# BAB II

**KAJIAN PUSTAKA, KERAGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

# Tinjauan Pustaka

* + 1. **Pengertian Administrasi**

Secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “ad” dan “ministrate” yang berarti “to serve” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata Administratie (bahasa belanda), yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara 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.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Sondang P. Siagian dalam buku Ilmu Administrasi Negara menjelaskan bahwa

: “Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Nawawi yang dikutip oleh Maksudi dalam bukunya Dasar-Dasar Administrasi Publik (2017:28) mengemukakan definisi Administrsi, yaitu :

8

“Administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerja sama kelompook manusia untuk mecapai tujuan yang teah ditentukan”.

# Pengertian Administrasi Publik

Administrasi Publik merupakan suatu ilmu yan berinduk pada ilmu administrasi yang di dalamnya membahas mengenai ruang lingkup organisasi pemerintahan (instansi pemerintah). Administrasi publik secara luas dapat dikatakan sebagai suatu proses kerjasama antara apaatur pemerintah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan disini menyangkut tujuan-tujuan negara yang telah ditetapkan dan dibagi kedalam tugas-tugas setiap aparatur negara.

Definisi administrasi publik menurut Chandler dan Plano dalam Harbani (2019:8) mengatakan bahwa : “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.

Dwight Waldo dalam Harbani mendefinisian administrasi publik, yaitu : “Administrasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa administrasi publik merupakan suatu rangkaian keiatan yang dilakukan oleh aparatur negara guna melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tujuan-tujuan negara untuk mencapai tujuan negara.

# Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menguraikan definisi manajemen sumber daya manusia peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu mengenai definisi manajemen. Manajemen berasal dari bahasa Inggris *“to manage”*, yang artinya mengatur, mengurus, melaksanakan, dan mengelola.

Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang definisi manajemen. Pengertian manajemen menurut Siagian (2008:5), dalam bukunya Filsafat Administrasi, adalah sebagai berikut :

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

Pengertian diatas menyebutkan bahwa manajemen berasal dari proses kegiatan yang memerlukan kemampuan dan keterampilan dalam rangka mencapai tujuan.”

Kemudian definisi manajemen menurut G. R. Terry dalam bukunya Principles of Management, yang dikutip Dra. H. Sadili Samsudin MM. M.Pd (2010:17) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” sebagai berikut

: “Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya lainnya.”

Jadi manajer adalah upaya mengatur segala sesuatu baik pemanfaatan

sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2007:9) mengemukakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri atas 6 unsur yaitu *man, money, methode, meterials, machines* dan *market.* Unsur man (manusia) ini merupakan aspek penting yang harus dimiliki organisasi dan perlu diperhatikan dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumbe daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:250) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas

manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2004:13) :

1. Fungsi Manajerial
   1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan.

* 1. Pengorganisasia (*Organizing*)

Pengorganisasia adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

* 1. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

* 1. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Fungsi Operasional
   1. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

* 1. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

* 1. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa secara

langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak (berpedoman pada Upah Minimum).

* 1. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

* 1. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

* 1. Kedisiplinan (kesadaran untuk mentaati peraturan)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

* 1. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 Tentang Pemberhentian Hubungan Kerja.

# Konsep Disiplin Kerja

* + 1. **Pengertian Disiplin Kerja**

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris “*disiple*” yang berarti pengikut atau penganut pengajaran. Disiplin merupakan suatu keadaan dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2007:193) pengertian disiplin kerja yaitu : “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.”

Pandangan diatas menggambarkan apabila disiplin kerja bersumber dari kesadaran dan kerelaan diri setiap orang maka dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial akan berlandaskan atas hati nurani sehingga disiplin kerja akan tertanam kuat. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

# Peraturan tentang Disiplin Kerja

Peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 disusun dalam rangka menyempurnakan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang dirasakan sudah tidak sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan keadaan yang terjadi saat ini. Mulai bulan Juni tahun 2010 telah diberlakukan PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dimana merupakan salah satu alat/peraturan yang semoga kita harapkan dapat menjadikan PNS lebih mengerti tugas mereka sebagai abdi negara yang bekerja untuk kepentingan umum/masyarakat. Sesuai dengan PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Bab II Kewajiban dan Larangan, Pasal 3 angka 11 : “Setiap PNS wajib masuk kerja dan mentaati peraturan jam kerja”. Apabila kewajiban sebagaimana tersebut diatas dilanggar dikenakan sanksi berupa :

* + - 1. Hukuman Disiplin Ringan terdiri atas :
         1. Teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah

selama 5 (lima) hari kerja;

* + - * 1. Teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja; dan
        2. Pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 (sebelas) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.
      1. Hukuman Disiplin Sedang terdiri atas :
         1. Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 s/d 20 hari kerja;
         2. Penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 21 s/d 25 hari kerja; dan
         3. Penundaan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 26 s/d 30 hari kerja.
      2. Hukuman Disiplin Berat terdiri atas :
         1. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama tiga tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 31 s/d 35 hari kerja;
         2. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 36 s/d 40 hari kerja;
         3. Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah

selama 41 s/d 45 hari kerja; dan

* + - * 1. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 hari kerja atau lebih.

Dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Kerja Pegawai diharapkan kepada seluruh pegawai yang ada di Badan Pertanahan Nasional untuk lebih memahami, mmepedomani dan mentaati peraturan tersebut, mengingat peraturan yang baru ini lebih berat sanksinya dibandingkan dengan peraturan sebelumnya.

# Indikator Disiplin Kerja

Malayu S. P Hasibuan (2007:194) mengemukakan bahwa indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan Kemanusiaan

Indikator-indikator tersebut akan peneliti uraikan lebih jelas, sebagai berikut

:

* + - 1. Tujuan dan kemampuan

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 seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the*

*right man in the right job.*

* + - 1. Teladan pimpinan

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

* + - 1. Balas jasa

Bala jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan.

* + - 1. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan 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, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

* + - 1. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

* + - 1. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan berkurang.

* + - 1. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indispiliner sesuai dengan sanski hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

* + - 1. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesame karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan

itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship, direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta, apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

# Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Selain itu ada juga bentuk-bentuk Disiplin kerja menurut Handoko (2001:208) mengemukakan bahwa 2 tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

* + - 1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai atau karyawan agar mengikuti berbagai standard an aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan atau pegawai. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata- semata karena dipaksa.
      2. Disiplin korektif adalah yang diambil untuk menangani pelanggaran- pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa hukuman dan disebut sebagai tindakan pendisiplinan. Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.

# Faktor Yang Mempengaruhi Tegaknya Disiplin

Selanjutnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya disiplin kerja dalam suatu instansi pemerintah. Menurut Syadam (2002:202), faktor tersebut antara lain :

* + - 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
      2. Ada tidaknya keteladanan dari pimpinan
      3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
      4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
      5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
      6. Ada tidaknya perhatian pada pegawai
      7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

# Hambatan Disiplin

Adapun hambatan disiplin kerja. Peraturan disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan atau instansi pemerintah serta seluruh organisasi atau badan-badan yang mempekerjakan banyak sumber

daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan peraturan disiplin dimaksudkan agar para pegawai/karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi penerapan peraturan disiplin itu menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Menurut Saydam (2000:286) bahwa hambatan pendisiplinan akan terlihat dalam suasana kerja berikut :

* + - 1. Tingginya angka kemangkiran,
      2. Sering terlambatnya karyawan/pegawai masuk kantor atau pulang lebih awal dari jam yang sudah ditentukan,
      3. Menurunnya semangat dan gairah kerja,
      4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melempar tanggung jawab,
      5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan/pegawai lebih sering ngobrol daripada bekerja,
      6. Tidak terlaksananya supervise dan pengawasan melekat dari atasan
      7. Sering terjadinya konflik antar karyawan/pegawai dan pimpinan perusahaan.

# Konsep Kinerja Pegawai

* + 1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai secara istilah etimologi, kinerja berasal dari kata performance. Performance berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) yang dikutip oleh Pasolong (2013:175-176) dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah gambaran umum mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi

organisasi.”

Pengertian kinerja menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Pasolong (2013:176) dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” yaitu :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Sebagai bahan perbandingan peneliti mengemukakan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” yaitu : “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standard an kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

# Indikator Kinerja Pegawai

Berbicara mengenai kinerja, erat kaitannya dengan bagaimana cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar performance. Hasil kerja yang hendak dicapai oleh organisasi tidak terlepas dari seberapa jauh ukuran hasil kerja (kinerja) itu sendiri dapat dilaksanakan secara optimal. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Produktivitas Kerja, mengemukakan indicator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
2. Ketetapan Waktu (*Promptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

1. Ketetapan Waktu (*Promptnees*)

Berkaitan dengan kehadiran pegawai serta sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan targer waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

1. Inisiatif (*Initiative*)

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

1. Kemampuan (*Capability*)

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya, mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pada dasarnya pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukan oleh pegawai tersebut. Performance atau kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan sehingga dapat diketahui sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

# Penilaian dan Tingkatan Kinerja Pegawai

Untuk menilai suatu kinerja pegawai bagus atau tidaknya dan sesuai dengan standar prosedur yang telah ditentukan harus diadakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai kemudian dibandingkan pula dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukum (reward/pinisment), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Untuk selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian penilaian kinerja, menurut Bernardin dan Rusel yang diterjemahkan oleh Khaerul Uman (2010:190-191) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Sedarmayanti (2009:21) dalam buku mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah system formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.

Jadi, dengan adanya penilaiam kinerja diharapkan akan menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintah maupun di lingkungan swasta.

Dalam penilaian kinerja pegawai dapat menentukan peringkat kinerja pegawai itu secara keseluruhan atau dapat dilakukan secara terperinci dengan untuk setiap bidang dalam meningkatkan tanggungjawabnya. Berikut ini cara menentukan tingkat kinerja pegawai menurut Dharma (2003:371-372) dalam bukunya “Manajemen Supervisi” yaitu :

Tingkat I

Kinerja tidak memenuhi syarat yang ditetapkan dalam pelaksanaan suatu tugas. Kinerja pegawai pada tingkat ini jelas sekali tidak memuaskan, karena pegawai dengan tingkat kinerja ini perlu diberi tugas lain yang lebih cocok atau diberhentikan.

Tingkat II

Kinerja tidak memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas. Pegawai dengan tingkat kerja ini tidak dapat memenuhi kriteria tugas dalam satu atau lebih bidang pokok, namun kinerjanya sedang meningkat dan diperkirakan dapat mencapai tingkat yang benar-benar memuaskan dalam waktu dekat.

Tingkat III

Kinerja benar-benar memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk pelaksanaan suatu tugas, pegawai dengan tingkat kinerja ini dapat melaksankaan tugasnya dengan cukup baik.

Tingkat IV

Kinerja benar-benar memenuhi syarat adakalanya melampaui syarat yang diperlukan. Kinerja pegawai pada tingkat ini jelas sekali memuaskan dan kontribusinya bagi unit kerja anda di atas rata-rata.

Tingkat V

Kinerja pegawai selalu melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan kinerja pada tingkat ini secara konsisten mencapai tingkat tinggi dalam pelaksanaan tugas.

Tingkat VI

Kinerja pegawai secara konsisten jauh melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan tingkat ini memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan unit kerja.

# Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut :

* + - 1. Faktor Individu Secara Psikologis

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

* + - 1. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

# Teori Penghubung antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

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

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi maka diperlukan adanya sikap patuh atau disiplin yang ditunjukan 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 pimpinan 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 menumbuhkan kinerja yang maksimal sehingga semua hal yang menjadi tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Peneliti menyatakan ada keterkaitan antara disiplin dengan kineja pegawai yang didapat melalui pengertian dari keduanya yang saling berkaitan, yakni sebagai berikut :

Hasibuan (2007:194) memberikan pendapatnya mengenai disiplin kerja dengan kinerja pegawai yakni sebagai berikut :

“Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Mangkunegara (2001:67) menguraikan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Indikator yang terdapat dalam teori disiplin kerja yang dikemukakan Hasibuan (2009:194) menguraikan :

“Kesidiplinan kerja adalah kunci keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya maka dari itu indikator-indikator

kedisiplinan diatas mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.”

Maka dari itu hubungan disiplin kerja dengan kinerja pegawai dapat diketahui melalui sikap patuh pegawai terhadap sejumlah peraturan yang dibuat organisasi sehingga peraturan tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan segala kegiatan serta tidak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan aturan tersebut. Sehingga hal ini akan berdampak terhadap hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai.

# Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

# Kerangka Pemikiran

Untuk memepermudah suatu masalah yang dihadapi, secara ilmiah memerlukan kerangka pemikiran sebagai bahan acuan dalam memecahkan masalah tersebut, yaitu landasan teori menurut para ahli dibidangnya dan kebenarannya mengenai Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kanwil Jawa Barat.

Hasibuan (2007:194) memberikan pendapatnya mengenai disiplin kerja yakni sebagai berikut :

“Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2007:194) mengemukakan bahwa indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan Kemanusiaan

Indikator-indikator tersebut akan peneliti uraikan lebih jelas, sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

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 seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh- sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*

1. Teladan pimpinan

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

1. Balas jasa

Bala jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan.

1. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan 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, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

1. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya, menggali sistem- sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

1. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan berkurang.

1. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indispiliner sesuai dengan sanski hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

1. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesame karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship dan cross relationship hendaknya harmonis. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta, apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut Mangkunegara (2009:67) menguraikan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”

Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

* 1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
  2. Ketetapan Waktu (*Promptnees*)
  3. Inisiatif (*Initiative*)
  4. Kemampuan (*Capability*)
  5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

1. Ketetapan Waktu (*Promptnees*)

Berkaitan dengan kehadiran pegawai serta sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan targer waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

1. Inisiatif (*Initiative*)

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

1. Kemampuan (*Capability*)

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya, mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka disusun paradigm pemikiran tentang disiplin kerja dan kinerja pegawai tersaji pada gambar berikut :

# Gambar 2.1

**Pengaruh Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai**

**VARIABEL X** **DISIPLIN KERJA**

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan Kemanusiaan

**Malayu S. P Hasibuan (2007:194)**

**VARIABEL Y KINERJA PEGAWAI**

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
2. Ketetapan Waktu (*Promptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

**Sedarmayanti (2001:51)**

# Hipotesis

Bertolak dari kerangka pemikiran diatas, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut : “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kanwil Jawa Barat.”

Hipotesis diatas adalah hipotesis penelitian yang sifatnya verbal dansubtantif artinya belum bisa di uji, oleh karena itu harus diterjemahkan kedalam hipotesis statistik yang sudah operasional sebagai berikut :

1. Ho: 𝜌𝑠 = 0, Disiplin Kerja : Kinerja Pegawai < 0, Disiplin Kerja (X) Kinerja Pegawai (Y) artinya Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak ada pengaruh yang signifikan.
2. H₁:ρ𝑠 ≥ 0, Disiplin Kerja : Kinerja Pegawai ≥ 0, Disiplin Kerja (X) Kinerja Pegawai (Y) artinya ada pengaruh yang signifikan Disiplin Kerja

(X) dengan Kinerja Pegawai (Y).

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :

**ε**

# Gambar 2.2

**Y**

**X**

Paradigma Pengaruh X terhadap Y X = Variabel Disiplin Kerja Y = Variabel Kinerja Pegawai

ε = Pengaruh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian