

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Pentingnya Disiplin Kerja

Suatu organisasi akan sukses mencapai tujuan apabila memiliki sistem manajemen organisasi yang baik, strategi dan tentu saja peran sumber daya manusia sebagai *resources* yang sangat mendasar. Sumber daya manusia oleh banyak kalangan dianggap sebagai suatu aset yang berharga bagi organisasi yang harus mendapatkan perhatian, dijaga, dibina dan kemudian dimanfaatkan secara tepat untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu prosedur yang dapat membuat sumber daya manusia di dalam organisasi secara sadar dan bersedia melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Salah satu ciri khas yang membedakan orang yang berhasil dengan orang yang kurang berhasil terletak pada tingkat kedisiplinannya. Orang yang berhasil pada umumnya adalah orang-orang yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi, baik dalam bekerja maupun dalam kegiatan lainnya.

Jim Collins dalam Iskandar (2005:32) menyatakan bahwa suatu organisasi yang sukses adalah organisasi yang secara konsisten melaksanakan apa yang disebut dengan konsep *flywheel*. Konsep ini adalah bagaimana suatu organisasi berkembang dan sukses mendapatkan hasil yang diinginkan dengan membangun suatu strategi dimana peran sumber daya manusia dan tingkat kedisiplinan menentukan keberhasilannya.

Lebih lanjut dikatakan Jim Collins dalam Iskandar (2005:32) bahwa disiplin dalam hal ini adalah orang-orang yang berdisiplin (*disciplines people*), yaitu pemimpin yang baik dan orang-orang yang tepat dan kompeten di bidangnya; disiplin pemikiran (*disciplines thought*), yaitu bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi tersebut berpikir, menyelesaikan masalah dan menentukan tindakan yang tepat bagi kepentingan organisasi ; dan disiplin kerja (*disciplines action*), yaitu bagaimana sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai sikap bersedia dan sadar melaksanakan tugasnya, serta ikut

menjaga organisasi dengan segala tujuannya melalui budaya disiplin dan semangat *enterpreunership*.

Disiplin kerja dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta mutlak diperlukan. Citra organisasi tidak jarang ditentukan oleh disiplin para pegawainya. Dengan disiplin yang baik dan tinggi, maka tujuan organisasi dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan.

Adanya kedisiplinan kerja pada diri para pegawai berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Fathoni (2006:172) mengemukakan :

“Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal”

Berkaitan dengan hal di atas, dalam organisasi publik atau pemerintahan, disiplin juga merupakan sarana yang penting untuk mencapai produktivitas kerja para pegawai dalam birokrasi. Keberhasilan birokrasi di negara-negara tetangga dalam menghadapi krisis ekonomi beberapa tahun lalu sangat didukung oleh faktor kedisiplinan pada diri aparat birokrasinya.

B. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja secara umum dapat diartikan sebagai suatu ketaatan pada aturan kerja atau prosedur yang telah ditetapkan. Disiplin itu sendiri oleh Nitisemito (1982:199) didefinisikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Emmet (2008:10) disiplin adalah menyesuaikan suatu sistem peraturan dengan tindakan, cara atau norma dan pengharapan perilaku, seringkali dipaksakan oleh peraturan wajib, salah satu ukuran yang menolong pegawai menjaga standar yang diharapkan, dan suatu cara untuk menolong pegawai agar dapat berkembang. Disiplin dapat juga diartikan sebagai suatu cara di mana suatu organisasi dapat berlaku adil dengan anggotanya yang tidak memelihara standar.

Menurut Muchdarsyah (2000:146) disiplin didefinisikan secara berbeda-beda. Dari sejumlah pendapat, disiplin dapat disarikan ke dalam beberapa pengertian sebagai berikut:

1. Kata disiplin dilihat dari segi (terminologis) berasal dari kata latin "*discipline*" yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (Inggris yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran).
2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi.
3. Kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
4. Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*control behavior*).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin mengacu pada pola tingkah laku yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang menjadi norma, etik, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
2. Adanya perilaku yang dikendalikan.
3. Adanya ketaatan.

Mejia, Balkin dan Cardy dalam Chairil (2000:20) menyebutkan bahwa berdasarkan pendekatannya disiplin kerja terdiri dari dua jenis, yaitu disiplin progresif dan disiplin positif. Disiplin progresif adalah disiplin yang melibatkan campur tangan pihak manajemen dalam memberikan kesempatan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran untuk memperbaiki kesalahannya sebelum pegawai tersebut diberhentikan. Disiplin positif adalah disiplin yang diterapkan kepada pegawai, dimana para pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran langsung menerima akibat dan resiko atas perbuatan yang dilakukannya.

Dessler (2007:194) menyatakan bahwa tujuan disiplin adalah untuk mendorong pegawai agar berperilaku hati-hati dalam pekerjaan. Dalam organisasi peraturan dan perundang-undangan memiliki tujuan yang sama dengan apa

yang dilakukan oleh hukum dalam masyarakat, disiplin dibutuhkan saat satu dari peraturan dan perundang-undangan tersebut dilanggar.

Disiplin kerja sering diartikan dalam arti negatif, karena disiplin tersebut dikaitkan dengan sanksi atau hukuman. Sementara disiplin dalam arti yang positif adalah sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Sehubungan dengan hal di atas, Emmet (2008:4) menyatakan bahwa pandangan disiplin sebagai hukuman berasal dari asosiasi masa kecil dan pandangan bahwa disiplin itu berhubungan dengan sesuatu yang salah untuk dikoreksi. Oleh karena itu, suatu keseimbangan perlu dibuat antara memandang disiplin sebagai hukuman atau sebagai peningkatan.

Lebih lanjut Emmet (2008:5) mengklasifikasikan hukuman sebagai sesuatu hal yang menyebabkan pelanggar menderita, menghajar, memberikan suatu hukuman karena kesalahan yang dikerjakan, menegur, dan mengoreksi. Peningkatan diklasifikasikan sebagai suatu hal yang membuat menjadi lebih baik, mempergunakan untuk tujuan yang baik, memajukan, dan menjadikan lebih makmur.

Menurut Helmi (1996:12) ada dua macam disiplin kerja, yaitu disiplin diri (*self-discipline*) dan disiplin kelompok. Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, para pegawai merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin kelompok merupakan akumulasi dari disiplin yang ada pada diri-diri anggota kelompok, artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya.

Wujud disiplin kerja secara konkret dapat dilihat dari sikap dan perilaku pegawai. Umumnya disiplin yang sejati dapat terwujud apabila pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat waktunya, apabila berpakaian serba baik dan

rapi pada saat pergi ke tempat kerjanya, apabila menggunakan bahan-bahan dan peralatan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah, kualitas dan kinerja yang memuaskan dan mengikuti cara-cara yang ditentukan oleh kantor dan apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Oleh karena itu disiplin kerja menurut Helmi (1996:13) merupakan manifestasi dari sikap dan perilaku, maka pembentukan perilaku jika dilihat dari formula Kurt Lewin adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional). Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dan sikap tersebut diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Suradinata (1996:50) bahwa disiplin pada dasarnya mencakup pelajaran patuh, taat, kesetiaan, hormat pada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku. Lebih lanjut dikatakan bahwa dengan disiplin kerja, disiplin merupakan unsur pengikat, unsur integrasi dan unsur yang dapat menggairahkan kerja bahkan dapat pula sebaliknya. Jadi seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Kelman dalam Helmi (1996:37) perubahan sikap ke dalam perilaku terdapat tiga tingkatan, yaitu:

1. Disiplin karena kepatuhan: Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang.
2. Disiplin karena identifikasi: Kepatuhan aturan yang didasarkan pada kekaguman atau penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang

kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi.

3. Disiplin karena internalisasi: Disiplin kerja dalam tingkatan ini terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan senantiasa berusaha agar bawahannya memiliki disiplin yang baik.

Sebagai bangsa yang memiliki cita-cita untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945, yaitu masyarakat yang adil dan makmur dan lestari berdasarkan Pancasila, maka diperlukan upaya bertahap, berencana dan berkesinambungan melalui perjuangan dan pembangunan dengan semangat dan kemauan yang kuat serta pantang mundur.

Kondisi objektif menunjukkan bahwa sikap mental seperti yang dikehendaki tersebut belum sepenuhnya terwujud dan belum dikembangkan secara mendalam maupun secara konseptual, namun tuntutan untuk berdisiplin harus cukup arif sehingga memberi peluang dan kreativitas tanpa pengembangan kemampuan pribadi ini justru akan menghilangkan dinamika masyarakat yang sementara membangun.

Disiplin kerja yang tinggi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus. Proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka.

Konsisten adalah memperlakukan aturan secara tepat dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini memperlakukan seluruh pegawai dengan tidak membedakan. Bersikap positif dalam hal ini adalah setiap pelanggaran yang terjadi seharusnya dicari fakta dan dibuktikan terlebih dahulu. Selama fakta

dan bukti belum ditemukan, tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin.

Upaya penanaman disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai, oleh karena itu komunikasi terbuka adalah kuncinya. Dalam hal ini, terbuka mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, termasuk *punishment* dan *reward* yang akan diberlakukan.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam rangka menciptakan iklim dan suasana kerja bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja dalam suatu organisasi secara umum menuntut tiap anggotanya untuk patuh dan taat kepada aturan kerja agar seluruh tugas dan tanggungjawabnya dapat dilaksanakan bagi kepentingan tujuan organisasi.

Pentingnya meningkatkan disiplin bertitik tolak dari paradigma bahwa tidak ada satupun manusia yang sempurna, luput dari kesalahan. Setiap manusia mempunyai interes pribadi yang dapat berakibat mendahulukan kepentingan dirinya di atas kepentingan organisasi, sehingga diperlukan konsep disiplin yang dapat mengarahkan kepada ketaatan atau kepatuhan anggota organisasi terhadap ketentuan organisasi.

Tingkat kedisiplinan kerja anggota organisasi sangat beragam. Seorang pimpinan organisasi sering merasakan kesulitan dalam menghadapi anggotanya yang memiliki perilaku disiplin yang rendah. Kesulitan tersebut disebabkan oleh terbenturnya berbagai kendala dalam upaya pembinaan dan usaha untuk memperbaiki disiplin yang rendah.

Tindakan yang bijaksana perlu dilakukan dalam mengidentifikasi akar permasalahannya, yaitu mengetahui faktor-faktor yang dapat membentuk tingkat disiplin kerja pegawai. Martoyo (1996:142) mengemukakan lima faktor yang dapat menunjang pembangunan disiplin sumber daya manusia, yaitu: 1). motivasi, 2). pendidikan dan latihan, 3). kepemimpinan, 4). kesejahteraan dan 5) *law enforcement*.

Secara mendasar, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi. Mejia, Balkin dan Cardy

menyebutkan indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai, 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. (Taufiqurrakhman, 2006:62)

Terkait dengan hal di atas, penelitian ini menjadikan indikator-indikator seperti yang telah dikemukakan oleh Mejia, Balkin dan Cardy sebagai variabel bebas yang mempengaruhi disiplin kerja. Disiplin kerja dalam hal ini sebagai variabel terikat.

1. Tujuan dan Kemampuan

Penjabaran tujuan organisasi sangat berkaitan dengan proses motivasi. Secara umum motivasi merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk melakukan suatu tindakan yang dapat memberikan sesuatu yang dibutuhkan atau diharapkan.

Menurut Pareek (1996:138) suatu organisasi perlu mengerti kebutuhan para karyawan dan bagaimana karyawan menanggapi proses penentuan tujuan dalam organisasi dan apa harapan karyawan terhadap pekerjaannya. Tanggapan terhadap proses penentuan tujuan merupakan gambaran adanya identifikasi sasaran dalam organisasi.

Cox dan Hoover (2003: 33-34) mengemukakan bahwa untuk memperoleh pemahaman terbaik bagaimana keinginan meningkat sejalan dengan motivasi, seseorang harus mengetahui tiga tingkatan motivasi, yaitu: 1) Kepatuhan; yakni melakukan sesuatu karena diminta melakukannya, tanpa banyak memerlukan motivasi atau keinginan pribadi, 2) Identifikasi sasaran; memberi seseorang rasa memiliki kepentingan pada sasaran dan akan meningkatkan keinginan dan motivasi, dan 3) Komitmen; bahwa tingkat tertinggi motivasi adalah komitmen, tidak adanya motivasi lebih besar dari pada ketika orang merasakan bahwa sasaran itu benar-benar merupakan sasarannya sendiri.

Sasaran atau tujuan organisasi seperti telah disebutkan di atas harus disesuaikan dengan kemampuan anggotanya. Secara konseptual, Peter Thomson mengartikan kemampuan sebagai kesanggupan melaksanakan aktifitas pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan didalam pekerjaan, dimana hasil kerja merupakan cermin dari ketrampilan-ketrampilan tertentu yang dimiliki oleh pelaku (Soesanto, 2003:7).

Lebih lanjut Newstrom dan David dalam Soesanto (2003:11) berpendapat bahwa kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan ketrampilan yang digambarkan dengan rumus: $Knowledge \times Skill = Ability$. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya kemampuan pegawai dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pengetahuan dan ketrampilan.

Sehubungan dengan kemampuan, Soesanto (2003:14) menjelaskan bahwa pengetahuan pegawai terdiri dari: 1) pengetahuan tentang organisasi (visi, misi, rencana pengembangan), 2) pengetahuan tentang pekerjaan (prosedur kerja, sistem penilaian kerja, syarat kemampuan teknis yang harus dipenuhi fungsi serta makna dan hakekat pekerjaan yang harus diselesaikan).

Lebih lanjut Soesanto (2003:14) menjelaskan bahwa ketrampilan pegawai terdiri dari: 1) ketrampilan manajerial (kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan menginterpretasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi), 2) ketrampilan teknis (ketrampilan menggunakan alat-alat kerja, prosedur, atau teknik kerja tertentu).

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai haruslah jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan agar pegawai dapat bekerja dan berdisiplin dengan baik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Karena apabila pekerjaan tersebut di luar kemampuan pegawai, maka kedisiplinan akan rendah.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sebagai indikator kedua yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan berkaitan dengan faktor kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Martoyo (1996). Definisi kepemimpinan menurut

Robbins (1994:67) adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Hemhill dan Coons dalam Yulk (1996:2) menjelaskan pemikirannya bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Siagian (1995:12) mendefinisikan kepemimpinan sebagai ketrampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah daripadanya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan ego-sentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Nawawi (2003:72) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan sentral di dalam suatu kelompok (organisasi), dengan pimpinan puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Wewenang dan tanggung jawab itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, baik formal maupun informal, sedangkan organisasi tidak dapat dipisahkan dari anggotanya yang terdiri dari individu-individu.

Berkaitan dengan kegiatan sentral di dalam suatu kelompok dalam mempengaruhi perilaku orang lain, kepemimpinan mempunyai berbagai macam tipe dan gaya. Menurut Nawawi (2003:115) tipe kepemimpinan diartikan sebagai bentuk, pola atau jenis kepemimpinan, yang diimplementasikan pada satu atau lebih gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan seseorang dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahan.

Sehubungan dengan hal di atas, Jennings dan Golembiewski dalam Taufiqurrakhman (2006:18) mengemukakan 6 (enam) tipe kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Kepemimpinan Otokratis

Tipe ini berpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi.

2. Kepemimpinan Diktatoris
Tipe ini lebih keras dari tipe otokratis dan cenderung kejam dan sadis.
3. Kepemimpinan Demokratis
Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor penting dan penerapannya didasarkan pada orientasi hubungan antar anggota organisasi.
4. Kepemimpinan Kharismatik
Tipe ini mempengaruhi bawahan dengan mendayagunakan keistimewaan/kelebihan dalam aspek kepribadian pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, dan kepatuhan yang tinggi dari para pengikutnya.
5. Kepemimpinan Paternalistis
Tipe kepemimpinan yang diwarnai oleh sikap kebabakan dalam arti melindungi, mengayomi, dan menolong anggota yang dipimpinnya.
6. Kepemimpinan Laissez-Faire
Tipe yang berpandangan bawahannya mampu berdiri sendiri dalam membuat keputusan, dengan sedikit pengarahan/petunjuk darinya.

Berdasarkan tipe kepemimpinan kharismatik seperti telah disebutkan di atas, pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk dijadikan teladan dan panutan para bawahannya. Keteladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawainya, dengan keteladanan pimpinan yang baik, maka disiplin bawahan akan ikut baik. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan yang benar, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan yang dilakukan.

3. Balas Jasa

Balas Jasa atau *reward*, pada banyak literatur, juga diartikan sebagai *compensation* yang merujuk pada pemberian kompensasi kepada orang yang bekerja pada suatu organisasi. Ivancevich dalam Probowo (2006:35) memberikan definisi sebagai berikut:

Compensation is the human resource management function that deals with every type of reward individual receive in exchange for performing organizational task.

Menurut definisi di atas dapat diketahui bahwa kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang menyangkut pemberian berbagai macam jenis penghargaan terhadap individu sebagai pertukaran dari kinerja yang diberikan sehubungan dengan tugas organisasi. Dengan kata lain, kompensasi merupakan balas jasa terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pegawai kepada organisasi.

Terdapat beberapa tipe *reward* dalam suatu organisasi yang penggunaannya sangat tergantung dengan kebijakan organisasi tersebut. Robbins (2002:275) membagi jenis-jenis penghargaan menjadi dua bagian besar yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan untuk dirinya sendiri. Penghargaan ini adalah berupa kepuasan terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh pekerja. Penghargaan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan penghargaan non finansial.

Secara lengkap, jenis-jenis penghargaan menurut Robbins (2002:276) adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan Intrinsik

Jenis-jenis penghargaan intrinsik adalah: membuat keputusan partisipatif, memiliki tanggung jawab yang lebih banyak, kesempatan untuk mengembangkan diri, kebebasan kerja dan kebebasan untuk memilih yang lebih besar, pekerjaan yang lebih menarik, perbedaan yang lebih beragam.

2. Penghargaan Ekstrinsik, terdiri dari:

- a. Kompensasi Langsung, yaitu gaji pokok upah dasar, premi lembur dan cuti, bonus kinerja, pembagian keuntungan, pilihan pembelian saham.
- b. Kompensasi Tidak Langsung, yaitu program proteksi, pembayaran untuk waktu tidak bekerja, pelayanan dan penghasilan tambahan.

- c. Penghargaan Non Finansial, yaitu perlengkapan alat-alat kantor yang dibutuhkan, tempat parkir yang disediakan, jabatan yang menarik, jam makan siang yang dipilih, penugasan kerja yang dipilih, sekretaris pribadi.

Balas jasa berupa penghargaan seperti yang telah disebutkan di atas turut mempengaruhi disiplin kerja pegawai, karena balas jasa (*reward*) akan memberikan kepuasan dan kepedulian pegawai terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Hal ini berarti semakin besar balas jasa yang diterima, maka semakin baik kedisiplinan pegawai.

4. Keadilan

Keadilan sangat berkaitan dengan salah satu teori motivasi, yaitu teori keadilan (*equity theory*). Prinsip teori ini menurut As'ad (1995:106) adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah orang tersebut merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut Wexley & Yulk sebagaimana dikutip As'ad dalam Sofyan (2002:50) bahwa elemen-elemen dari *equity* ada empat, yaitu: *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. *Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Adapun *out comes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. *Comparison person* adalah membandingkan rasio *input – out comes* yang dimiliki seseorang kepada orang lain, bisa seseorang di perusahaan yang sama, atau tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri diwaktu lampau. *Equity-inequity* adalah orang atau individu yang diperlakukan adil atau tidak.

Secara umum teori keadilan ini juga terkait dengan indikator balas jasa atau kompensasi seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Menurut Prabowo

(2006:38), secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Rivai sebagaimana dikutip oleh Prabowo (2006:38) mendefinisikan keadilan internal dan eksternal sebagai berikut:

Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Keadilan seperti yang telah dikemukakan di atas berhubungan dengan *reward*. Dalam menegakkan disiplin kerja bukan hanya keadilan *reward* yang diterapkan tetapi keadilan *punishment* harus pula diterapkan. Penerapan keadilan dalam dua hal tersebut diharapkan dapat mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan menginginkan untuk diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Pimpinan yang profesional dalam melaksanakan prinsip kepemimpinannya selalu berusaha bersikap adil terhadap bawahannya.

5. Pengawasan Melekat

Istilah pengawasan melekat sering didengar pada periode pemerintahan Orde Baru. Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian secara terus menerus, dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahannya tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan pengawasan melekat adalah agar terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran tugas dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, kebijaksanaan, rencana, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang dilakukan oleh atasan langsung. Adapun sasarannya antara lain:

1. Untuk meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.

2. Untuk menekan hingga sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang.
3. Untuk menekan hingga sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan keuangan negara dan segala bentuk pungutan liar.

Pengawasan melekat dilakukan antara lain dengan cara:

1. Memantau, mengamati dan memeriksa pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai rencana dan ketentuan yang berlaku secara berdayaguna dan berhasilguna.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis gejala-gejala penyimpangan serta kesalahan yang terjadi, menentukan sebab dan akibat serta cara mengatasinya.
3. Merumuskan tindak lanjut dan mengambil langkah-langkah yang tepat sesuai dengan kewenangannya dengan memperhatikan kewenangan pejabat / instansi terkait.
4. Menjalin kerja sama dengan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pengawasan melekat.
5. Meminta laporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas bawahan.
6. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaan tugas bawahan.
7. Membina bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
(<http://www.pu.go.id/ITJEN/HUKUM/ip1-89I.htm>)

Pengawasan melekat yang efektif dapat merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai karena merasa diperhatikan, dibimbing, diberikan petunjuk dan pengarahan serta pengawasan dari atasannya, sehingga kondisi setiap bawahan dapat dinilai secara objektif. Dengan pengawasan melekat, pimpinan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Punishment atau hukuman menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:322) adalah sebagai berikut:

Hukuman adalah peristiwa penentangan atau menghilangkan peristiwa positif diikuti tanggapan untuk menurunkan frekuensi respon. Terdapat

hubungan atau kesatuan antara respon yang didefinisikan dan konsekuensi tindakan yang menentang atau stimulus (seperti pengurangan pembayaran bagi yang absen).

Thorndike dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:322) memberikan penjelasan teori tentang hukuman sebagai berikut:

1. Hukuman mempunyai pengaruh pada perilaku dengan memperlemah antara stimulus dan respon.
2. Hukuman merupakan contoh pada seseorang tentang apa yang sebaiknya tidak dilakukan, tetapi tidak ada informasi yang bisa mengatakan pada seseorang mana alternative perilaku tertentu yang sebaiknya diikuti. Jadi, hukuman lebih ditujukan untuk menghilangkan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh organisasi. Dengan adanya hukuman maka diharapkan perilaku anggota organisasi yang tidak diinginkan, tidak akan diulang lagi.

Penggunaan hukuman dapat lebih menjadi efektif bila memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Waktu, efektivitas hukuman meningkat bila kondisi menekan diberikan segera sesudah respons yang harus dihukum.
2. Intensitas, hukuman mencapai efektivitas terbesar jika mendapatkan perhatian segera dari orang yang dihukum.
3. Jadwal, hukuman menjadi lebih efektif jika dilakukan secara terus menerus secara konsisten. Manajer sebaiknya menghukum perilaku masing-masing dengan cara yang sama untuk semua individu yang menunjukkan perilaku yang tidak diinginkan.
4. Klarifikasi, kesadaran penerima hukuman memainkan peranan yang penting. Manajer harus memberikan alasan yang jelas dan tidak mendua, serta memperhatikan konsekuensi masa datang bila respon berulang.
5. Impersonalitas (tidak pada pribadi tertentu), hukuman sebaiknya berfokus pada respon spesifik, tidak pada orang atau pola perilaku umum (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996:326).

Menurut Ivancevich dalam Prabowo (2006:46-47), untuk melaksanakan tindakan disiplin ada beberapa pendekatan, salah satunya adalah aturan tungku panas (*the hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner harus memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas, yaitu:

1. Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan diri sendiri bahwa tidak bersalah.
2. Memberi peringatan. Peringatan harus diberikan sebelumnya, bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang mendekati tungku panas, maka akan diperingatkan oleh panasnya tungku bahwa akan terbakar jika menyentuhnya.
3. Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner harus konsisten ketika orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai aturan yang sama. Konsisten berarti setiap karyawan yang terkena hukuman disipliner harus menjalaninya, pelanggaran yang sama akan mendapatkan ganjaran yang sama pula, dan diberlakukan dalam cara yang sepadan pada semua karyawan.
4. Membakar tanpa membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Penyelia menitikberatkan pada perilaku yang tidak memuaskan, bukan pada karyawan sebagai pribadi yang buruk.

Pemberian sanksi hukuman penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai, karena disiplin tidak ada artinya jika tidak ada sanksi. Sanksi diperlukan untuk mengurangi perilaku indisipliner bawahannya. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis dan diinformasikan secara jelas.

7. Ketegasan

Secara terminologi ketegasan mempunyai arti kejelasan, dan kepastian. Ketegasan sangat diperlukan oleh seorang pimpinan dalam menjalankan tugasnya agar keteraturan dan kepatuhan dapat terbangun dalam organisasinya. Istilah ketegasan dalam hal ini berkaitan dengan aspek bertindak untuk menerapkan disiplin kerja pegawai.

Menurut Mario Teguh dalam menerapkan disiplin ada dua hal yang harus diperhatikan:

1. Kesegeraan dalam memberikan hukuman; bila tidak segera dihukum, orang akan lupa kesalahannya.
2. Perimbangannya (keadilan).

Kesegeraan dalam memberi hukuman adalah hal yang sangat penting, dan itu membutuhkan ketegasan (<http://www.mtsrw.com/who+am+i/tegas+dalam+memimpin.mtsrw?page=2&jmore=1&jshow=24>).

Ketegasan dari pimpinan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani mengambil langkah dalam menghukum pegawai, dan harus tegas dalam menerapkan tindakan disipliner bagi pegawainya, karena bila tidak tegas maka pimpinan akan kurang disegani oleh pegawai sehingga akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan atau *human relations*, secara luas berarti komunikasi persuasi seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan sehingga menimbulkan kepuasan hati di kedua belah pihak. Secara sempit, *human relations* hanya terjadi dalam situasi kerja dan dalam organisasi keorganisasian untuk menggugah gairah kerja dan semangat kerja sama yang produktif serta berbahagia hati (<http://id.shvoong.com/books/management-literature/1698758-human-relations/>).

Rachman & Mescon dalam Soesanto (2003:15) berpendapat bahwa *human relations* merupakan cara manusia saling memiliki satu sama lain, yang mana di dalam organisasi, *human relations* dipengaruhi oleh praktek-praktek manajemen dan jenis-jenis interaksi manusia lainnya. Selanjutnya Rachman & Mescon memberikan tiga buah saran penting yang dapat dilakukan oleh manajemen guna menjamin terwujudnya *human relations* yang baik, yaitu:

1. Kepemimpinan, tipe manajer yang memberikan inspirasi antusiasme dan bekerja keras mendampingi karyawan pada umumnya lebih efektif dibanding dengan tipe kepemimpinan tradisional yang meminta wewenang dan mengambil semua nilai keberhasilan kelompok sebagai keberhasilan dirinya. *Human relations* di bawah

kepemimpinan yang benar pada umumnya akan mendorong produktifitas dan pencapaian keuntungan.

2. Komunikasi, melalui komunikasi lisan, tulisan para manajer dan karyawan di bawahnya tidak hanya andil penting bagi pekerjaan tapi juga membangun jaringan kerja antar pribadi dan merupakan pola-pola interaksi.
3. Motivasi, manajer merupakan seseorang yang bertanggungjawab kepada kebutuhan individu karyawan dan meyakinkan bahwa kebutuhan individu dapat dipuaskan di dalam kerangka kerja organisasi.

Peranan pimpinan dalam menciptakan hubungan kemanusiaan yang baik sangat diperlukan. Komunikasi dan motivasi yang baik dapat tercipta oleh kepemimpinan yang baik. Hal ini seperti dikemukakan oleh Edwin A. Locke dalam Sinambela (2007:103-104) yang mempertajam pengertian kepemimpinan, yaitu antara lain:

1. Kepemimpinan adalah suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham. Berarti setiap pemimpin melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki perusahaan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi dan inspirasi, maksudnya setiap pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan, melainkan dengan cara himbauan dan persuasi.
3. Kepemimpinan adalah suatu tindakan dan perilaku. Maksudnya menggambarkan rangkaian perilaku seseorang yang mampu mengarahkan kegiatan secara bersama, mampu dalam menilai bawahan, mampu dalam mengikat kerja sama bawahan, serta mampu memperhatikan bawahan dan sebagainya.
4. Kepemimpinan adalah suatu hasil interaksi. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah proses sosial yang merupakan hubungan

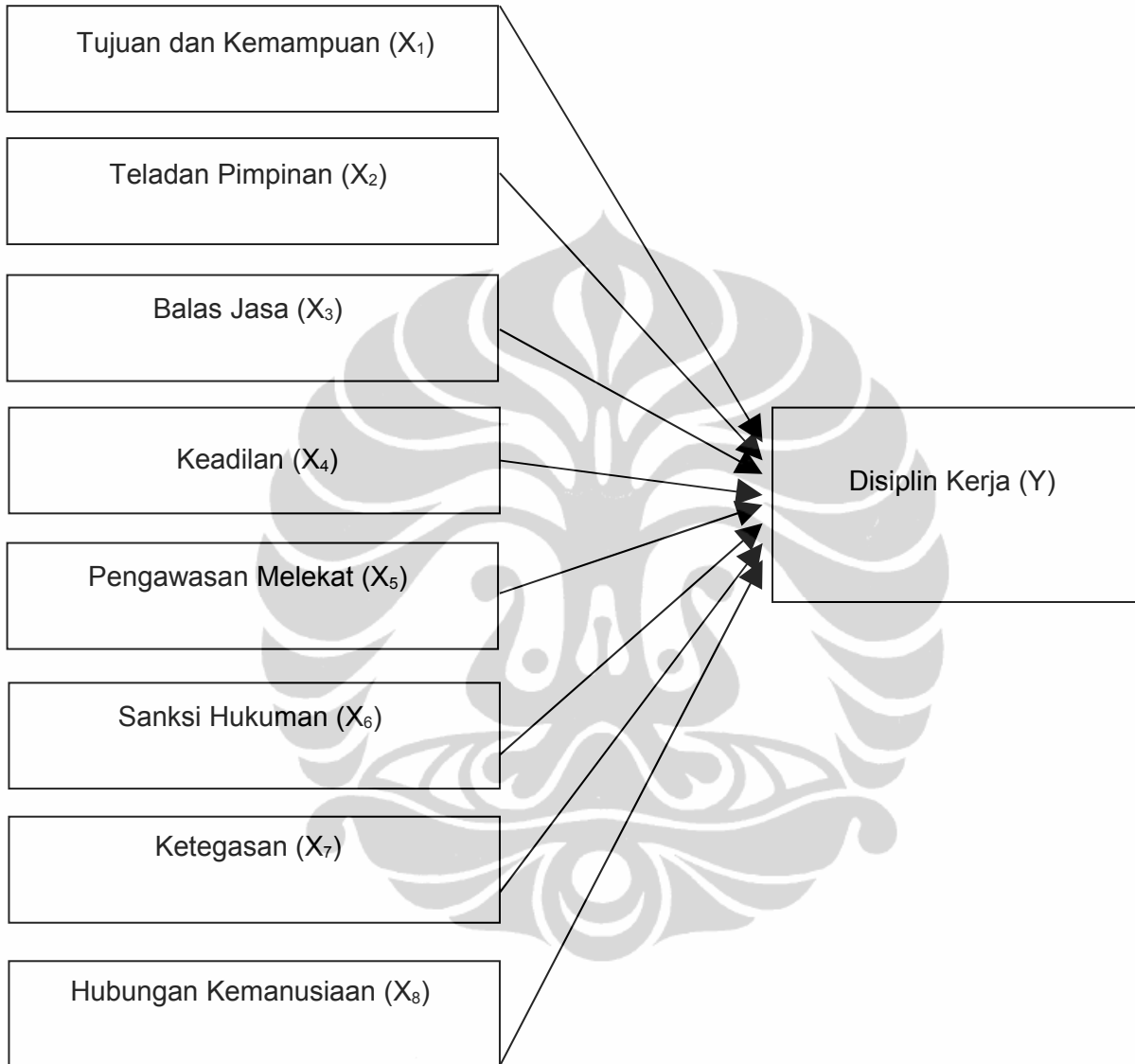
antarpribadi, dimana pihak lain mengadakan penyesuaian, suatu proses saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian kepemimpinan bukan merupakan sebab, tetapi akibat atau hasil dari kelompok itu sendiri. Jadi kepemimpinan adalah benar, jika diakui dan didukung oleh anggota kelompok.

Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya akan dapat menciptakan disiplin yang baik, hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal perlu diharmoniskan. Pimpinan harus berusaha menciptakan hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat. Terciptanya *human relations* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

D. Model Analisis

Setelah menguraikan teori-teori yang mendukung variabel-variabel penelitian, maka dapat dikemukakan bahwa ada pengaruh antara tujuan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan terhadap disiplin kerja pegawai. Agar nantinya kerangka teori/pemikiran dapat terlihat secara jelas, maka digambarkan *model analysis* sebagai acuan dalam analisis masalah penelitian, dan hal yang dimaksudkan tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini :

Gambar 2.1. Model Analisis



Sumber: Teori Disiplin Kerja Meja, Balkin, and Cardy (Taufiqurrakhman, 2006:62)

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Kerlinger (2004:30), hipotesis penelitian adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang pengaruh antara dua variable atau lebih. Berdasarkan uraian kerangka teori/pemikiran di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara tujuan dan kemampuan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara tujuan dan kemampuan terhadap disiplin kerja pegawai.
2. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara teladan pimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara teladan pimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.
3. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara balas jasa terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara balas jasa terhadap disiplin kerja pegawai.
4. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara keadilan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara keadilan terhadap disiplin kerja pegawai.
5. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai.
6. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara sanksi hukuman terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara sanksi hukuman terhadap disiplin kerja pegawai.
7. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara ketegasan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara ketegasan terhadap disiplin kerja pegawai.

8. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara hubungan kemanusiaan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara hubungan kemanusiaan terhadap disiplin kerja pegawai.
9. H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara secara bersama-sama tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan terhadap disiplin kerja pegawai.
 H_o : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara secara bersama-sama tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan terhadap disiplin kerja pegawai.

F. Operasionalisasi Konsep

Untuk memperjelas batasan variabel-variabel, maka perlu didefinisikan konsep-konsep yang dipergunakan. Variabel bebas terdiri dari tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan, sedangkan variabel terikatnya adalah disiplin kerja pegawai.

Variabel	Konsep	Indikator	Nomor Pernyataan
1	2	3	4
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	Suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja sesuai tata tertib. - Bertanggung jawab terhadap pekerjaan - Mempergunakan waktu sesuai ketentuan - Tugas diselesaikan tepat waktu 	1,2,3,dan 4

1	2	3	4
Tujuan dan Kemampuan (X ₁)	Sasaran yang hendak dicapai harus disesuaikan dengan pengetahuan dan ketrampilan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui tujuan organisasi - Penjelasan terhadap sasaran yang hendak dicapai - Memotivasi dengan menjabarkan tujuan - Pengetahuan dapat mendukung pelaksanaan tugas - Ketrampilan dapat mendukung pelaksanaan tugas 	5, 6, 7, 8, dan 9
Teladan Pimpinan (X ₂)	Contoh yang baik dari pimpinan untuk dijadikan teladan dan panutan para bawahannya	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai menghormati sikap pimpinan. - Memberikan contoh dalam berdisiplin. - Pegawai patuh terhadap perintah pimpinan. - Pimpinan menggunakan sikap kedisiplinan untuk memotivasi pegawai 	10, 11, 12, dan 13.
Balas Jasa (X ₃)	Gaji dan kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai atas hasil pekerjaan yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan gaji sesuai dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya. - Adanya insentif atas pekerjaan yang tepat waktu dan benar. - Adanya pujian atas prestasi kerja. - Adanya promosi terhadap pegawai yang berkinerja baik. - Adanya kesempatan mengembangkan diri. 	14, 15, 16, 17, dan 18
Keadilan (X ₄)	Perlakuan yang sama terhadap pegawai dalam bekerja melaksanakan tugas pokok dan fungsinya	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya kesempatan mempergunakan fasilitas kantor. - Adanya fasilitas yang cukup dalam melaksanakan tugas. - Tugas yang diberikan selalu memperhatikan kemampuan pegawai - Hukuman diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan. 	19, 20, 21, dan 22

1	2	3	4
Pengawasan Melekat (X_5)	Perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, pengawasan dari atasannya, sehingga kondite setiap bawahan dapat dinilai secara objektif.	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pemantauan dan pemeriksaan terhadap pekerjaan. - Adanya identifikasi dan analisa kesalahan yang dilakukan. - Meminta laporan pekerjaan. - Adanya pengarahan dan pembinaan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. - Adanya usaha untuk mengetahui keberadaan pegawai. 	23, 24, 25, 26, dan 27
Sanksi Hukuman (X_6)	Pemberian sanksi untuk mengurangi perilaku indisipliner pegawai yang dijatuhkan oleh atasannya	<ul style="list-style-type: none"> - Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. - Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan. - Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan. - Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. - Adanya peringatan sebelum terjadinya penyimpangan. 	28, 29, 30, dan 31
Ketegasan (X_7)	Langkah yang harus diambil oleh pimpinan dalam menghukum pegawai secara tegas dalam menerapkan tindakan disipliner	<ul style="list-style-type: none"> - Peraturan yang ada diberitahukan dengan sejelas-jelasnya. - Perintah selalu diberikan dengan arahan yang jelas. 	32, dan 33
Hubungan Kemanusiaan (X_8)	Hubungan yang terjalin antara pimpinan dan bawahannya sehingga dapat menciptakan suatu tingkat kedisiplinan.	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai bersikap senang dalam melaksanakan perintah. - Hukuman yang diberikan tidak membuat pegawai sakit hati. - Teguran atas kesalahan membuat pegawai menjadi bertambah semangat bekerja. - Keberhasilan yang dicapai dinilai sebagai 	34, 35, 36, 37, dan 38

		- keberhasilan bersama. Pimpinan selalu tanggap atas hal-hal yang terjadi pada bawahan.	
--	--	--	--

G. Metode Penelitian

Metode adalah jalan yang menyatukan secara logis segala upaya untuk sampai kepada penemuan, pengetahuan dan pemahaman tentang sesuatu yang dituju atau diarah secara tepat. Setiap metode mengandung berbagai macam upaya yang dalam istilah umum dikenal dengan sebutan cara atau teknik (Koesnoe, 1985:5).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yaitu penelitian yang menggunakan instrument pengumpulan data berupa kuesioner dan dibagikan kepada responden yang merupakan pegawai atau pejabat pada Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan yang akurat dari fenomena disiplin kerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja tersebut.

Kuesioner yang diajukan kepada responden berupa pernyataan yang memerlukan alternatif pilihan Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju (SS, S, R, TS, STS). Menurut Irawan (2004:88) data yang didapatkan dari kuesioner dengan alternatif pilihan seperti itu merupakan data ordinal. Uji Regresi Ganda yang akan dilakukan dalam penelitian ini memerlukan data interval, sehingga data ordinal tersebut harus diberikan skala yaitu dengan skala *likert* agar dapat menjadi data interval (Riduwan, 2008:84).

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial. Alternatif-alternatif jawaban dalam kuesioner diberikan skor. Jawaban tertinggi diberi nilai 5 dan terendah diberi nilai 1, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Kategori Sangat Setuju diberi skor 5 (lima).
2. Kategori Setuju diberi skor 4 (empat).
3. Kategori Ragu-ragu diberi skor 3 (tiga).
4. Kategori Tidak Setuju diberi skor 2 (dua).

5. Kategori Sangat Tidak Setuju diberikan skor 1 (satu).

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengkaji, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana dilakukan pengujian terhadap teori disiplin kerja yang dikemukakan oleh Meija, Balkin dan Cardy. Teori tersebut menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Delapan faktor tersebut dijadikan variabel bebas, sedangkan disiplin kerja sebagai variabel terikat. Untuk mengukur dan meramalkan nilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukanlah uji regresi, baik secara parsial maupun simultan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yaitu penelitian yang berusaha untuk menjawab apakah variabel-variabel bebas seperti yang telah dikemukakan di atas mempengaruhi variabel terikat. Menurut Irawan (2004:61) secara teknis, penelitian dengan jenis deskriptif paling jauh mengkaji pola hubungan korelasional antara beberapa variabel, sedangkan pola hubungan yang lebih ketat yaitu hubungan pengaruh mempengaruhi tidak termasuk dalam penelitian deskriptif, tetapi masuk dalam jenis penelitian eksplanatif.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan dikumpulkan bersumber dari 2 (dua) tempat, yaitu pada lokasi penelitian dan pada dokumen-dokumen tertulis. Berdasarkan sumber data, data tersebut dibagi menjadi 2 (dua), yaitu :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung pada objek atau lokasi penelitian).
- b. Data sekunder, yaitu data yang berasal atau yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis (dokumen) berupa buku-buku (literatur), teks, jurnal, majalah, koran, peraturan perundang-undangan yang berkenaan atau yang relevan dengan penelitian ini.

Ada berbagai teknik pengumpulan data dalam penelitian sosial. Pada dasarnya semua teknik pengumpulan data penelitian mempunyai tujuan yang sama yaitu mendapatkan data atau informasi, walaupun dalam pelaksanaannya berbagai teknik pengumpulan data tersebut terdapat perbedaan. Agar data yang dibutuhkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka ditentukan teknik pengumpulan datanya sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu cara pengumpulan data berdasarkan pengamatan yang menggunakan panca indera secara langsung tanpa melalui alat bantu yang terstandar (Subana, 2005:143).
- b. Dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan data tertulis (mengutip) dari bahan-bahan yang terkumpul dan relevan dengan analisis masalah penelitian (Amirin, 2001:94).
- c. Kuesioner, yaitu suatu daftar pertanyaan berstruktur kepada responden sebagai alat pengumpul data dalam bentuk campuran, yaitu gabungan antara pertanyaan yang bersifat tertutup dan terbuka (Subagyo, 1997:58). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini secara umum menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup.

4. Populasi dan Sampel

Irawan (2006:113) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran akhir generalisasi. Populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan secara tersurat, yaitu yang berkenaan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang dicakup. Tujuan diadakannya populasi adalah agar dapat menentukan

besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi dan membatasi berlakunya daerah generalisasi (Usman & Akbar, 2007:43).

Populasi penelitian ini berpola hierarki (terstrata) yang terdiri dari seluruh pegawai pada Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang berjumlah 139 orang, dan terbagi dalam 4 (empat) ring, yaitu pejabat eselon II, pejabat eselon III, pejabat eselon IV dan staf (pegawai). Dari sekian banyak populasi yang tidak mungkin untuk diteliti satu per satu, maka ditetapkan sampelnya dengan menggunakan rumus Taro Yamane yang dikutip oleh Rakhmat dalam Riduwan (2008:65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d² = presisi yang ditetapkan

Berdasarkan rumus tersebut dengan tingkat presisi ditetapkan sebesar 10% diperoleh jumlah sampel untuk Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai berikut:

$$n = \frac{139}{139.0,1^2 + 1} = 58,16 = 58 \text{ responden}$$

Oleh karena populasi berstrata, maka teknik samplingnya adalah sampel acak-berstrata atau *stratified random sampling* (Irawan, 2006:153), sehingga sampel dari tiap ring ditetapkan sebagai berikut:

Populasi		Perhitungan	Jumlah Sampel
Strata (Ring)	Jumlah		
Pejabat Eselon II	1	1/139.58	-
Pejabat Eselon III	5	5/139.58	2
Pejabat Eselon IV	19	19/139.58	8
Staf (Pegawai)	114	114/139.58	48
Jumlah Sampel			58

5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data dari penelitian ini digunakan pada penelitian yang sesungguhnya, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas butir pernyataan. Hal ini dilakukan supaya alat pengumpul data tersebut dapat menjadi alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya.

Menurut Ghozali (2005:45) ukuran validitas harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* di atas 0.500.
- b. Nilai *Bartlett's test of Sphericity* harus kurang dari 0.05.
- c. Nilai *Diagonal Anti-Image Correlation Matrix* di atas 0.500.
- d. Nilai "Cumulative %" pada *Total Variance Explained* harus lebih besar dari 0.600.
- e. Nilai *Factor Loading* pada *Component Matrix* harus lebih besar atau sama dengan 0.700.

Dalam penelitian ini nilai-nilai yang dipersyaratkan untuk menentukan validitas butir pernyataan didapat dengan mengoperasikan program SPSS (*Statistic Program for Social Science*) 13.0 for Windows. Setelah butir pernyataan dinyatakan valid, proses selanjutnya adalah uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas butir-butir pernyataan dilakukan untuk melihat seberapa jauh butir-butir tersebut dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Penghitungan koefisien reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik statistik koefisien *alpha cronbach* dengan ketentuan nilainya harus lebih besar dari 0.600.

6. Teknik Analisis Data

Data adalah unsur paling penting dalam penelitian. Tanpa data, penelitian tidak dapat disebut sebagai penelitian. Begitu pula dengan kualitas penelitian sangat ditentukan oleh data yang dikumpulkan. Pengolahan data penelitian dilakukan setelah semua kuesioner kembali. Dalam penelitian ini teknik analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS dengan tahap-tahap sebagai berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur yang berupa butir-butir pernyataan dalam kuesioner sebelum digunakan dalam penelitian lapangan sesungguhnya, terlebih dahulu diuji untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya. Suatu butir pernyataan dikatakan *valid* dan *reliable* jika setelah diuji coba memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi secara statistik. Adapun ukuran valid atau tidaknya butir pernyataan dan reliabel atau tidaknya butir pernyataan telah dijelaskan sebelumnya.

b. Distribusi Frekuensi Variabel-Variabel Penelitian

Statistik Deskriptif merupakan bidang ilmu statistik yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan dan penyajian data suatu penelitian. Tujuan utama dari operasional statistik deskriptif adalah memudahkan orang untuk membaca data serta memahami maksudnya. Kegiatan statistik deskriptif ini dengan prosedur distribusi frekuensi yang digunakan untuk menyusun data yang jumlahnya relatif banyak ke dalam suatu tabel frekuensi. Dengan membuat tabel frekuensi dari banyaknya data-data penelitian akan membantu memudahkan membaca data tersebut. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = persentase

f = frekuensi tingkat jawaban

N = jumlah responden

c. Uji Regresi Sederhana dan Ganda

Uji regresi sederhana adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh satu variabel bebas (variabel X) terhadap variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara satu variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y). Persamaan regresi sederhana dirumuskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

- \hat{Y} = subjek variabel terikat yang diproyeksikan (baca Y topi)
- a = nilai konstan harga Y bila $X = 0$
- b = nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y
- X = variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan

Uji regresi ganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih (variabel X) terhadap variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X_1), (X_2), (X_3),..... (X_8) dengan 1 variabel terikat (Y). Persamaan regresi ganda dirumuskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_8X_8$$

Keterangan:

- \hat{Y} = subjek variabel terikat yang diproyeksikan (baca Y topi)
- a = nilai konstan harga Y bila $X = 0$
- b = nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang

menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

X = variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan



BAB III
GAMBARAN UMUM BIRO KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT JENDERAL
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI

A. Tugas Pokok dan Fungsi Departemen Hukum dan HAM

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam melaksanakan tugas tersebut Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia.
2. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia.
3. Pengelolaan barang milik atau kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya.
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Dalam melaksanakan fungsi tersebut di atas, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menyelenggarakan kewenangan sebagai berikut:

1. Penetapan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro.
2. Penyusunan rencana nasional secara makro di bidangnya.
3. Penetapan persyaratan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga profesional/ ahli serta persyaratan jabatan di bidangnya.

4. Pengaturan penerapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara di bidangnya.
5. Penetapan kebijakan sistim informasi nasional di bidangnya.
6. Pembinaan hukum dan peraturan perundang-undangan nasional.
7. Pengesahan dan persetujuan Badan Hukum di bidangnya.
8. Pengesahan di bidang Hak Atas Kekayaan Intelektual.
9. Kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti :
 - a. Pengaturan dan pembinaan terhadap bidang pemasyarakatan, keimigrasian dan kenotariatan.
 - b. Pengaturan dan pembinaan terhadap bidang tahanan, benda sitaan negara dan barang rampasan negara, peradilan, penasehat hukum, pendaftaran jaminan fidusia, perubahan nama, harta peninggalan, kepailitan, ketatanegaraan dalam bidangnya dan kewarganegaraan.
 - c. Pengaturan dan pembinaan di bidang daktiloskopi, grasi, amnesti, abolisi, rehabilitasi dan penyidik pegawai negeri sipil.
 - d. Penerapan perlindungan, pemajuan, penegakan dan pemenuhan hak asasi manusia.

B. Visi dan Misi

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai visi “terwujudnya Sistem dan Politik Hukum Nasional yang mantap dalam rangka tegaknya Supremasi Hukum dan HAM untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersatu, rukun, damai, adil, dan sejahtera”. Adapun misi yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan hukum.
2. Memelihara, menyempurnakan dan menciptakan peraturan perundang-undangan.

3. Melaksanakan penetapan hukum, pelayanan hukum dan penegakan hukum.
4. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan hukum.
5. Meningkatkan dan memantapkan pengawasan hukum.
6. Meningkatkan dan memantapkan kesadaran hukum masyarakat.
7. Meningkatkan dan memantapkan sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum.
8. Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan dan penghormatan Hak Asasi Manusia.

C. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari:

1. Sekretariat Jenderal;
2. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;
3. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
4. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
5. Direktorat Jenderal Imigrasi;
6. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
7. Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia;
8. Inspektorat Jenderal
9. Badan Pembinaan Hukum Nasional;
10. Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia;
11. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM
12. Staf Ahli (Bidang Perekonomian dan Hubungan Luar Negeri, Bidang Politik, Sosial dan Keamanan, Bidang Hukum Lingkungan dan

Pertanahan, Bidang Pengembangan Budaya Hukum, dan Bidang Pelanggaran Hak Asasi Manusia)

13. Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM

D. Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

1. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas unit-unit organisasi di lingkungan Departemen;
2. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;
3. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait; dan
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri.

Susunan organisasi Sekretariat Jenderal terdiri dari:

1. Biro Perencanaan;
2. Biro Kepegawaian;
3. Biro Keuangan;
4. Biro Perlengkapan;
5. Biro Hubungan Masyarakat dan Hubungan Luar Negeri;
6. Biro Umum.
7. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan

E. Biro Kepegawaian

Biro Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian di lingkungan Departemen. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Biro Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

1. Koordinasi dan penyusunan rencana formasi, pengadaan dan penempatan, peraturan perundang-undangan dan petunjuk kepegawaian, pengendalian kepangkatan, kesejahteraan pegawai, serta urusan tata usaha Biro Kepegawaian;
2. Penyusunan rencana dan penyiapan pengembangan pegawai;
3. Perencanaan dan penyiapan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan mutasi kepegawaian lainnya;
4. Perencanaan dan penyiapan cuti, pemberhentian dan pensiun pegawai; dan
5. Pelaksanaan urusan tata usaha Biro Kepegawaian.

Biro Kepegawaian terdiri dari 5 (lima) bagian, yaitu Bagian Umum Kepegawaian, Bagian Pengembangan Pegawai, Bagian Mutasi Pegawai, Bagian Pemberhentian, Pensiun dan Disiplin Pegawai, Bagian Tata Usaha Kepegawaian.

Bagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana formasi, pengadaan dan alokasi formasi, peraturan perundangan-undangan dan petunjuk kepegawaian, pengendalian kepangkatan, kesejahteraan dan urusan tata usaha Biro Kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Umum Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana formasi, pengadaan, alokasi formasi dan pengendalian kepangkatan;
2. Penyiapan koordinasi dan penyusunan peraturan perundangan-undangan dan petunjuk-petunjuk kepegawaian, penghimpunan dan pemeliharaan peraturan yang berkaitan dengan kepegawaian;
3. Penyiapan penyelesaian urusan jaminan hari tua, kartu isteri/suami dan lain-lain sebagainya; dan

4. Pengelolaan urusan tata usaha Biro Kepegawaian.

Bagian Umum Kepegawaian terdiri dari:

1. Subbagian Penyusunan Rencana dan Pengadaan Pegawai
2. Subbagian Peraturan Perundang-undangan
3. Subbagian Jaminan Sosial; 4) Subbagian Tata Usaha Biro

Subbagian Penyusunan Rencana dan Pengadaan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi dan penyusunan bahan rencana formasi, pengadaan dan perencanaan alokasi formasi pegawai di lingkungan Unit Pusat maupun Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia serta perencanaan pengendalian kenaikan pangkat. Subbagian Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan petunjuk-petunjuk kepegawaian, penghimpunan dan pemeliharaan peraturan yang berkaitan dengan kepegawaian. Subbagian Jaminan Sosial mempunyai tugas melakukan penyelesaian urusan jaminan hari tua/TASPEN, kartu isteri/kartu suami, dan penyiapan permohonan bantuan dana tabungan perumahan, piagam Dayaka Rhudika Pengayoman serta pembekalan bagi pegawai yang akan pensiun. Subbagian Tata Usaha Biro mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro Kepegawaian.

Bagian Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perencanaan, dan analisa kebutuhan pengembangan pegawai dan bahan seleksi pegawai, pengembangan sistem dan pendidikan dan pelatihan luar negeri. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pengembangan Pegawai menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan dan penganalisaan kebutuhan pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan pegawai;
2. Penyiapan dan penyaringan pegawai untuk keperluan pengangkatan, penempatan dan pengembangan;
3. Penyiapan pengiriman pegawai ke luar negeri; dan

4. Penyiapan pemberian penghargaan kepada pegawai dan unit kerja yang berprestasi.

Bagian Pengembangan Pegawai terdiri dari:

1. Subbagian Analisa Kebutuhan Pengembangan Pegawai;
2. Subbagian Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Luar Negeri
3. Subbagian Penyaringan Pegawai.

Subbagian Analisa Kebutuhan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan penganalisaan kebutuhan dan penyusunan kebutuhan pengembangan pegawai serta pemberian piagam penghargaan bagi pegawai yang telah menjalani pensiun. Subbagian Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Luar Negeri mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan pengembangan sistem kepegawaian, penganalisaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan luar negeri dan pengurusan pegawai ke luar negeri dalam kerja sama teknis luar negeri serta pemberian penghargaan kepada pegawai dan unit kerja yang berprestasi di lingkungan Departemen. Subbagian Penyaringan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan perencanaan dan penyaringan pegawai untuk keperluan pengangkatan, penempatan dan pengembangan pegawai.

Bagian Mutasi Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan penetapan, pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan dan mutasi kepegawaian lainnya serta pengelolaan administrasi jabatan fungsional di lingkungan Departemen. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Mutasi Pegawai menyelenggarakan fungsi :

1. penyiapan penetapan pengangkatan dan kepangkatan pegawai;
2. penyiapan penetapan penggajian;
3. penyiapan penetapan pemindahan dan mutasi kepegawaian lainnya serta pengambilan sumpah/janji pegawai negeri sipil; dan
4. pengelolaan administrasi jabatan fungsional.

Bagian Mutasi Pegawai terdiri dari:

1. Subbagian Mutasi I
2. Subbagian Mutasi II
3. Subbagian Mutasi III
4. Subbagian Mutasi IV.

Subbagian Mutasi I mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan dan mutasi kepegawaian lainnya serta pengambilan sumpah/janji pegawai negeri sipil di lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Unit Pusat. Subbagian Mutasi II mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan dan mutasi kepegawaian lainnya serta pengambilan sumpah/janji pegawai negeri sipil di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di DKI Jakarta, Jawa, Banten, Bali, Nusa Tenggara, Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Irian Jaya Barat. Subbagian Mutasi III mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan dan mutasi kepegawaian lainnya serta pengambilan sumpah/janji pegawai negeri sipil di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sumatera, Kepulauan Bangka Belitung, Kepulauan Riau, Kalimantan, Sulawesi, dan Gorontalo. Subbagian Mutasi IV mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, golongan IV/b ke atas dan mutasi jabatan serta pengelolaan administrasi jabatan fungsional di lingkungan Departemen.

Bagian Pemberhentian, Pensiunan dan Disiplin Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyiapan segala sesuatu di bidang pemberhentian dan pemensiunan, penegakan disiplin, izin perkawinan dan perceraian serta cuti pegawai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pemberhentian, Pensiun dan Disiplin Pegawai menyelenggarakan fungsi :

1. penyiapan pemberhentian dan pensiun pegawai;
2. penyelesaian permohonan izin perkawinan, perceraian dan cuti; dan
3. penyelesaian administrasi dalam rangka penegakan hukuman disiplin pegawai.

Bagian Pemberhentian, Pensiun dan Disiplin Pegawai terdiri atas :

1. Subagian Pemberhentian dan Pensiun I
2. Subagian Pemberhentian dan Pensiun II
3. Subagian Pemberhentian dan Pensiun III
4. Subagian Pemberhentian dan Disiplin Pegawai.

Subbagian Pemberhentian dan Pensiun I mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyelesaian segala sesuatu yang berhubungan dengan pensiun, permohonan izin perkawinan dan perceraian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di DKI Jakarta, Jawa dan Banten. Subbagian Pemberhentian dan Pensiun II mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyelesaian segala sesuatu yang berhubungan dengan pensiun, permohonan izin perkawinan dan perceraian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sumatera, Kepulauan Bangka Belitung, Kepulauan Riau, dan Kalimantan. Subbagian Pemberhentian dan Pensiun III mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyelesaian segala sesuatu yang berhubungan dengan pensiun, permohonan izin perkawinan dan perceraian di lingkungan Unit Pusat dan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi, Gorontalo, Maluku, Maluku Utara, Papua, Irian Jaya Barat, Bali, Nusa Tenggara serta Cuti Pegawai. Subbagian Pemberhentian dan Disiplin Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyelesaian pemberhentian dan penyelesaian administrasi dalam rangka penegakan hukuman disiplin pegawai.

Bagian Tata Usaha Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Tata Usaha Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

1. penghimpunan data kepegawaian, pencatatan segala pemindahan pegawai, dan mutasi kepegawaian dalam buku mutasi dan kartu mutasi pegawai yang bersangkutan;
2. pengelolaan arsip kepegawaian secara sistematis serta urusan kartu pegawai (KARPEG);
3. penyusunan daftar urut kepegawaian setiap tahun; dan

4. pengelolaan penggandaan.

Bagian Tata Usaha Kepegawaian terdiri dari:

1. Subbagian Tata Naskah I
2. Subbagian Tata Naskah II
3. Subbagian Penggandaan I
4. Subbagian Penggandaan II

Subbagian Tata Naskah I mempunyai tugas melakukan penghimpunan data kepegawaian, pencatatan mutasi kepegawaian, penyusunan daftar urut kepangkatan pegawai Sekretariat Jenderal, pengurusan Kartu Pegawai di lingkungan Unit Pusat serta pengelolaan arsip Kantor Pusat dan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa dari Golongan I sampai dengan Golongan IV. Subbagian Tata Naskah II mempunyai tugas melakukan penghimpunan data kepegawaian, pencatatan mutasi kepegawaian, penyusunan daftar urut kepangkatan pegawai Departemen golongan IV seluruh Indonesia dan pengelolaan arsip kepegawaian golongan III sampai golongan IV pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Luar Jawa. Subbagian Penggandaan I mempunyai tugas melakukan urusan pengetikan dan penggandaan penetapan kepegawaian di lingkungan Unit Pusat dan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di DKI Jakarta, Jawa dan Banten. Subbagian Penggandaan II mempunyai tugas melakukan urusan pengetikan dan penggandaan penetapan kepegawaian di lingkungan Unit Pusat dan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Luar Jawa.

F. Kondisi Pegawai Pada Biro Kepegawaian

Keadaan pegawai Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM yang dijadikan objek penelitian berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, dan masa kerja dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 3.1
Keadaan Pegawai Biro Kepegawaian Berdasarkan Jabatan

JABATAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
Kepala Biro	1	0.72

Kepala Bagian	5	3.60
Kepala Sub Bagian	19	13.67
Staf	114	82.01
Jumlah	139	100

Sumber : Bagian TUK Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pegawai yang paling banyak adalah staf dengan jumlah 114 orang atau 82.01% dari jumlah seluruh pegawai. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Kepegawaian yang berjumlah 139 orang.

Selanjutnya keadaan pegawai Biro Kepegawaian berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada table 3.2.

Tabel 3.2
Keadaan Pegawai Biro Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Periode Mei 2008

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
Master (S2)	15	10.79
Sarjana (S1)	55	39.57
Diploma	4	2.88
SMA/Sederajat	64	46.04
SMP	1	0.72
Jumlah	139	100

Sumber : Bagian TUK Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan yang paling dominan di Biro Kepegawaian adalah tingkat SMA/Sederajat yaitu 64 orang atau 46.04 % dari jumlah pegawai yang ada, disusul kemudian oleh tingkat Sarjana (S1) yaitu 55 orang atau 39.57 %, tingkat Master (S2) yaitu 15 orang atau 10.79 %, tingkat Diploma yaitu 4 orang atau 2.88 % dan SMP 1 orang atau 0.72 %.

Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai Biro Kepegawaian sudah cukup memuaskan, karena bila pegawai-pegawai yang mempunyai pendidikan di atas SMA, yaitu Diploma, Sarjana, dan Master dijumlahkan hasil prosentasenya telah melebihi 50 % dari jumlah keseluruhan pegawai. Namun, usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya

manusia terus dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Adapun keadaan pegawai Biro Kepegawaian berdasarkan masa kerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Keadaan Pegawai Biro Kepegawaian Berdasarkan Masa Kerja
Periode Mei 2008

MASA KERJA	JUMLAH	PROSENTASE (%)
0 - 5 Tahun	26	18.71
6 - 10 Tahun	43	30.94
11 - 15 Tahun	9	6.47
16 - 20 Tahun	8	5.76
21 - 25 Tahun	22	15.83
26 - 30 Tahun	24	17.27
31 - 35 Tahun	5	3.60
> 35 Tahun	2	1.44
Jumlah	139	100

Sumber : Bagian TUK Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa pada umumnya masa kerja pegawai Biro Kepegawaian yang dominan adalah 6 s/d 10 tahun sebanyak 30.94 %, 0 s/d 5 tahun sebanyak 18.71 %, 26 s/d 30 tahun sebanyak 17.27 %, 21 s/d 25 tahun sebanyak 15.83 %, dan seterusnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa masa kerja pegawai Biro Kepegawaian lebih didominasi oleh pegawai-pegawai muda yang masa kerjanya 6 s/d 10 tahun. Artinya dalam pengkaderan pegawai pada Biro Kepegawaian sangat baik apabila diterapkan kedisiplinan kerja agar pegawai-pegawai muda yang ada saat ini dapat memberikan contoh kedisiplinannya pada masa-masa mendatang.