BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Administrasi Publik

Secara etimologi istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang infinitifnya ialah *to administer*. Kata to administer diartikan sebagai to manage (mengelola) atau to direct (menggerakkan). Dan administrasi yang berasal dari bahasa Latin yaitu Ad diartikan intensif, dan ministrace diartikan melayani, membantu, dan memenuhi. Administrasi merujuk pada kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan.

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila diterapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerjasama tersebut adalah dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, dan salah satu organisasi yang terbesar adalah Negara.

(**Syafiie;2009:5)** berpendapat mengemukakan Administrasi yaitu :

> **"administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".**

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk membentuk suatu kerjasama agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

> **The Liang Gie** yang dikutip oleh **Syafiie (2009 : 4)**, mengatakan bahwa **"Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu."**

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

> **Silalahi** yang dikutip oleh **Sembiring (2012 : 25)**, mengemukakan definisi administrasi, yaitu :
>
> **"Administrasi adalah kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien".**

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi adalah adanya sekelompok orang, proses kegiatan, pembagian kerja, kerja sama, tujuan tertentu yang ditempuh secara efektif dan efesien.

Administrasi publik merupakan sebuah aktivitas yang meliputi seluruh masalah penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu Negara. Administrasi publik terlibat dalam proses pembuatan kebijakan publik dan juga pelaksanaan kebijakan publik.

Zauhar (2006:31) menyatakan bahwa "administrasi adalah Administrasi publik pada awal pertumbuhannya, didefinisikan sebagai administrasi publik ini menekankan bahwa keberadaan administrasi publik diarahkan untuk melayani publik".

Henry dalam **Harbani pasolong (2008:8),** mengemukakan bahwa:

> **"Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang komplekss antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial''.**

Administrasi publik berusaha mengembangkan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisien, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

> **Waldo** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:8)** mendefinisikan "Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. ".

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

2.1.2 Konsep Manejemen dan Organisasi

1) **Pengertian Manajemen**

   Siagian (2011 : 5) berpendapat manajemen yang menyatakan :

   "Proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegitan orang lain".

Hubungan ini perlu diperhatikan bahwa manajemen dalam arti kelompok pimpinan tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut *bawahan.* Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa administrasi dan

manajemen tidak dapat dipisah-pisahkan. Hanya kegiatan-kegiatannya yang dapat dibedakan. Apabila dilihat dari segi fungsional, administrasi mempunyai dua tugas utama, yakni :

1) Menetukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai *(Organizational goal).*
2) Menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and over all policies).*

2) Pengertian Organisasi

Siagian yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** mengemukakan bahwa organisasi adalah

"Setiap bentuk persekutuan antara duoa orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dlam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan yang didalamnya terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan".

Atmosudirjo (1976) yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** menuturkan bahwa organisasi adalah

"Struktur tata pembagian kerjadan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu".

2.1.3 Konsep Pengendalian

A. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Satu hal yang harus dipahami, bahwa pengendalian dan pengawasan adalah berbeda karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian.Bila pengendalian dilakukan dengan disertai pelurusan (tindakan korektif), maka

pengawasan adalah pemeriksaan di lapangan yang dilakukan pada periode tertentu secara berulang kali.

> **Siagian (2008:112) pengendalian adalah suatu proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi, untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.**

> **Hasibuan (2007:246)** mengemukakan bahwa
>
> **"pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai dalam standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan yang sesuai dengan rencana yang selaras dengan standar".**

Beberapa pengertian pengendalian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur, dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

B. Tujuan Pengendalian

Pengendalian mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan tercapai tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengendalian diharapkan kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dapat dideteksi lebih awal sehingga jika terdapat penyimpangan, penyimpangan tersebut tidak akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan.

> **Hasibuan (2007:246)** bahwa tujuan dilaksanakannya pengendalian adalah
>
> **(1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana;**

(2) Melakukan tindakan perbaikan, jika terjadi penyimpangan-penyimpangan;
(3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Sedangkan **Tjokroaminoto (1998:193)** mengemukakan bahwa maksud dan tujuan

"**pengendalian adalah untuk mengikuti dan menilai apakah penyelenggaraan kegiatan sesuai dengan rencana, kebijakasanaan atau peraturan yang telah ditetapkan, maka diadakan sistem pengendalian yang memungkinkan identifikasi bagi tindakan-tindakan korektif sebelumnya".**

Syamsi (1994:148) mengemukakan pula pendapatnya mengenai tujuan dari pengendalian sebagai berikut:

(1)Untuk mengetahui apakah pelaksanaan itu tidak mengalami kesulitan-kesulitan yang berarti;
(2) Untuk mengetahui apakah pelaksanaannya cukup efisien;
(3) Untuk mengetahui penyebabnya apabila terjadi penyimpangan;
(4) Untuk mencari pemecahannya, sehingga pekerjaan dapat sesuai dengan standar.

C. Proses Pengendalian

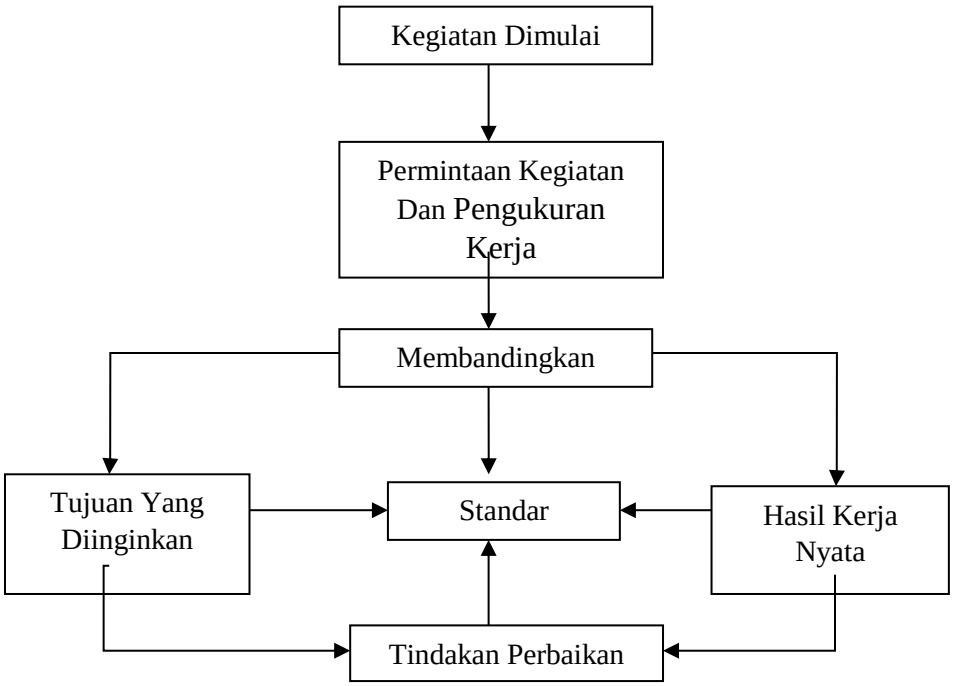
Pengendalian memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pada suatu organisasi. Untuk mencapai hasil yang baik, maka pelaksanaan pengendalian harus didasarkan pada tahap-tahap atau proses pengendalian yang tepat.

Malayu S. P. Hasibuan (2007:249) yang membagi pengendalian menjadi empat langkah, sebagai berikut :

(**1)Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian;**
(2)Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai;
(3)Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada;
(4)Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Proses pengendalian **Harold Koontz, Cyrill O' Donnell, Heinze Weihrich (2003:197)** menyatakan bahwa proses pengendalian meliputi tiga hal yaitu:

1) **Menetapkan Standar Kerja.**
   Pengendalian kerja dibuat berdasarkan rencana-rencana, oleh karena itu secara logis, langkah pertama dalam proses pengendalian sumber daya manusia adalah menetapkan perencanaan terlebih dahulu. Akan tetapi, karena rencana itu berbeda dalam rincian dan kompleksitasnya, dan para manajer pada umumnya tidak bisa mengawasi semua hal, maka para manajer itu harus membuat standar-standar tertentu. Standar itu adalah butir-butir terpilih dari suatu program perencanaan keseluruhan di mana ukuran-ukuran keberhasilan dapat diwakili oleh standar-standar tersebut yang bisa diterima oleh manajer tanpa harus melakukan pengendalian secara langsung.
   Standar-standar kerja tersebut antara lain meliputi hal-hal seperti mengenai kuantitas atau jumlah produksi satuan-satuan pelayanan, jam kerja, kecepatan, atau jumlah penolakan-penolakan atau dapat juga dinyatakan dalam bentuk keuntungan. Standar-standar juga dapat dilakukan dalam bentuk kualitatif yang mudah diukur, dengan kata lain, dapat memberi petunjuk atau tingkat keberhasilan kegiatan.
2) **Mengukur Kegiatan Kerja.**
   Langkah kedua dalam pengendalian sumber daya manusia adalah mengukur kegiatan kerja terhadap standar-standar yang telah ditentukan. Dari standar yang telah ditentukan oleh manajer tersebut, kemudian diukur seberapa besar keberhasilan kerja dapat dicapai. Sehingga untuk langkah selanjutnya dapat diperkirakan tindakan apa yang perlu disiasati untuk perkembangan perusahaan atau instansi tersebut.
3) **Membetulkan Penyimpangan (Tindakan Korektif)**
   Proses pengendalian sumber daya manusia adalah untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Dengan tolak ukur standar yang telah dibuat maka akan diketahui adanya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Apabila terjadi penyimpangan maka dapat dilakukan koreksi atau analisis sehingga dapat diketahui penyimpangannya. Dengan demikian, kita dapat menganggap bahwa pengendalian sumber daya manusia adalah sebagai alat atau cara untuk mendeteksi dan membetulkan penyimpangan yang negatif yakni memperbaiki disiplin kerja yang kurang sempurna. Koreksi terhadap penyimpangan tersebut merupakan titik dimana pengendalian dilihat sebagai bagian dari seluruh sistem manajemen



Sumber: Maman Ukas (2006)

Gambar 2.1

Proses Pengendalian

D. Variabel – Variabel dan Indikator – Indikator Pengendalian

Variable variable dari **Hasibuan (2003 : 223)**

1. **Penetapan standar**
2. **Pengukuran kegiatan untuk membandingkan dengan standar**
3. **Tindakan koreksi**

Ketiga poin diatas dalam penelitian akan dijadikan indikator penelitian. Penjelasan dari ketiga indikator di atas, akan penulis uraikan :

1. **Penetapan Standar**

   Pengendalian berorientasi pada tujuan yang jelas,ada prosedur yang jelas dalam melakukan pengendalian,tingkat pembagian tugas dan wewenang yang jelas kepada petugas dalam menjalankan tugas di bidang pengendalian,adanya sarana dan prasarana di dalam melakukan pengendalian,adanya sosialisasi kepada semua pihak mengenai standar yang ada.

2. **Pengukuran kegiatan untuk membandingkan dengan standar**

   Adanya pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan,adanya pemantauan secara incidental, pendataan kegiatan pegawai yang menyimpang,adanya pengawasan yang objektif, membandingkan hasil laporan dengan standar atau rencana yang ada.

3. **Tindakan koreksi**

   Memberikan peringatan terlebih dahulu kepada pegawai yang melanggar, adanya ketegasan dari pimpinan dalam memberikan sanksi kepada para pelanggar, adanya sanksi yang tegas,adanya tindakan perbaikan kepada pegawai yang melanggar,adanya perbaikan dan penyempurnaan terhadap prosedur pelaksanaan pengendalian. Dengan adanya variabel pengendalian dapat menjadi acuan untuk pencapaian pengendalian yang baik, sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya sehingga pengendalian yang dilakukan akan lebih teratur.

E. Metode Pengendalian

Metode pengendalian merupakan masalah yang penting dan merupakan bagian vital dari proses pengendalian. Metode-metode pengendalian yang dapat digunakan menurut **Ukas (2006:353-356)** terdiri dari:

1) **Membuat Program**
   Komentar-komentar yang ringkas telah dibuat tentang program sebagai hasil yang penting dari perencanaan. Mempergunakan informasi yang dikumpulkan dengan sistem kontrol dan mengikuti keputusan-keputusan, uraian-uraian yang lebih jauh akan membawa hubungan ke proses kontrol.

2) **Mengembangkan Program**
   Pengembangan program terlebih dahulu merupakan suatu proses utama.Perencanaan yang sehat selalu didasarkan kepada informasi yang benar dankomplit. Untuk mengolah informasi yang sudah berbentuk data-data maka perludi kembangkan program-program yang berguna untuk mengolah data-data tersebut.

3) **Pelaksanaan Program**
   Langkah selanjutnya adalah menjalankan program yang telah dibuat.Sekali program dijalankan, maka harus pula dilakukan pemeriksaan terusmenerus, penafsiran kemajuan atau perkembangan dan penilaian terhadap hasil-hasil yang diinginkan.
4) **Peninjauan dan Analisa**
   Tingkat terakhir dari pengadaan program adalah "peninjauan dan analisa".Pada segi ini, laporan dari berbagai unit operasi dipelajari untuk mengetahui bagaimana hasil-hasil dapat diperbaiki.
5) **Menginterpretasikan Penemuan-Penemuan**
   Setelah dilakukan peninjauan dan analisa-analisa maka langkah selanjutya adalah menerapkan hasil penemuan-penemuan yang telah didapatkan sebelumnya.
6) **Mengadakan Perbandingan**
   Angka yang diharapkan dengan fakta yang terjadi akan sangat berbeda apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan. Untuk itu, diperlukan perbandingan dari hasil yang didapatkan dengan pembanding yang telah ditetapkan.
7) **Mencari Penyimpangan**

Selanjutnya apabila ada penyimpangan, maka dicari letak penyimpangan itudi mana, sehingga dapat diketahui letak penyimpangan dan bagaimana cara mengatasinya.

8) **Mencatat dengan Tabel**

Untuk bisa menunjukkan data dengan jelas, sekarang ini dapat dilakukan dengan mencatatnya pada tabel. Kegunaan tabel yang penting adalah bisa menyederhanakan data dan menggambarkan data dengan jelas.

9) **Tindakan yang Bersifat Memperbaiki**

Perencanaan tidak selalu sesuai dengan apa yang diharapkan, perlu dilaksanakan penelitian mengenai hasil-hasil pelaksanaan yang merupakan jantung pengawasan. Apabila terbukti ada penyimpangan maka peran manajer diperlukan untuk mengambil tindakan-tindakan yang bersifat memperbaiki terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut.

Sementara itu, berdasarkan beberapa konsep pengendalian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diketahui bahwa lingkup pengendalian meliputi hal-hal yang dianggap strategis (rencana), proses, pendekatan (cara) yang dapat dilakukan untuk melaksanakan pengendalian, serta hasilnya. Berdasarkan uraianyang telah penulis kemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulisingin mengkaji pendekatan (cara) pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Penataan Ruang Kota Bandung sehingga dapat meningkatkan disiplin pegawainya.

Siagian (2008:115-116) konsep pengendalian diperoleh dua cara, yaitu:

(1) pengendalian langsung (*direct control*) yang dilakukan dengan cara inspeksi langsung, *on the spot observation,* serta *on the spot report,* dan

(2) pengendalian tidak langsung (*indirect control*), melalui laporan tertulis danlaporan lisan. Untuk lebih jelasnya, penulis kemukakan di bawah ini:

1. Pengendalian Langsung, yang terdiri dari:

a. Inspeksi langsung

Cara melakukan inspeksi langsung dapat dilakukan pimpinan melalui cara inspeksi langsung yang dilakukan dalam bentuk mendadak, sehingga dapat diketahui kebenaran secara jelas dan tampak sebagaimana aslinya pekerjaan yang dilaksanakan pegawai.

b. *On the spot observation* (observasi di tempat)

Pengendalian dengan cara *on the spot observation* (observasi di tempat),adalah pengawasan langsung yang biasa dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk pemantauan, pengamatan ataupun peninjauan.

c. *On the spot report* (laporan di tempat)

Cara pengawasan *on the spot report* (laporan di tempat), biasanya dilakukan untuk mencocokan laporan yang diterima dengan kenyataan sebenarnya di lapangan berbentuk pemeriksaan atau pengecekan.

2. Pengendalian Tidak Langsung, yang terdiri dari:

a. Laporan tertulis

Laporan tertulis diperlukan karena laporan tertulis dapat mencakup data komprehensif yang dapat bermanfaat untuk penyusunan statistik. Laporan tertulis juga merupakan catatan permanen, yang andai kata orang memerlukan data di kemudian hari untuk perbandingan studi maka dapat digunakan catatan tertulis tersebut.

b. Laporan lisan

Cara melakukan pengendalian tidak langsung juga bisa berbentuk laporanlisan, karena proses ini merupakan salah satu bentuk dari pengawasanyang dilakukan oleh pimpinan. Sebab dengan laporan lisan, pimpinan dapat mengetahui hal-hal yang telah terjadi serta dapat memberikan saran-saran yang diperlukan. Di samping itu, laporan lisan dapat mencakup hal-hal yang dapat melengkapi laporan tertulis, serta dalam laporan lisanterjadi kontak pribadi. Sehingga diharapkan laporan yang diterima akan lebih komprehensif.

2.1.4 Konsep Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja berangkat dari sifat dasar manusia yang tidak luput dari kesalahan.Setiap perusahaan yang menginginkan kemajuan harus dapat mewujudkan disiplin kerja pegawainya. Dengan disiplin kerja yang baik berarti

produktivitas akan meningkat.

Mengenai disiplin kerja banyak ahli yang menjelaskan pengertian disiplin dan kedisiplinan. Menurut **Veithzal rivai (2005:444)**,

> **"disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku".**

Selanjutnya **Malayu S.P Hasibuan (2010:193),** menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan **Gouzali Saydam (2005:30**) bahwa :

"disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri pegawai sendiri, yang diperlihatkan mereka dengan bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam menjalankan pekerjaan".

Tanpa mengurangi makna disiplin kerja, penulis menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap taat pada aturan dan norma yang berlaku pada perusahaan/organisasi serta siap menerima sanksi atas kesalahan yang telah dilakukan dengan penuh kesadaran.

b. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Mewujudkan disiplin kerja kepada pegawai tidaklah mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai suatu organisasi.Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai **Gouzali Saydam (2005:30)** di antaranya**:**

(1) pemberian tingkat kompensasi yang cukup memadai,
(2) adanya perhatian terhadap kesulitan pegawai,
(3) adanya penghargaan terhadap prestasi,
(4) adanya keseragaman peraturan disiplin yang berlaku untuk semua orang,
(5) adanya keteladanan pemimpin,
(6) penerapan disiplin yang bersifat mendidik, dan
(7) adanya keberanian pimpinan untuk menindak orang yang melanggar disiplin.

Untuk mempertinggi disiplin kerja, peranan hubungan manusia merupakan faktor yang harus diperhatikan.Manusia harus diperlakukan sebagai manusia yang

memiliki kepribadian, harga diri, dan kehormatan. Manusia sebagai tenaga kerja jika diperlakukan secara baik akan merasa dihargai dan merasa percayadiri dalam melakukan suatu tugas yang diberikan dan hal ini sangat mempengaruhi disiplin kerja. Pentingnya hubungan manusia diakui juga oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2010:214)** sehingga beliau memasukan hubungan kemanusiaan menjadi faktor yang mempengaruhi disiplin kerja.

Untuk lebih jelasnya, berikut penulis kemukakan pendapat **Malayu S.P.Hasibuan (1994:214)** tersebut: Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi. Diantaranya ialah:

1) **Tujuan dan kemampuan;**
2) **Teladan kepemimpinan;**
3) **Balas jasa;**
4) **Keadilan;**
5) **Waskat;**
6) **Sanksi hukuman;**
7) **Ketegasan;**
8) **Hubungan kemanusiaan;**
9) **Pengawasan dari pimpinan.**

Penjelasan dari kesembilan poin di atas secara lebih jelas akan diuraikan sebagai berikut:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas ditetapkan secara ideal sertacukup menantang bagi kemampuan pegawai. Dalam hal ini, berarti pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-

sungguh dan dapat disiplin baik dalam mengerjakannya.Tetapi jika pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan kerja pegawairendah.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan kerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya.Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, salah satu upaya yang bisa dilakukan pihak manajemen adalah memberikan balas jasa yang cukup sesuai dan adil bagi pegawai yang bersangkutan.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan kerja pegawai, karena egodan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan

minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, maka manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap seluruh bawahnnya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik maka akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan kerja. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, dan sikap serta perilaku pegawai yang indisipliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani tegas menindak pegawai yang bersikap indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menegakkan hukuman yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan tersebutakan dapat memelihara kedisiplinan pegawai perusahaan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara semua pegawai akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *directsingle realtionship*, *direct group relationship,* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat baik secara vertikal maupun horizontal di antara semua pegawainya. Jika tercipta *human relationship* yang baik harmonis, diharapkan akan terus terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

9) Pengawasan dari Pimpinan

Pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan untuk mengontrol perilaku pegawai. Dengan pengawasan yang baik maka perilaku pegawai akan dapat dikontrol sehingga setiap langkah dan tindakan

pegawai dapat diarahkan untuk mencapai produktivitas yang optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maskimal. Sebaliknya jika terjadi kurangnya pengawasan dari pimpinan maka berisiko besar untuk terjadi penyelewengan atau tindakan yang indisipliner sehingga dapat mengganggu pencapaian produktivitas organisasi.

1. Variable- variable dan Indikator- Indikator Disiplin Kerja

Variabel variabel dari **Hasibuan (2005:444),**baik tidaknya disiplin kerja dapat diketahui dari:

1) Kehadiran;
2) ketaatan pada peraturan kerja;
3) ketaatan pada standar kerja;
4) tingkat kewaspadaan tinggi;

Keempat poin diatas dalam penelitian akan dijadikan indikator penelitian. Penjelasan dari kelima indikator di atas, akan penulis uraikan :

1) kehadiran

Kehadiran merupan salah satu yang dapat dijadikan ukuran disiplin kerja,Kehadiran kerja bisa menunjukkan tingkat kedisiplinan kerja pegawai pada suatu organisasi. Baik tidaknya kehadiran pegawai dalam suatu organisasi akan mengindikasikan baik tidaknya tingkat kedisiplinan dalam organisasi tersebut.

2) Ketaatan pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja diperlukan untuk menunjukkan kedisiplinan pegawai.

3) Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan pada standar kerja dapat mengindikasikan tingkat kedisiplinan kerja pegawai dalam suatu organisasi.Ketaatan pada standar kerja merupakan salah satu sikap disiplin pegawai sehingga apabila pegawai tidak taat pada standar kerja yang ditetapkan organisasi, maka itu menunjukkan adanya sikap indisipliner dari pegawai tersebut.

4) Tingkat Kewaspadaan.

Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dapat menunjukkan tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.Tingkat kewaspadaan merupakan suatu bentuk tindakan yang penuh kehati-hatian dan sikap yang penuh kepatuhan terhadap aturan kerja.

2.1.5 Hubungan Pengendalian Dengan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sesuatu hal yang datang dari dalam diri pegawai yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Disiplin kerja ini sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dan pada akhirnya akan dapat mempengaruhi pencapaian hasil/tujuan yang telah ditetapkan,hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2010:212) bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Untuk itu perlu melakukan pengendalian terhadap sikap kedisiplinan sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang akan sangat merugikan organisasi dan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian pelaksanaan pengendalian yang baik dari pimpinan sangat penting dalam mencapai hasil/tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian berfungsi bukan hanya untuk mencari kesalahan namun juga berfungsi sebagai pengatur dan pembina dalam setiap tindakan yang dilakukan, sehingga tindakan yang dilakukan dalam pencapaian tujuan akan selalu berada dalam koridor yang diinginkan serta sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian menjadi hal yang sangat penting agar organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik serta efektif.Pengendalian yang dilakukan terhadap setiap bawahan dimaksudkan agar dalam bersikap dan bertindak selalu berada dalam koridor sebagaimana yang telah ditentukan oleh aturan-aturan organisasi maupun ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, pengendalian yang dilakukan terhadap bawahan dimaksudkan untuk mengontrol sikap pegawai sehingga selalu berada dalam koridor dan sesuai dengan peraturan (salah satunya untuk mengontrol kedisiplinan).

2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk memecahkan permasalahan peneliti menggunakan kerangka pemikiran yang dapat dijadikan landasan berupa teori dan pendapat para ahli yang kebenarannya tidak diragukan, yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang dibahas yaitu Pengendalian (Variabel Bebas) dan Disiplin Kerja
(variabel terikat).

Hasibuan (2007 : 22) Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian SDM meliputi kehadiran, kedisiplinan, prilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Siagian (2008 : 112) Pengendalian merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Indikator pengendalian menurut siagan yaitu :

1) Pengawasan langsung *(direct control)* yang dilakukan dengan cara inspeksi langsung, *on the spot observation*, serta *on the spot report*,
2) Pengawasan tidak langsung *(inderct control)*, melalui laporan tertulis dan laporan lisan.

Hasibuan (2003:223) pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara. **Hasibuan** menyatakan pengendalian meliputi tiga hal yaitu:

1) Penetapan standar;
2) Pengukuran kegiatan; dan
3) Membetulkan penyimpangan/tindakan korektif.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manjer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu prilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

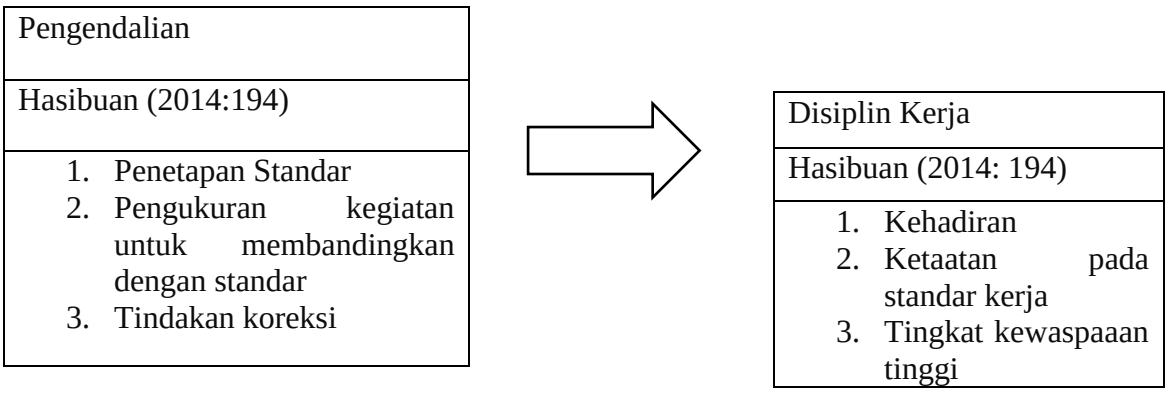
Hasibuan (2010:193-194) Disiplin kerja : Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan di artikan bila mana pegawai selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma – norma sosial yang berlaku".

Indikator - indikator disiplin kerja antara lain **Hasibuan (2003:223) :**

1. Kehadiran,
2. Ketaatan pada peraturan kerja,
3. Ketaatan pada standar kerja,
4. Tingkat kewaspadaan tinggi,
5. Bekerja etis.

Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah kedisiplinan pegawai adalah dengan cara melaksanakan sebaik – baiknya pengendalian sumber daya manusia.

Berdasarkan pola pikir di atas, penulis menempatkan "pengendalian " sebagai variabel yang mempengaruhi (variabel X) dan "disiplin kerja sebagai variabel yang dipengaruhi (variabel Y), maka keterkaitan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2

Variabel Keterikatan

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu dugaan atau pernyataan sementara mengenai sesuatu masalah tertentu yang harus diuji secara empiric apakah dugaan sementara itu bisa diterima atau sebaliknya di tolak.

Bedasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas maka peneliti mengemukakan hipotesis asosiatif yang menyatakan dua variabel atau lebih yaitu

1. Hipotesis Penelitian :

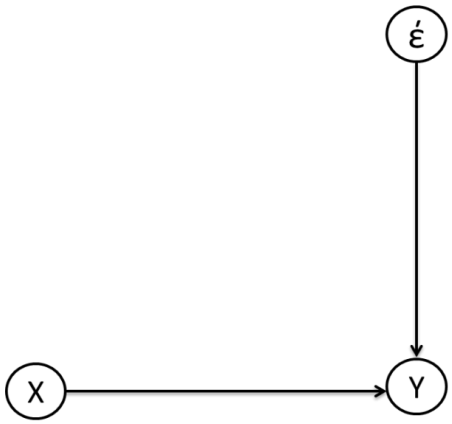
   “ Ada Pengaruh Pengendalian Terhadap Disiplin Kerja Pada Dinas Penataan Ruang Kota Bandung”.

2. Hipotesis Statistik

   Hipotesis diatas adalah hipotesis penelitian yang sifatnya verbal dan substantif artinya belum bisa diuji oleh karena itu harus di terjemahkan kedalam hipotesis statistik yang di operasional sebagai berikut :

1) $H_{0\ :}\ \rho_s = 0$, Pengendalian (X) : Disiplin Kerja (Y) = 0 , artinya antara Pengendalian terhadap Disiplin Kerja di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung tidak ada perbedaan pengaruh yang signifikan.
2) $H_1 : \rho_s \neq 0$, Pengendalian (X) : Disiplin Kerja (Y) ≠ 0 , artinya Pengendalian terhadap Disiplin Kerja di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung ada perbedaan pengaruh yang signifikan.

Berikut ini uraian paradigma penelitiannya :



Gambar 2.3

Paradigma Pengaruh

Keterangan :

X = Pengendalian

Y = Disiplin Kerja

έ = Variabel lain diluar variabel pengendalian yang tidak diukur yang mempengaruhi variabel disiplin kerja.