

- a. Mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah daerah setempat (mengacu pada fungsi).
- b. Bermakna daerah otonom.

Pemerintah daerah di Indonesia terangkum dalam sebuah negara kesatuan karena Indonesia merupakan negara kesatuan yang berbentuk republik, yang secara administratif dibagi menjadi daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi pula menjadi daerah yang lebih kecil yaitu kota dan kabupaten. Daerah-daerah tersebut merupakan daerah yang bersifat otonom, yang diatur dalam undang-undang.

Dalam pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 disebutkan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dalam undang-undang.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonom dan tugas pembantuan dengan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah daerah terdiri dari Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Sedangkan DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang juga sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Dalam rangka melaksanakan kewenangannya, pemerintah daerah menjalankan otonomi yang seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Adapun hubungan antar susunan pemerintahan tersebut meliputi hubungan antara provinsi dengan provinsi, kabupaten/kota dengan kabupaten/kota atau provinsi dengan kabupaten/kota.

Pemerintah daerah merupakan wujud penyelenggaraan pemerintahan bagi masyarakat di daerah yang dapat berimplikasi pada efisiensi dan peningkatan responsi pemerintah secara keseluruhan. Hal ini karena para pemimpin daerah

yang dipilih secara langsung mengetahui konstituen mereka lebih baik daripada otoritas pada level nasional. Hal itu akan memosisikan dirinya dengan baik untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat di daerah tersebut.

## 2. Konsep Otonomi Daerah

Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dalam ketentuan umum disebutkan bahwa yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Priyatmoko (dalam Mogid, 2000, h.15) memberikan beberapa karakteristik Otonomi Daerah sebagai berikut :

- a. Rakyat atau masyarakat setempat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan melakukan pengawasan atas jalannya pemerintahan.
- b. Pemerintah atau pemegang kekuasaan politik akan lebih responsif dan akomodatif terhadap tuntutan rakyat, lebih bertanggung jawab dan transparan dalam menjalankan kekeasaannya.
- c. Pemerintah rela berbagi kekuasaan dengan rakyat atau berbagai komponen dalam masyarakat.
- d. Terbuka kesempatan untuk saling belajar dan saling mengoreksi ke arah penyelenggaraan *good* dan *clean governance*.
- e. Rakyat dan Aparat pemerintah harus lebih aktif dan kreatif mencari jalan untuk memajukan kehidupan bersama.
- f. Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta pengelolaan sumber daya daerah hendaknya menjadi lebih efisien dan efektif.

Otonomi Daerah adalah mekanisme pemberdayaan masyarakat daerah, dengannya daerah mempunyai kekuasaan untuk mengontrol dirinya melalui pembuatan kebijakan publik (Fitriyah, 2001, h.111). Selanjutnya Fitriyah (2001, h.112) mengungkapkan adanya aspek positif keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan publik, yaitu menjadikan masyarakat merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab atas kebijakan publik, disamping itu otonomi daerah lebih menjamin terakomodasinya berbagai kepentingan lokal, karena pemerintah daerah tidak bisa begitu saja mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat lokal.

Berdasarkan pengertian dan beberapa karakteristik tersebut di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan hak dan kewajiban

daerah-daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi daerah yang memiliki dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya otonomi daerah tersebut segala urusan daerah menjadi kewenangan penyelenggara pemerintahan daerah.

### 3. Hakekat Otonomi Daerah

Otonomi daerah merupakan upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di daerah dalam rangka pembangunan nasional. Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa tujuan pemberian otonomi adalah dalam kerangka peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan antara pemerintah dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Kushandajani (2001, h.64), otonomi diarahkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan kepada masyarakat. Tujuan yang hendak dicapai dalam penyerahan urusan kepada pemerintah daerah antara lain untuk menumbuhkembangkan daerah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan kemandirian daerah dan meningkatkan daya saing daerah dalam proses pertumbuhan.

Memberikan otonomi kepada daerah, khususnya Kabupaten/Kota ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula dapat tercipta tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dengan demikian, hakekat otonomi daerah berkaitan dengan hak dan kewajiban daerah mengurus rumah tangganya sendiri dan lebih menitikberatkan tanggung jawab dalam melaksanakan pembangunan di daerah dan pelayanan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembangunan fisik ketentraman, dan ketertiban umum.

#### 4. Desentralisasi

Desentralisasi muncul atas dasar pemikiran bahwa pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang dekat dan memihak kepada rakyat, selain itu juga mengakomodasi permintaan otonomi daerah yang lebih luas. Terpenuhinya tuntutan ini mengakibatkan bukan tidak mungkin legitimasi pemerintah pusat akan semakin menguat dan sekaligus menjamin kelangsungan hidup dan keutuhan teritorial khususnya bagi negara yang bersifat heterogen secara etnis dan kultur serta persebaran wilayah yang luar biasa besarnya seperti Indonesia.

Definisi tentang desentralisasi dapat dibedakan dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok Anglo Saxon dan kelompok Kontinental.

##### a. Kelompok Anglo Saxon

Kelompok Anglo Saxon (dalam Jimung, 2005, h.29) mendefinisikan desentralisasi sebagai penyerahan wewenang dari pemerintah pusat, baik kepada pejabat pusat yang ada di daerah yang disebut dekonsentrasi, maupun kepada badan-badan otonomi daerah yang disebut devolusi.

Devolusi diartikan sebagai pemberian sebagian kekuasaan yang diserahkan kepada badan-badan politik di daerah yang diikuti dengan penyerahan kekuasaan sepenuhnya untuk mengambil keputusan, baik secara politis maupun secara administratif.

Sementara itu menurut Corolie Bryant dan Louis G. With (dalam Jimung, 2005, h.29) menegaskan bahwa desentralisasi adalah transfer kekuasaan yang dapat dibedakan ke dalam desentralisasi administrasi dan desentralisasi politik. Desentralisasi administrasi merupakan pendelegasian wewenang pelaksanaan yang diberikan kepada pejabat pusat ditingkat lokal. Sebaliknya desentralisasi politik adalah pemberian kewenangan dalam membuat keputusan dan pengawasan tertentu terhadap sumber-sumber daya yang diberikan kepada badan-badan pemerintah regional dan lokal, dengan tujuan untuk memberdayakan lokal.

##### b. Kelompok Kontinental

Menurut R. Tresna (dalam Jimung, 2005, h.30) desentralisasi dibedakan menjadi dua bagian, yaitu : *Amtalijke Decentralitie* (desentralisasi jabatan) atau dekonsentrasi dan *Staatskundige Decentralitie* (desentralisasi ketatanegaraan) yang dibagi lagi ke dalam desentralisasi teritorial dan desentralisasi fungsional.

