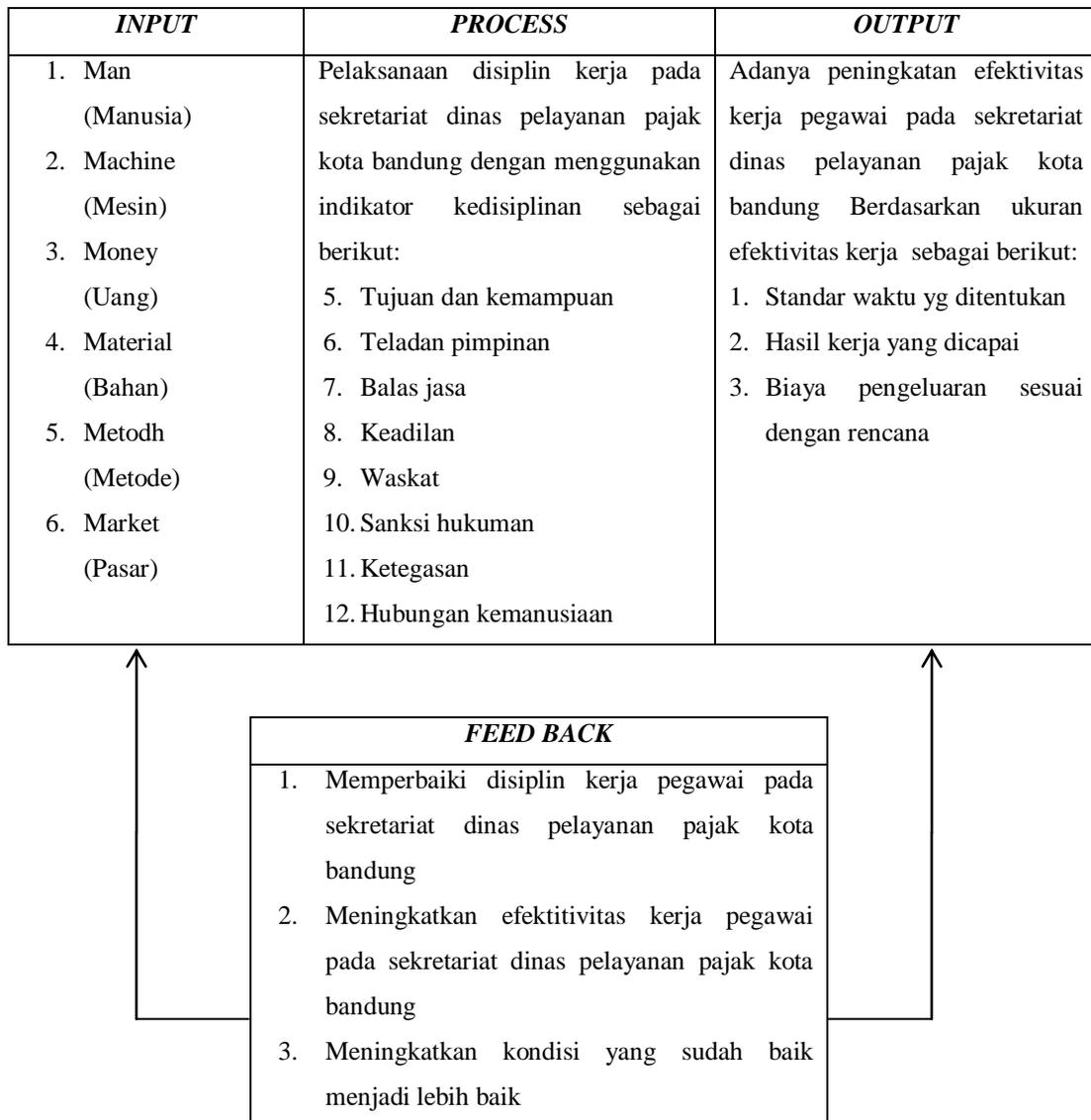
masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi”. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan kerja, karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi efektivitas kerja yang dicapainya.

Maka dari itu hubungan disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai dapat diketahui melalui sikap patuh pegawai terhadap sejumlah peraturan yang dibuat organisasi sehingga menjadikan peraturan tersebut sebagai pedoman dalam melaksanakan segala kegiatan serta tidak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan aturan tersebut. Hal ini akan mendorong semangat dan gairah kerja pegawai sehingga akan berdampak terhadap hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai yaitu efektivitas kerja pegawai akan meningkat.

Untuk lebih jelasnya keterkaitan hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja, peneliti akan menggambarkan model pendekatan sistem sebagai berikut:

GAMBAR 2.1

**MODEL PENDEKATAN SISTEM HUBUNGAN DISIPLIN KERJA DENGAN
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**



Sumber : 1. Hasibuan (2013:194)

2. Siagian (1997:151)

3. Modifikasi Peneliti

Penjelasan:**1. *Input* (Masukan)**

Maksudnya adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki. Dalam suatu sistem tiak akan terlepas dari “*The Six M*” yang merupakan unsur manajemen untuk mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan, yang termasuk kedalam “*The Six M*” itu antara lain:

a. *Man* (Manusia)

Manusia yang dimaksud disini adalah para pegawai pada sekretariat dinas pelayanan pajak kota bandung yang merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, karena manusia adalah motor penggerak dalam suatu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

b. *Machine* (Mesin)

Mesin merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk menunjang kelancaran pekerjaan di dalam organisasi.

c. *Money* (Uang)

Biaya merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena tanpa biaya maka organisasi tidak akan berjalan.

d. *Material (Bahan)*

Bahan merupakan sumber daya yang akan digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan organisasi seperti alat tulis, meja, kursi, alat transportasi, gedung kantor dan lain-lain.

e. *Method (Metode)*

Faktor ini tidak kalah penting dengan faktor yang lainnya dalam sebuah usaha pencapaian tujuan organisasi. Metode merupakan cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, dengan menggunakan metode sebelum melaksanakan kegiatan maka semua kegiatan akan dapat dilaksanakan dengan baik karena arah dan tujuan sebelumnya sudah tersusun.

f. *Market (Pasar)*

Pasar dalam hal ini adalah masyarakat atau lingkungan publik sebagai pemasaran antara organisasi dengan lingkungan masyarakat. Tanpa adanya pasar atau lingkungan luar yang mendukung, tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebelumnya tidak akan tercapai.

2. *Proses (Proses)*

Proses ini merupakan sumber-sumber dalam input yang diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan disiplin kerja berdasarkan indikator-indikator kedisiplinan. Pelaksanaan disiplin kerja dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai pada sekretariat dinas pelayanan pajak kota bandung tidak akan terlepas dari pemanfaatan input.

3. *Output (Keluaran)*

Merupakan hasil yang telah dicapai melalui proses disiplin kerja pegawai pada sekretariat dinas pelayanan pajak kota badung. Apabila indikator-indikator kedisiplinan telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka efektivitas kerja pegawai pada sekretariat dinas pelayanan pajak kota badung akan meningkat. Peningkatan efektifitas kerja pegawai dapat dinilai dengan terpenuhinya ukuran-ukuran efektivitas kerja.

4. *Feed Back (Umpan Balik)*

Peningkatan efektivitas kerja pegawai diharapkan dapat memberikan umpan balik terhadap input yang berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input, sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna. Dimana umpan balik yang diharapkan untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.