Desentralisasi jabatan adalah pemberian atau penyerahan kekuasaan dari atas ke bawah (*Up-Down*) dalam rangka kepegawaian guna kelancaran pekerjaan semata. Sedangkan desentralisasi ketatanegaraan merupakan pemberian kekuasaan untuk mengatur daerah di dalam lingkungannya guna mewujudkan asas demokrasi dalam pemberian negara.

Sementara itu, menurut Amran Muslimin (dalam Jimung, 2005, h.30) desentralisasi dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Desentralisasi politik, yakni pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat yang meliputi hak mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangga sendiri bagi badan-badan politik di daerah-daerah yang dipilih oleh rakyat dalam daerah-daerah tertentu.
2. Desentralisasi fungsional, adalah pemberian hak kepada golongan-golongan tertentu untuk mengurus segolongan kepentingan tertentu dalam masyarakat, baik terikat maupun tidak pada suatu daerah tertentu.
3. Desentralisasi kebudayaan, merupakan pemberian hak kepada golongan-golongan minoritas dalam masyarakat untuk menyelenggarakan kebudayaan sendiri, seperti mengatur pendidikan dan agama.

Selanjutnya berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat (7) menyebutkan bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam system Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desentralisasi merupakan prasyarat bagi terciptanya tata pemerintahan yang baik (*good governance*). *Good governance* menyangkut sebuah situasi dimana terdapat pembagian kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah di daerah dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintahan daerah sebagai salah satu bentuk desentralisasi memberikan kontribusi bago *local self-government*, dengan pemikiran bahwa *local self-government* merupakan basis bagi penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, dimana *good governance* juga memiliki makna tersebut (Kushandajani, 2001, h.76). Desentralisasi berakar pada konsep yang sama , yaitu demokrasi dengan tujuan akhir kesejahteraan masyarakat. Hal ini sesuai dengan aspek penting dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Artinya, jika desentralisasi dapat dilaksanakan dengan sukses akan memberikan kontribusi yang berarti bagi perwujudan tata pemerintahan yang baik (Kushandajani, 2001, h.7).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan penyerahan wewenang tertentu dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur urusan-urusan pemerintahan, baik yang bersifat politis maupun administratif dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.

Kontinuitas pembangunan yang dilakukan sekarang di negara kita, hanya dapat dipertahankan bila kualitas sumber daya manusia yang ada mendapat perhatian serius baik dari pemerintah maupun kalangan swasta.

Oleh karena itu adanya perhatian pengembangan sumber daya manusia dalam Repelita IV di negara kita beberapa tahun yang lalu, adalah tepat karena jumlah penduduk Indonesia yang besar, yang merupakan sumber produktif yang nyata. Demikian pula perhatian yang semakin besar di Indonesia, terhadap manajemen oleh lembaga-lembaga swasta diharapkan akan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan ekonomi dan organisasi.

Salah satu cabang manajemen yang khusus menaruh perhatian terhadap sumber daya manusia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, pemahaman akan hal-hal yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia oleh segenap anggota masyarakat, khususnya oleh kalangan pimpinan perusahaan (organisasi) adalah mutlak dan perlu, demi menaikkan taraf hidup bangsa Indonesia.

### **1. Pengertian MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau sering disebut *Personnel Management*, Manajemen Kepegawaian atau Manajemen Personalia adalah beberapa istilah yang sama artinya, merupakan anak atau cabang daripada manajemen.

Sering diungkapkan Manajemen sebagai memperoleh hasil melalui orang lain, dan karena Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu

cabangnya, maka iapun mempunyai sasaran yang sama dengan manajemen, dengan tekanan utama terpeliharanya *human relationship* yang baik antar-individu dan bahwa setiap individu berusaha memberi kontribusinya yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Malayu Hasibuan (2006, h.9) mengungkapkan bahwa : manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat diterima secara universal tidak ada, karena antara definisi yang dibuat oleh penulis yang satu dengan penulis yang lain terdapat perbedaan-perbedaan.

Menurut Edwin B. Flippo (dalam Moekijat, 1999, hal. 7) Manajemen kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan orang-orang dengan tujuan memabantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Sedangkan menurut Drs. Heidjracman Ranupandoyo dan Drs. Suad Husnan, MBA (dalam Triton PB, 2005, hal 13) : Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Dari berbagai rumusan di atas, jelas terlihat bahwa tekanan perhatian daripada Manajemen Personalia ada dua yaitu pertama personalia dan kedua produksi. Jadi dengan mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia diharapkan orang akan menjadi "people minded" dan "production minded". Dengan kata lain pimpinan yang memahami manajemen sumber daya manusia, dalam mencapai tujuan

organisasi akan memiliki sikap 'emphaty' terhadap bawahannya (Drs. M. Manullang, 1992. h.195).

Berhubung Manajemen adalah seni, sekaligus ilmu, maka karena tekanan perhatian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah "people minded" dan "production minded" maka Drs. M. Manullang (1992. h.195-196) memberi batasan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.

Pendapat lain oleh Malayu S.P Hasibuan (2006, h. 10) bahwa : MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dengan demikian Manajemen Sumber Daya Manusia atau manajemen kepegawaian dapat didefinisikan sebagai pengelolaan organisasional baik individu maupun kolektif terhadap aset manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi atau dengan kata lain berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian dalam suatu organisasi.

Dr. H. Achmad S. Ruky (2006, hal. 20) mengungkapkan bahwa :

"MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja."

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fokus manajemen personalia adalah personel atau orang-orang yang bekerja pada sebuah organisasi. Fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan, meningkatkan kualitas,

memelihara, dan mendayagunakan kekuatan yang berasal dari orang-orang tersebut.

## 2. Fungsi-fungsi MSDM

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006, h.21) meliputi :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian
5. Pengadaan
6. Pengembangan
7. Kompetensi
8. Pengintegrasian
9. Pemeliharaan
- 10. Kedisiplinan**
11. Pemberhentian.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahannya, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan, dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

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

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

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

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

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

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

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3. Tujuan MSDM

Tiap organisasi, termasuk organisasi pemerintahan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Yang diinginkan setiap organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya adalah agar setiap saat ”memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka panjang”. Sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri sebagai mana yang diungkapkan Dr. H. Achmad S. Ruky (2006, h.16)

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenagannya.
2. Memiliki pengetahuan (knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (skill) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif,/kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya.

### 4. Manfaat MSDM

Manajemen Sumber daya manusia, sebagai cabang dari Manajemen dan seperti dibatasi di atas adalah salah satu jenis ilmu dan termasuk ilmu terapan, seharusnya dengan memahaminya, seseorang akan dapat mempedomani prinsip-prinsip atau kebenaran atas dasar yang dikemukakan dalam kehidupan nyata organisasi untuk mencapai hasil tertentu.

Pedoman-pedoman pokok yang terdapat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia jelas dan pasti dapat menambah pengetahuan dan keterampilan untuk bekerja melalui orang lain. Kehidupan organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar digerakkan oleh sumber daya manusia, bahkan sumber daya manusia sangat dominan fungsinya dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipahami dan ditangani secara serius, bila diharapkan peningkatan produktivitas dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus ditarik, diseleksi, dan ditempatkan secara tepat, kemudian dikembangkan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya serta dimotivator sedemikian rupa agar ia memberi manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi.

Sasaran daripada Manajemen sumber Daya Manusia adalah mewujudkan satuan kerja yang efektif dan efisien dan itu hanya mungkin terwujud bila para pimpinan di dalam suatu organisasi tidak mengabaikan fungsi-fungsi manajemen.

### **C. Disiplin Kerja**

#### **1. Pengertian Disiplin**

Disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Melalui disiplin yang tinggi, produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, disiplin pegawai dalam setiap organisasi mutlak harus diperhatikan.

Ditinjau dari segi etimologi, disiplin berasal dari kata latin “*disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerokhaniaan serta pengembangan tabiat. Jadi, disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaannya (Moekijat, 1999, h.139).

Selanjutnya menurut Prijodarminto (1999, h. 23) mengemukakan pendapatnya bahwa: Disiplin merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui suatu proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban.

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap perilaku seorang, kelompok yang patuh dan taat dalam bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan disiplin sifatnya bisa memaksa.

Sedangkan menurut Wursanto (2000, h. 108) mengatakan bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan

Bila kemudian kata disiplin dirangkaikan dengan kata “kerja” maka akan menjadi disiplin kerja, sedangkan kata “kerja” itu sendiri dapat diartikan sebagai sesuatu yang dilaksanakan. Dengan demikian, disiplin kerja dapat diartikan sebagai ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sedangkan Ismani HP (1996, h.49) memberikan definisi disiplin kerja sebagai berikut :

“Disiplin kerja merupakan kepatuhan dan kesetiaan terhadap pekerjaannya juga rasa tanggung jawab yang penuh terhadap apa yang dikerjakan. Oleh karena itu, melaksanakan disiplin kerja bukan sekedar melaksanakan peraturan-peraturan dan tata tertib tetapi lebih dari itu. Mereka harus memahami dan mematuhi nilai-nilai dan kaidah-kaidah yang berlaku ditempat

kerjanya. Ini berarti mereka harus mempunyai inisiatif dan kreatifitas demi keberhasilan tugas, wewenang dan tanggungjawabnya.”

Sedangkan pendapat yang lebih lengkap dikemukakan oleh Siagian (2000, h.305) bahwa: Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka gejala disiplin pada umumnya dapat terlihat apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian baik dan rapi pada tempat kerjanya, mereka dapat mempergunakan alat-alat perlengkapan dengan hati-hati sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, mereka menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor serta apabila mereka melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang tinggi.

Dari gambaran tersebut, dapatlah disusun indikator disiplin kerja pada aparat pemerintah menurut Muluk (2000, h.17) adalah :

1. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja dan ketepatan jam masuk serta pulang kerja.
2. Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor.
3. Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
4. Ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan.
5. Semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Senada dengan Muluk, H. Malayu S.P Hasibuan (2006, h.194-198) mengatakan bahwa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya :

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan;
- c. Balas jasa;
- d. Keadilan;
- e. Waskat;
- f. Sanksi hukuman;
- g. Ketegasan;
- h. Hubungan Kemanusiaan.

Berdasarkan kedelapan faktor diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. 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 karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

b. Teladan Pimpinan

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

c. 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.

d. 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 atau pimpinan 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 atau organisasi supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan/organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/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 atasan.

f. Sanksi Hukuman

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

g. 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 bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan

yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer atau pimpinan harus menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Dengan adanya disiplin dalam diri setiap pegawai akan membuat mereka mengetahui hal-hal yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, dan yang tidak sepatutnya dilakukan. Menurut Prijodarminto (1992, h.23-24) disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu :

1. Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Disiplin yang mantap pada hakekatnya akan tumbuh dan terpancar dari hasil kesadaran manusia. Disiplin yang tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan disiplin yang lemah dan tidak bertahan lama. Disiplin yang tumbuh atas kesadaran diri, yang demikian itulah yang diharapkan selalu tertanam dalam setiap diri Pegawai Negeri Sipil.

Berhasilnya suatu usaha dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta ditentukan oleh disiplin sebagai salah satu faktor. Apabila disiplin tidak ada atau sangat lemah maka hasil kegiatan akan menurun baik kualitas maupun kuantitas yang akhirnya sampai nol. Oleh karena itu, usaha untuk mendisiplinkan pegawai dalam suatu organisasi harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya.

## 2. Dasar Hukum Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Menurut Susilo Martoyo (1987, h.135) mengemukakan bahwa :

“Hukuman disiplin adalah serangkaian peraturan yang berisi norma-norma untuk mengatur, menggalakkan dan memelihara disiplin atau tata kehidupan organisasi, agar segala tugas dan kewajiban dalam organisasi yang bersangkutan dapat terlaksana dengan baik dan tepat.”

Disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1980. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil mengatur 3 hal, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- b. Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- c. Sanksi yang dapat dijatuhkan apabila Pegawai Negeri Sipil tidak menaati kewajiban dan melanggar (Abdullah, 1996, h.73-74).

Dengan tegas dijelaskan dalam pasal 1 butir a, Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1980 bahwa Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Negeri.

Pelanggaran disiplin yang tercantum pada pasal 1 butir b, Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1980 dapat berupa setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan peraturan disiplin, baik yang dilakukan didalam maupun di luar jam kerja.

Adapun kewajiban Pegawai Negeri Sipil menurut PP No. 30 Tahun 1980 Bab 2, Pasal 2, yaitu :

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah;
- b. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil;
- d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil;
- j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara/pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan material;
- k. Mentaati ketentuan jam kerja;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing;
- o. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
- s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan;
- v. Hormat menghormati antara sesama warganegara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan;
- w. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat;
- x. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
- y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;

- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Disamping kewajiban terdapat pula larangan bagi Pegawai Negeri Sipil, yang apabila dilanggar akan terjadi sanksi pada pegawai yang bersangkutan. Adapun yang menjadi larangan yang terdapat pada Pasal 3 PP No. 30 Tahun 1980 antara lain :

- a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil;
- b. Menyalahgunakan wewenangnya;
- c. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing;
- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang, atau surat-surat berharga milik negara;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun diluar lingkungan kerjanya;
- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat di duga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- i. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- k. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani;
- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- m. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;
- n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah;
- o. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;
- p. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatannya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;

- q. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memegang jabatan eselon;
- r. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.

Dari ketentuan peraturan perundang-undangan tersebut di atas tidak akan mempunyai arti apa-apa, apabila Pegawai Negeri Sipil tidak memahami isi ketentuan tersebut, menghayati dan mematuhi. Kesadaran dan kemauan dari para Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan dalam memperkuat sikap disiplin.

### 3. Tujuan Pelaksanaan Disiplin Kerja

Setiap tindakan atau perbuatan yang dilakukan memiliki tujuan, begitu pula dengan disiplin kerja yang memiliki tujuan umum dan tujuan khusus, hal ini diungkapkan oleh Siswanto (2003, h.292), yang antara lain:

1. Tujuan umum pelaksanaan disiplin pegawai adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan Khusus pelaksanaan disiplin pegawai adalah:
  - a. Agar pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen;
  - b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan *service* yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
  - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
  - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
  - e. *Follow Up* dari hal-hal di atas diharapkan para pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang;

Sedangkan maksud dan sasaran pendisiplinan menurut Handoko (1982, h.209) yaitu :

1. Memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang, bukan menghukum kegiatan di masa lalu.
2. Memperbaiki sikap dan tingkah laku pelanggar.
3. Menghalangi karyawan lain melakukan kesalahan yang sama.
4. Menjaga berbagai standar kelompok agar tetap konsisten dan efektif.

Dari tujuan-tujuan yang diuraikan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan disiplin adalah mengatur manusia agar tercapai suatu ketertiban, sehingga pekerjaan atau tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik, seefektif dan seefisien mungkin dan mendapatkan hasil kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan/direncanakan.

#### 4. Indikator Kedisiplinan

Alex S. Nitisemito (1992, h.160) menyebutkan beberapa indikator disiplin yang dapat digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kedisiplinan tenaga kerja yaitu :

##### a. Absensi

Absensi adalah tidak hadirnya pegawai di tempat kerja yang disebabkan bermacam-macam alasan, misalnya sakit, alpa atau mungkin ijin. Banyak tidaknya pegawai yang tidak masuk kerja akan mencerminkan kedisiplinan kerja yang nantinya akan merugikan organisasi dan berpengaruh langsung terhadap pekerjaan.

Adapun sebab-sebab terjadinya absensi antara lain :

##### 1. Alpa

Diantaranya alasan karyawan yang tidak masuk kerja. Yang lebih mencerminkan tidak adanya kedisiplinan adalah alpa. Apabila tingkat absensi yang berbentuk alpa tanpa keterangan ini paling tinggi, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai tersebut adalah sangat rendah.

##### 2. Ijin

Seorang pegawai minta ijin tidak masuk kerja, disini perlu mendapat perhatian karena mungkin keperluan-keperluan yang dimaksud tersebut hanya merupakan alasan yang dicari-cari saja. Sedangkan pegawai tersebut sebenarnya hanya mempergunakan waktu tersebut hanya untuk bersantai dengan keluarga ataupun mengerjakan pekerjaan lain.

##### 3. Sakit

Kalau pegawai minta ijin tidak masuk kerja karena sakit, biasanya adalah karena diluar kemampuannya, namun kalau jumlah sangat mencolok sebaiknya diadakan penelitian, apakah sakitnya disebabkan karena pekerjaan, ruang kerjanya yang kurang sehat, adanya tekanan moral ataupun hanya sekedar pura-pura sakit.

##### 4. Cuti

Cuti adalah merupakan hak yang harus diberikan organisasi kepada pegawainya dimana tujuannya adalah agar pegawai yang telah sekian lama bekerja selanjutnya diberi cuti istirahat, jika nanti kembali kerja, diharapkan dapat menunjang produktifitas kerja dan tidak timbul rasa bosan lagi dalam melakukan aktifitas yang telah dibebankan.

##### b. Sering terjadinya Kesalahan

Sering terjadinya kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari bukan merupakan pekerjaan baru,

mungkin disebabkan faktor-faktor di luar manusia seperti kesalahan system materi, kerusakan mesin atau peralatan dan sebagainya.

Namun bila bukan faktor-faktor tersebut di atas yang menjadi penyebabnya maka perlu diteliti pada faktor tenaga kerja yang bersangkutan, karena kemungkinan hal tersebut dapat disebabkan oleh menurunnya ketidaksiplinan dari pegawai, karena tidak adanya ketenangan dalam bekerja atau bosan dengan pekerjaannya.

c. Adanya Keterlambatan Kerja

Keterlambatan hadir di tempat kerja merupakan salah satu indikasi adanya penurunan kedisiplinan kerja karyawan dalam perusahaan, sehingga masalah keterlambatan kerja ini juga perlu diadakan penekanan. Keterlambatan hadir di tempat kerja dan tingkat absensi berhubungan erat satu sama lain. Bedanya kalau keterlambatan mengakibatkan hilangnya sebagian jam kerja dalam satu hari. Tetapi keduanya menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang telah ditargetkan.

d. Adanya Pemogokkan

Apabila dalam suatu perusahaan terjadi pemogokkan, hal ini jelas merupakan indikator tidak adanya kedisiplinan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan adanya atau mengadakan pemogokkan berarti tenaga kerja yang bersangkutan sudah malas dalam bekerja dan tidak punya kedisiplinan sama sekali. Tindakan pemogokkan tersebut tidak dapat dibenarkan dan tidak bijaksana, sebab organisasi dan pegawainya sama-sama dirugikan dan yang jelas pemogokkan ini akan menimbulkan kelumpuhan bagi organisasi.

e. Pedoman Kedisiplinan

Pengalaman dari penelitian telah menunjukkan bahwa kedisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman. Hedyrachman Ranupandojo dan Suad Husman (1986, h. 241) menyebutkan :

- 1) Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi;
- 2) Pendisiplinan haruslah bersifat membangun;
- 3) Pendisiplinan harus dilakukan oleh atasan langsung dan segera;
- 4) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan;
- 5) Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absent;
- 6) Setelah pendisiplinan haruslah bersikap wajar kembali.

## 5. Kendala Penegakkan Disiplin

Dalam melakukan upaya penegakkan disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil diperlukan suatu motivasi yang kuat, bukan hanya dari para pimpinannya tetapi juga pada bawahannya. Berhasil atau tidaknya upaya penegakkan disiplin dalam suatu organisasi pasti tidak lepas dari bagaimana pembinaan dilakukan serta adanya kemauan pada setiap pegawai untuk melakukan perubahan yang lebih baik lagi.

Pelaksanaan pembinaan yang menyangkut dengan disiplin pegawai tidaklah mudah. Perlu kerja keras untuk dapat menghasilkan output yang bagus dan sering kali pembinaan yang dilakukan oleh suatu organisasi publik kebanyakan menghasilkan hasil yang tidak memuaskan atau tidak berhasil. Banyak kendala-kendala yang mempengaruhi ketidakberhasilannya dalam melakukan pembinaan sebagai upaya penegakkan disiplin pegawai.

Adapun kendala-kendala tersebut menurut Nainggolan (1987, h. 83) diantaranya:

1. Sistem pembinaan bersifat tidak terarah.
2. Pimpinan kurang memberikan motivasi pada bawahannya sehingga bawahan cenderung enggan melakukan perubahan sikap dalam menyelesaikan tugas kedinasannya.
3. Pegawai menganggap bahwa pembinaan disiplin tersebut tidak begitu memiliki suatu kegunaan. Hal ini disebabkan kurangnya informasi yang didapatkan oleh bawahan.
4. Bawahan menganggap bahwa bekerja adalah hanya untuk mencari uang, untuk itu tidak perlu dilakukan suatu pembinaan.
5. Tidak adanya pemberian *reward* pada pegawai yang mempunyai prestasi yang baik dalam organisasinya.
6. Watak yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

## **6. Upaya Menegakkan Disiplin Pegawai**

Disiplin yang ada dalam diri pegawai perlu ditingkatkan secara terus menerus. Upaya yang dilakukan untuk menegakkan disiplin pegawai antara lain:

### **a. Keteladanan Pemimpin**

Setiap organisasi akan sangat diwarnai atau akan sangat tergantung dari karakter kepemimpinan atasan organisasi yang bersangkutan. Menurut Susilo Martoyo (1987, h.158) mengemukakan bahwa : Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Keberhasilan dan kegagalan yang dialami oleh suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi. Seorang pemimpin yang baik, adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Dalam H. Malayu S.P Hasibuan (2006, h.195) mengemukakan bahwa : Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa 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 dan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahannya pun akan kurang disiplin.

#### **b. Penegakkan Disiplin melalui Hukuman Disiplin**

Pada umumnya dikenal dua cara dalam menegakkan disiplin pegawai yaitu dengan cara yang bersifat pencegahan (preventif) dan cara yang bersifat memperbaiki (korektif). Tindakan preventif dilakukan dengan cara pencegahan untuk tidak terjadi pelanggaran disiplin, sedangkan tindakan korektif dilakukan dengan cara memperbaiki kesalahan atas suatu pelanggaran disiplin oleh pegawai.

Menurut Handoko (1996, h.208) pengertian disiplin preventif adalah :

“Kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standart atau aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Dengan cara ini setiap pegawai dianggap telah memiliki disiplin diri (kesabaran mentaati peraturan) sehingga tidak diperlukan pemaksaan.”

Beberapa bentuk tindakan preventif menurut Sondang P. Siagian (2000, h. 305-306) adalah :

- a. Pertama : para anggota organisasi perlu didorong mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan yang kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan sekedar mencari nafkah dan bahwa mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan.
- b. Kedua : para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standart yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogyanya disertai dengan informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- c. Ketiga : para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, disiplin preventif lebih banyak ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai yang ada pada organisasi. Sedangkan menurut Handoko (1996, h.209) pengertian tindakan disiplin korektif adalah :

“Kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman akan disebut tindakan pendisiplinan (disciplinary action). Sebagai contoh tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.”

Tindakan ini tidak dimaksudkan untuk menghukum dan tidak bersifat negatif tetapi bersifat edukatif sehingga pegawai menyadari kesalahan yang dilakukannya. Dalam kaitan ini Prijodarminto (1992, h.74) mengatakan Dalam hal pengambilan tindakan disiplin, pembentukan perilaku yang diinginkan agar :

1. Dilakukan secara objektif, mempertimbangkan motivasi pelanggaran yang telah dilakukan;
2. Harus dapat menunjukkan kesalahan atau kekeliruan atau kekhilafan yang telah diperbuat;
3. Harus dapat menunjukkan ketentuan-ketentuan yang berlaku yang telah dilanggar;
4. Hukuman yang dikenakan harus setimpal dengan kesalahan yang diperbuat sehingga dirasakan adil;
5. Teknik pendisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata Pegawai Negeri Sipil lainnya;
6. Tindakan disiplin haruslah bersifat mendidik dan untuk memperbaiki;
7. Tindakan disiplin dilakukan dalam suasana yang tidak emosional.

Disiplin kadang-kadang diartikan secara negatif yaitu sebagai hukuman kepada mereka yang gagal dalam melaksanakan tugas tertentu. Pemahaman seperti ini tidak berarti bahwa disiplin identik dengan hukuman, sebab dalam pengertian yang luas, tujuan disiplin adalah mengarahkan tingkah laku pegawai agar taat, patuh, dan bersedia mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sehingga akan sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. T. Hani Handoko (1996, h.209) mengatakan dalam kaitan ini, adalah sebagai berikut :

“Sasaran tindakan-tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan secara ringkas adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar;
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa;
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif”.

Dengan tumbuhnya kesadaran yang tinggi dalam diri setiap pegawai sebagai hasil dari upaya pembinaan yang telah dikemukakan maka pada gilirannya akan timbul rasa memiliki dan rasa tanggungjawab terhadap maju mundurnya suatu organisasi/instansi yang bersangkutan.

Tindakan disiplin yang bersifat korektif ini berupa sanksi atau hukuman. Di dalam menjalankan sanksi atau hukuman terhadap Pegawai Negeri Sipil, harus sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1980 pasal 6 tentang tingkat dan jenis hukuman, yaitu :

- (1) Tingkat Hukuman disiplin terdiri dari :
  - a. Hukuman disiplin ringan;
  - b. Hukuman disiplin sedang; dan
  - c. Hukuman disiplin berat.
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
  - a. Teguran lisan;
  - b. Teguran tertulis; dan
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :
  - b. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun;
  - c. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun; dan
  - d. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :
  - a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
  - b. Pembebasan dari jabatan;
  - c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil; dan
  - d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pada pasal 9 ayat 1 PP No. 30 Tahun 1980 menegaskan bahwa :

“Sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dulu Pegawai Negeri Sipil yang disangka melakukan pelanggaran disiplin itu. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin dan mengetahui faktor-faktor yang mendorong ataupun yang menyebabkan dia melakukan pelanggaran.”

Dari pasal tersebut jelas bahwa setiap pejabat berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dahulu dengan skema Pegawai Negeri Sipil yang melakukan

pelanggaran disiplin. Pemeriksaan bertujuan untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar/tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong atau menyebabkan ia melakukan pelanggaran. Oleh karena itu, pemeriksaan harus dilakukan dengan teliti dan obyektif sehingga pejabat yang berwenang menghukum dapat mempertimbangkan seadil-adilnya tentang jenis hukum yang akan dijatuhkan dan hukuman disiplin tersebut dapat diterima Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dengan rasa keadilan.

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan (2006, h.197) bahwa :

“Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.”

Terkadang disiplin diartikan secara negatif yaitu sebagai hukuman kepada mereka yang gagal dalam melaksanakan ataupun menyelesaikan tugas tertentu. Pemahaman seperti ini tidaklah benar. Sebab sebenarnya disiplin mengarah pada tingkah laku agar pegawai patuh dan bersedia mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sehingga sesuai dengan tujuan yang dicapai.

Djoko Prakoso dan I Ketut Murtika (1987, h.299-300) mengatakan bahwa : ada empat faktor yang perlu diperhatikan dalam menjatuhkan hukuman terhadap Pegawai Negeri Sipil, antara lain :

1. Tujuan menjatuhkan hukuman. Tujuan penjatuhan hukuman adalah untuk memperbaiki dan mendidik agar yang bersangkutan menjadi baik.
2. Pertimbangannya. Pertimbangannya adalah faktor-faktor yang mendorong hukuman yang setimpal dan adil dan untuk menanggulangi pelanggaran yang sama.
3. Tata cara penjatuhan hukuman, antara lain meliputi :
  - a. Teguran lisan, disampaikan secara lisan;
  - b. Teguran tertulis;
  - c. Teguran tidak puas tertulis;
  - d. Penundaan kenaikan gaji berkala, (3 bulan – 1 tahun);
  - e. Penurunan gaji, (3 bulan – 1 tahun);
  - f. Penundaan kenaikan pangkat, (6 bulan -1 tahun);
  - g. Penurunan pangkat (6 bulan – 1 tahun);
  - h. Pembebasan jabatan (minimal 1 tahun);
  - i. Pemberhentian dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil;

- j. Pemberhentian dengan tidak hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.
4. Penyampaian hukuman disiplin
  - a. Pemanggilan Pegawai Negeri Sipil untuk menerima keputusan hukuman disiplin;
  - b. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir, dianggap telah menerima keputusan hukuman disiplin itu;
  - c. Penyampaian hukuman disiplin dilakukan secara tertutup.

Sedangkan penjatuhan hukuman disiplin menurut PP No. 30 Tahun 1980

Pasal 13, yaitu :

1. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin.
2. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang pernah dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.

Sanksi atau hukuman yang dijatuhkan pada para pegawai tidak bertujuan untuk membuat pegawai menjadi frustrasi melainkan untuk mendorong dan memberi semangat kerja kepada pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya, dan agar kesalahan yang sama tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

#### **c. Peningkatan Kesejahteraan**

Untuk meningkatkan disiplin pegawai, organisasi harus memperhatikan kesejahteraan para pegawai, kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila kesejahteraan mereka tidak diperhatikan. Dengan semakin meningkatnya kesejahteraan pegawai maka mereka akan semakin mampu memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas. Disamping kesejahteraan yang sudah menjadi haknya, maka kesejahteraan dalam arti luas harus terus diupayakan dan didorong untuk instansi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan (2006, h.185) mengatakan bahwa : Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif rendah.

Dengan memperhatikan pendapat diatas, maka upaya peningkatan kesejahteraan dari segi kebijakan pemerintah di tingkat atas berupa ketentuan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi seperti kenaikan gaji berkala, kenaikan

pangkat, mutasi jabatan, dan promosi perlu dilakukan untuk memberi kesempatan yang lebih baik kepada para pegawai yang berdisiplin kerja tinggi. Apabila seorang pegawai berdisiplin maka kenaikan pangkat, mutasi jabatan atau promosi tidak lagi ditunda karena tingkat disiplin juga sangat berpengaruh pada proses kenaikan pangkat, mutasi jabatan atau promosi.

#### **D. Kinerja Pegawai**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja Pegawai Negeri Sipil sangat menentukan keberhasilan organisasi, untuk itulah maka kedisiplinan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam hal ini kinerja menurut A. Dale Timple (1992, h.231) dipersamakan dengan kata dalam Bahasa Inggris yaitu *Performance*. Kata *performance* sendiri ditilik dengan kamus bahasa Inggris (John M. Echols dan Hassan Shadily, 1986, h.97) diartikan sebagai daya guna prestasi atau hasil.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, Aman Sudarto (1999, h.3) menjelaskan bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja atau unjuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna dan unjuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.

Menurut Aman Sudarto (1999, h.3) ada beberapa jenis kinerja yaitu :

1. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dari kinerja individu, yang membutuhkan kinerja standart sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
2. Kinerja proses, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
3. Kinerja individu, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja, dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam diri individu yang membutuhkan standart kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu).

Dengan adanya beberapa jenis kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan kinerja perseorangan.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya, mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif.

Untuk melihat apakah Pegawai Negeri Sipil dapat memenuhi kriteria unggul dengan kinerja yang tinggi menurut S.P Siagian (1998, h.49) terdapat tujuh faktor yang perlu dikaji, yaitu :

1. Pegawai Negeri yang dapat menampilkan kinerja unggul dapat diuji dengan standart eksternal dan bukan hanya standart internal. Yang dimaksud standart eksternal adalah standart yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi di luar pemerintah. Misalnya, dalam pemberian pelayanan, standart yang diharapkan oleh masyarakat adalah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi menggunakan pendekatan legalistik dalam pemberian pelayanan, kecenderungan terpenuhinya persyaratan kecermatan memegang tinggi. Akan tetapi, sering terjadi kelambanan dan sifat yang kaku. Kenyataan bahwa birokrasi bekerja lambat dan berbelit-belit sering mengemukakan dalam bentuk keluhan yang timbul di masyarakat. Yang dimaksud dengan praktek-praktek yang terjadi di luar organisasi birokrasi adalah cara kerja dunia bisnis dalam berinteraksi dengan para pelanggannya selalu bekerja cepat, tidak bertele-tele. Hal ini dimaksudkan sebagai bagian kritical dari upaya memuaskan konsumen karena kinerja suatu perusahaan terutama diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau konsumen produknya.
2. Kinerja yang nyatanya ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja yang potensial. Harus diakui bahwa sulit menentukan organisasi di manapun yang kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kinerja nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Pentingnya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus dilihat dari sudut ini. Dengan kata lain, peningkatan kinerja diarahkan pada pengurangan kesenjangan. Kondisi idealnya adalah kesenjangan dapat dihilangkan. Dengan sasaran seperti itu, lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
3. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas. Artinya, meskipun kinerjanya di masa lalu dianggap sudah cukup memuaskan, perlu ditanamkan kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan itu masih dapat dan masih harus ditingkatkan. Kinerja yang memuaskan di masa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan di masa yang akan datang. Alasannya ialah karena tuntutan masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam arti intensitasnya maupun frekuensinya.
4. Dalam lingkungan birokrasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Biasanya dalam lingkungan birokrasi terdapat satuan kerja yang hebat kinerjanya. Kehebatan tersebut memang harus berdasarkan penelitian satu pihak yang disamping memiliki keahlian

melakukan penelitian dan penilaian kinerja organisasional juga harus bersikap netral dan merupakan pihak yang tidak berkepentingan, sehingga penilaian bersifat obyektif. Dengan demikian, yang dimaksud dengan iklim persaingan ialah bahwa berbagai instansi berupaya menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja saham kerja yang dianggap hebat itu.

5. Peningkatan kinerja harus dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memauskan, sesuatu sistem bekerja sedemikian rupa sehingga hanya menggunakan sebagian sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakan fungsinya. Jadi, prinsip efisiensi yang lebih tepat ialah sasaran yang ditetapkan baginya tercapai tanpa harus menghabiskan sarana, daya dan dana yang tersedia.
6. Organisasi dengan kinerjanya tinggi menjadi contoh bagi organisasi lain dan sekaligus sebagai sumber ide bagi mereka. Dengan kata lain, satuan organisasi dengan kinerja yang tinggi mempunyai karakteristik yang khas, yaitu mampu menampilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan dari berbagai satuan kerja lainnya.
7. Organisasi yang kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak. Faktor ini penting mendapat tekanan karena, meskipun setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya tersebut harus digali dan diangkat dari budaya nasional. Budaya nasional membuat suatu masyarakat bangsa mempunyai jati diri sendiri yang tercermin pula pada budaya birokasinya. Dalam kaitannya ini, harus ditekankan bahwa budaya organisasi harus kuat sehingga harus dipresepsikan mempunyai makna yang sama bagi seluruh anggotanya. Di lain pihak masih memungkinkan modifikasi elemen tertentu di dalamnya apabila dituntut oleh perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Kemudian guna menjamin obyektifitas Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kriteria unggul dengan kinerja tinggi, perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pegawai dalam suatu unit organisasi.

Sedangkan Administrasi Kepegawaian kaitanya dengan kinerja adalah bahwa sumber daya manusia mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia.

Pengukuran kinerja dalam pemerintah bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap departemen satuan kerja, dan Unit Pelaksana Tugas telah terprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Pengukuran kinerja penting sebagai alat manajemen untuk :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja;
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah dicapai;

3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati;
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi;
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif;
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi. (Lembaga Administrasi Negara, 2000, h.3)

Berkaitan dengan kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintah maupun swasta, menurut Simamora (1995, h.328) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu :

- d. Karakteristik situasi;
- e. Deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan;
- f. Tujuan-tujuan penilaian kinerja;
- g. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Karakteristik situasi. Dalam keadaan ini situasi yang dimaksud di sini adalah lingkungan, organisasi dan sumber daya yang dimiliki. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para karyawannya terhadap produktifitas. struktur organisasi menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian.

Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar penilaian pekerjaan, dalam hal ini analisis pekerjaan haruslah menyertai analisis situasional dan bertindak sebagai batu penjurur terhadap penilaian kinerja dengan membentuk kriteria terhadap mana individu harus dievaluasi. Penilaian kinerja mestilah berhubungan secara langsung dengan aktivitas-aktivitas yang ada dalam deskripsi pekerjaan. Spesialis sumber daya manusia ataupun para manajer dapat menggunakan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja untuk merancang format penilaian kinerja.

Tujuan-tujuan penilaian kinerja. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan

kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Sedangkan tujuan khusus adalah melakukan evaluasi, merupakan basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi dan pengembangan (development), dengan sistem penilaian kinerja akan memudahkan dilakukannya pengembangan pribadi anggota organisasi.

Sikap para karyawan dan manajer terhadap organisasi. Dalam kondisi ini dilakukan dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan. Yang dapat digunakan dalam rangka peningkatan kedisiplinan pegawai.

Untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Agus Dharma (1985, h.55) adalah:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik-buruknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Moekijat (1995, h.99) penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaan di tempat kerja untuk mempermudah kemajuan secara sistematis.

Pada prinsipnya penilaian kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat dari tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam kemajuan kerja. Tingkat kemajuan tersebut dapat dinilai dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP<sub>3</sub>) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 1979. DP<sub>3</sub> merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. DP<sub>3</sub> di buat oleh pejabat penilai, yaitu atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Dalam DP<sub>3</sub> telah ditetapkan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang meliputi :

1. Kesetiaan: kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah.
2. Prestasi kerja: hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya. Dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman pegawai yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab: kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani dalam mengambil resiko atas keputusan yang diambil/tindakan yang telah dilakukannya.
4. Ketaatan: kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk dapat mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang mempunyai wewenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang sudah ditentukan.
5. Kejujuran: ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyelewengkan wewenang yang diberikan padanya.
6. Kerjasama: kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga tercapai daya guna sebesar-besarnya.
7. Prakarsa: kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah ataupun melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan: kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melakukan tugas pokok.

Profesionalisme aparatur tercermin dalam kualitas pelayanan yang mereka berikan pada masyarakat dan mengupayakan peningkatan kualitas kemampuan kerja, kepemimpinan dan tanggungjawab pribadi, sosial intelektual maupun tanggung jawab moral spiritual.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Bahwasanya prestasi kerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal ini perlu diadakan upaya pendisiplinan kerja Pegawai Negeri Sipil secara terus menerus sehingga mereka dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri dan organisasi.

Untuk itu upaya pendisiplinan Pegawai Negeri Sipil tidak dapat terpisahkan dari kedudukan mereka sebagai manusia yang tidak terlepas dari kebutuhan, kemampuan dan kepribadian yang dapat dikembangkan.

Pada kenyataannya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor baik berasal dari organisasi maupun lingkungan. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain :

### **a. Motivasi**

Motivasi dapat berarti dengan dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian. (Moekijat, 1999, h.180)

Disadari atau tidak, motif manusia didasarkan atas kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder.

Sedangkan jenis-jenis kebutuhan pegawai yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya, menurut Siagian (1999, h. 90) dikemukakan sebagai berikut :

“Seseorang dianggap memiliki motivasi prestasi tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik lagi dari yang lain dalam banyak situasi. Dari tiga karakteristik kebutuhan yang menjadi pusat perhatiannya yaitu prestasi kerja, afiliasi dan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam situasi kerja dan cara hidup.”

Dari uraian di atas jelaslah bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap negara, selain itu juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada para Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan pengabdianya (Nainggolan, 1987, h. 184).

Kenaikan pangkat diharapkan lebih implisit menimbulkan suatu dorongan terhadap pegawai untuk lebih berprestasi karena system prestasi kerja (Burhanudin, 1995, h.65 )

#### b. Kemampuan Pegawai

Kemampuan merupakan kebutuhan mental untuk berbuat (memenuhi kebutuhan demand) dari pada situasi. Yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh dengan kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Disini dijelaskan bahwa dalam kemampuan seseorang terdapat 3 (tiga) unsur kemampuan yaitu unsur kecakapan, unsur fisik, dan unsur sikap mental. Dari ketiga unsur tersebut saling menunjang dan bergabung yang serasi antara satu dengan yang lainnya dapat menghasilkan sesuatu sesuai persyaratan (Musaneff, 1992, h.69).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan seorang pegawai terdiri dari berbagai unsur yang saling berkaitan dan mempengaruhi prestasi kerja dan diharapkan oleh pimpinan maupun organisasi dimana ia bekerja. Walaupun

seorang pegawai memiliki kecakapan tetapi tak didukung dengan fisik yang sehat dan etos kerja yang tidak ada manfaatnya dan sebaliknya. Hal ini berarti bahwa kecakapan dalam melaksanakan tugas, unsur kesehatan fisik dan sikap etos kerja saling memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas seorang pegawai.

### c. Kejelasan atas Peran

Kejelasan peran merupakan tahap pengertian dan penerimaan seorang pegawai atas tugas yang dibebankan padanya. Kejelasan peran mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Semakin jelas pengertian pegawai mengenai sasaran pekerjaan, makin banyak energi yang dikerahkan ke arah tujuan.

Dalam kehidupan organisasi terdapat dua masalah yang berhubungan dengan peran, yang dapat mengurangi usaha kerja yaitu :

1. Kekaburan peran disebabkan oleh perubahan yang cepat dalam organisasi, meningkatkan kerumitan organisasi, komunikasi yang buruk.
2. Adanya konflik peran, dimana seorang pegawai dihadapkan pada tuntutan peran yang sering bertentangan (Steers, 1985, h. 148).

Konflik peran mempunyai pengaruh terhadap efektifitas organisasi bila ketentuan peran-peran yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan lain yang diminta dari mereka. Salah satu cara mengurangi konflik adalah dengan mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi.

## E. Pegawai Negeri Sipil

### 1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil adalah sumber daya manusia yang merupakan pemikir, perencana, dan pelaksana berbagai kebijakan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pada bagian ini penulis akan menguraikan terlebih dahulu pengertian pegawai negeri. Menurut Widjaja (1990, h.15), pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan arena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Menurut Wojowasito (2000, h.283) dalam kamus bahasa Indonesia, kata pegawai berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya).

Sedangkan negeri berarti : negara atau pemerintah. Jadi, pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

Pengertian Pegawai Negeri Sipil menurut Widjaja (1997, h.26) adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Sedangkan dalam Pasal 1 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah : Setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari rumusan diatas dapat ditarik kesimpulan, unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut pegawai negeri adalah :

- a. Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang;
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya;
- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang memiliki kewenangan yang mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan Pejabat Negara adalah pimpinan dan anggota lembaga tertinggi/tinggi negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-Undang.

Adapun Pegawai Negeri yang menjadi Pejabat Negara terdiri atas :

1. Presiden dan Wakil Presiden;
2. Ketua, Wakil ketua, dan Anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat;
3. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota DPR;
4. Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Agung pada Mahkamah Agung, serta Ketua, Wakil Ketua, dan Hakim pada semua Badan Peradilan;
5. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Pertimbangan Agung;
6. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
7. Menteri dan Jabatan yang setingkat Menteri;

8. Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh;
9. Gubernur dan Wakil Gubernur;
10. Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota;
11. Pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh perundang-undangan. (Anwar, 2003, h.7-8)

## 2. Pengelompokan Pegawai Negeri

Berdasarkan Pasal 2 UU No. 43 Tahun 1999, pegawai negeri dapat dikelompokkan dalam :

1. Pegawai negeri yang terdiri atas:
  - a. Pegawai Negeri Sipil (PNS);
  - b. Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI), dan
  - c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
2. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:
  - a. Pegawai Negeri Pusat, dan
  - b. Pegawai Negeri Daerah.
3. Disamping pegawai negeri pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

Berdasarkan penjelasan di atas Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Sedangkan yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil daerah adalah Pegawai Negeri Sipil daerah propinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Pegawai Negeri Sipil pusat dan Pegawai Negeri Sipil daerah yang diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan.

Sedangkan yang dimaksud dengan pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Jadi, Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pegawai negeri selain anggota Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berada dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.

### **3. Kedudukan Pegawai Negeri Sipil**

Untuk mengetahui kedudukan Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat dalam pasal 3 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang berbunyi sebagai berikut : “Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan”.

Pegawai negeri merupakan abdi negara, tugasnya adalah melayani kehendak negara seperti tercermin dalam pembukaan UUD 1945 alinea empat yang isinya yakni :

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia.
2. Memajukan kesejahteraan umum.
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa.
4. Ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial (Widjaja,1997, h.6).

Untuk mewujudkan pegawai seperti di atas maka mereka perlu dibina dengan sebaik-baiknya untuk menegakkan disiplin dengan suatu sistem pembinaan yang dapat mendorong peningkatan disiplin dan gairah kerja serta mutu pegawai negeri (Wursanto, 2000, h.12).

Tidak ada kesukaran atau hal yang sulit bagi seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bersikap disiplin. Kuncinya terletak pada kemauan dan pengendalian diri.

### **F. Hubungan Disiplin Kerja Pegawai dengan Peningkatan Kinerja**

Dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai agar berdaya guna, akan sangat sesuai dengan hakekat pembangunan nasional yaitu pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan upaya penegakkan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil baik sebagai individu maupun sebagai aparatur negara.

Kedisiplinan kerja mempunyai hubungan dengan peningkatan kinerja pegawai, karena disiplin kerja bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis,

teoritis, konseptual, dan moral tenaga administratif agar kinerja pegawai/prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Aman Sudarto (1999, h.3) bahwa :

”Hubungan disiplin kerja dengan kinerja merupakan hasil kerja yang konkrit dan dapat diukur dari kerjanya, mekanisme kerja organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja yang tinggi sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.”

Dengan kata lain usaha-usaha disiplin kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate agar seluruh jajaran tenaga administrasi memiliki serangkaian ciri-ciri yang diperlukan demi peningkatan kinerja pegawai/prestasi kerja, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal. Dalam lingkungan pemerintahan peranan pegawai adalah sangat penting baik secara individu maupun kelompok, pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan penting yang sangat menentukan dalam pencapaian suatu tujuan organisasi.

Dengan adanya tingkat disiplin pegawai yang tinggi maka kinerja yang dicapai juga akan meningkat. Kinerja pegawai bisa berjalan dengan baik atau meningkat kalau tingkat kedisiplinan bisa dilakukan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Disiplin sangat diperlukan bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena Pegawai Negeri Sipil mempunyai peranan terpenting untuk penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional agar bisa berjalan lancar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Betapa pentingnya disiplin dalam suatu lembaga pemerintahan. Oleh karena itu, keberhasilan pegawai dalam mengembangkan kewajibannya sangat bergantung pada kesediaan pegawai untuk berkorban dan bekerja keras dengan menjauhkan segala kepentingan pribadinya.

Dengan demikian disiplin sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi pemerintah. Oleh karena itu, usaha untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai.