

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Peneliti Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah :

Penelitian yang dilakukan oleh Budiono Pristyadi (2008), dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Kabupaten Gresik”. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan memang berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dedeh Sofia Hasanah, Nanang Fatah dan Eka Prihatin (2010) yang berjudul Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikau Kabupaten Purwokerto. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor pendidikan dan pelatihan kepemimpinan guru

terhadap kinerja sebesar 33% dan sedangkan faktor iklim kerja terhadap kinerja guru sebesar 67%. Secara bersamaan faktor pendidikan dan pelatihan kepemimpinan guru dengan faktor iklim kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 57%.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Dwiyana Rasuma Putri (2015) dengan judul “Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Auditor Pada *Locus Of Control* Internal Dan Eksternal”. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Mann-Whitney U test*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa auditor yang memiliki *Locus Of Control* internal memiliki kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan dengan auditor yang memiliki *Locus Of Control* eksternal.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Budiati dan Nuria Universari (2015), dengan judul “*Entrepreneurial Marketing* Kajian Empiris Materi Pembelajaran Pada Mahasiswa”. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Mann-Whitney U test*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan persepsi mahasiswa yang berminat dan yang tidak berminat wirausaha dan yang tidak berminat wirausaha untuk indikator kemampuan berkomunikasi, keikutsertaan dalam organisasi mahasiswa, memiliki pengalaman bisnis yang banyak dan keinginan untuk ikut magang sebagai wirausaha pada variabel entrepreneurial mindset. Sedangkan pada entrepreneurial marketing perbedaan persepsinya pada indikator pemasaran, periklanan, personal selling, harga, penganggaran dan karyawan pada bisnis kecil, cara memulai usaha, penggunaan teknologi, komunikasi dan jaringan bisnis kecil. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian sekarang :

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

| No | Item                    | Peneliti   |  | Persamaan                                | Perbedaan   |
|----|-------------------------|--|--|--|---|
|    |                         | Terdahulu  | Sekarang   |  |   |
| 1. | <b>Judul</b>            | Budiono Pristiyadi (2008)<br><br>Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Kabupaten Gresik  | Abu Tholib (2016)<br><br>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Serta Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Kantor Bupati Gresik |  |   |
|    | <b>Variabel Bebas</b>   | a. Motivasi<br>b. Disiplin<br>c. Kepuasan Kerja  | a. Pendidikan dan Pelatihan<br>Kepemimpinan<br>b. Disiplin   | Disiplin                                 | a. Pendidikan dan Pelatihan<br>Kepemimpinan<br>b. Motivasi<br>c. Kepuasan Kerja   |
|    | <b>Variabel Terikat</b> | Kinerja  | Kinerja  | Kinerja                                  |   |
|    | <b>Teknik Analisis</b>  | Regresi Linier Berganda  | Regresi Linier Berganda dan <i>Mann-Whitney U test</i>   | Regresi Linier Berganda                  | <i>Mann-Whitney U test</i>  |
| 2. | <b>Judul</b>            | Dedeh Sofia Hasanah, Nanang Fatah dan Eka Prihatin (2010)<br><br>Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikau Kabupaten Purwokerto | Abu Tholib (2016)<br><br>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Serta Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Kantor Bupati Gresik |  |   |
|    | <b>Variabel Bebas</b>   | a. Pendidikan dan Pelatihan<br>Kepemimpinan<br>b. Iklim Kerja  | a. Pendidikan dan Pelatihan<br>Kepemimpinan<br>b. Disiplin   | Pendidikan dan Pelatihan<br>Kepemimpinan | a. Disiplin<br>b. Iklim Kerja   |
|    | <b>Variabel Terikat</b> | Kinerja  | Kinerja  | Kinerja                                  |   |
|    | <b>Teknik Analisis</b>  | Regresi Linier Berganda  | Regresi Linier Berganda dan <i>Mann-Whitney U test</i>   | Regresi Linier Berganda                  | <i>Mann-Whitney U test</i>  |
| 3. | <b>Judul</b>            | Ni Made Dwiyana Rasuma Putri (2015)<br><br>Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Auditor Pada <i>Locus Of Control</i> Internal Dan Eksternal   | Abu Tholib (2016)<br><br>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Serta Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Kantor Bupati Gresik |  |   |
|    | <b>Variabel Bebas</b>   | a. Tingkat kepuasan kerja auditor Pada <i>Locus Of Control</i> Internal<br>b. Tingkat kepuasan kerja auditor Pada <i>Locus Of Control</i> Eksternal  | a. Kinerja Pejabat Eselon IV belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan<br>b. Kinerja Pejabat Eselon IV telah mengikuti pendidikan dan            |  | a. Kinerja Pejabat Eselon IV belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan<br>b. Kinerja Pejabat Eselon IV telah mengikuti pendidikan dan |

|    |                        |  |  |                            |  |
|----|------------------------|--|--|----------------------------|--|
|    |                        |  | pelatihan kepemimpinan   |                            | pelatihan kepemimpinan<br>c. Tingkat kepuasan kerja auditor Pada <i>Locus Of Control</i> Internal<br>d. Tingkat kepuasan kerja auditor Pada <i>Locus Of Control</i> Eksternal  |
|    | <b>Teknik Analisis</b> | <i>Mann-Whitney U test</i>   | Regresi Linier Berganda dan <i>Mann-Whitney U test</i>   | <i>Mann-Whitney U test</i> | Regresi Linier Berganda  |
| 4. | <b>Judul</b>           | Yuli Budiati dan Nuria Universari (2015)<br><br><i>Entrepreneurial Marketing</i> Kajian Empiris Materi Pembelajaran Pada Mahasiswa                                     | Abu Tholib (2016)<br><br>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Serta Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Kantor Bupati Gresik             |                            |  |
|    | <b>Variabel Bebas</b>  | a. <i>Entrepreneurial Marketing</i> pada mahasiswa yang berminat menjadi wirausaha<br>b. <i>Entrepreneurial Marketing</i> pada mahasiswa yang tidak berminat wirausaha | a. Kinerja Pejabat Eselon IV belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan<br>b. Kinerja Pejabat Eselon IV telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan |                            | a. Kinerja Pejabat Eselon IV belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan<br>b. Kinerja Pejabat Eselon IV telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan<br>c. <i>Entrepreneurial Marketing</i> pada mahasiswa yang berminat menjadi wirausaha<br>d. <i>Entrepreneurial Marketing</i> pada mahasiswa yang tidak berminat wirausaha |
|    | <b>Teknik Analisis</b> | <i>Mann-Whitney U test</i>   | Regresi Linier Berganda dan <i>Mann-Whitney U test</i>   | <i>Mann-Whitney U test</i> | Regresi Linier Berganda  |

*Sumber Data : Diolah sendiri*

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai dan Sagala, 2013;1). Semenata menurut Sutrisno (2014;6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan,

pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Mangkunegara (2013;2 ) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam rangka mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

#### **2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Rivai dan Sagala (2013;13) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*planning*)
  - b. Pengorganisasian (*organizing*)
  - c. Pengarahan (*directing*)
  - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan tenaga kerja
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian

- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja

### **2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Irianto dalam Sutrisno (2014;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2.2.2. Pendidikan dan Pelatihan**

### **2.2.2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Menurut Hasanah, dkk. (2010) pendidikan dapat diartikan sebagai usaha sadar yang sistematis dalam mengembangkan potensi manusia secara optimal, baik pola pikir maupun sikap dan perilaku yang ada dalam dirinya agar menjadi manusia seutuhnya. Pelatihan adalah suatu proses memperbaiki ketrampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan (Bangun, 2012;202)

Sofyandi (2008;113) menjelaskan pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori (Rivai dan Sagala, 2013;211)

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich dalam Sutrisno (2014;67) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabarkannya.

Pendidikan dan pelatihan menurut Wiratama dan Sintaasih (2013) merupakan proses kegiatan suatu perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian karyawan dalam memangku jabatan. Sasra, dkk. (2015) menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktifitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut pasal 1 ayat (1), Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan menurut pasal 1 ayat (2), Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam rangka penyelenggaraan pemerintah.



Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses penyelenggaraan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil agar tujuan Pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal.

#### **2.2.2.2. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan**

Berdasarkan pasal 9, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa Diklat kepemimpinan merupakan Diklat untuk memenuhi ataupun mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Menurut pasal 10, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa Diklat kepemimpinan terdiri dari :

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III.
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II.
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I.

#### **2.2.2.3. Metode Pendidikan dan Pelatihan**

Ada beberapa macam metode pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan dalam usaha meningkatkan mutu pegawai, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Metode pendidikan dan pelatihan disusun sesuai dengan tujuan dan program pendidikan dan pelatihan. Menurut Notoadmodjo (2009;23) dilihat dari

cara atau pendekatan yang digunakan, pelatihan dalam jabatan dibedakan menjadi dua, yakni:

1. Pelatihan di luar tugas (*Off the job side training*)

Merupakan suatu metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dari pekerjaan dan dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler. Notoadmodjo (2009;24) menyatakan bahwa “metode di luar tugas ini terdiri dari metode simulasi dan teknik-teknik presentasi informasi”.

2. Pelatihan dalam pekerjaan (*On the job training*)

Merupakan metode pelatihan dimana pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Teknik yang biasa dipergunakan dalam praktek adalah Rotasi Jabatan, Latihan instruksi pekerjaan, Magang, Bimbingan, dan penugasan sementara.

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV menjelaskan bahwa metode atau susunan mata Diklat pada struktur kurikulum Diklat PIM tingkat IV adalah sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi, peserta kembali *on campus*

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*, peserta kembali *off campus*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasannya. Pada tahap ini peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran berikutnya.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim, peserta kembali *on campus*

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rencana perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Disamping itu, peserta juga dibekali dengan berbagai teknik komunikasi *stakeholder* yang terkait dengan rencangan perubahannya, termasuk dibekali dengan beberapa teknik komunikasi strategis kepada *stakeholder* tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya dihadapan *stakeholder* strategi untuk mendapatkan masukan dan dukungan terhadap proyek tersebut.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrouh II*), peserta kembali *off campuss*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

5. Tahap Evaluasi, peserta *on campus*

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasi Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan dinyatakan lulus Diklat PIM sedangkan yang tidak berhasil diberi sertifikat mengikuti Diklat PIM.

#### **2.2.2.4. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk mengetahui keberhasilan pendidikan dan pelatihan perlu adanya evaluasi atau penilaian. Kegiatan-kegiatan dalam mengevaluasi pendidikan dan pelatihan ini berupa pengumpulan keterangan-keterangan tentang perubahan- perubahan sebagai akibat atau pengaruh dari pendidikan dan pelatihan. Menurut Notoadmodjo (2009;23) evaluasi pelatihan mencakup :

1. Evaluasi terhadap proses, yang meliputi :
  - a. Organisasi penyelenggaraan pelatihan, misalnya : administrasi, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya dan sebagainya.
  - b. Penyampaian materi pelatihan, misalnya : relevansinya, kedalamannya, pengajarannya dan sebagainya.

2. Evaluasi terhadap hasilnya, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta diklat. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau ketrampilan, pengetahuan, sikap dari para peserta latihan.

Berdasarkan pendapat Rivai dan Sagala (2013;233) kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang befokus pada *outcom*-nya (hasil akhir). Hal tersebut dijadikan peneliti sebagai indikator penilaian pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV dengan kriteria sebagai berikut :

1. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi.

### **2.2.3. Disiplin**

#### **2.2.3.1. Pengertian Disiplin**

Hasibuan (2011;193) mendefinisikan disiplin adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2014;87) bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Fitriana dan Agustina (2012) menyimpulkan bahwa disiplin adalah sikap dari para karyawan untuk memenuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Disiplin adalah kesediaan karyawan untuk mentaati aturan serta

norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan baik itu aturan yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis (Permatasari, dkk. 2015).

Menurut pasal 1 ayat (1), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kesanggupan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitar.

#### **2.2.3.2. Faktor-Faktor Disiplin**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2014;89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai akan mematuhi peraturan yang berlaku, jika ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan apa yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karna dalam lingkungan organisasi atau instansi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan

dirinya baik melalui ucapan, tindakan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam suatu instansi atau organisasi, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Apabila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan atas hukuman yang pantas sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi perlu adanya pengawasan dari seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut diharapkan dapat mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

### **2.2.3.3. Pelaksanaan Disiplin**

Menurut Sutrisno (2014;194) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Ketaatan terhadap ketentuan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

#### **2.2.4. Kinerja**

##### **2.2.4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Mangkunegara (2013;67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2014;151) bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sementara menurut Wirawan (2009;5) bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548). Menurut Bangun (2012;231) bahwa



kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Sementara Yakub dkk. (2014) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok berdasarkan kompetensi yang dimilikinya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

#### **2.2.4.2. Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Pengertian Pegawai Negeri Sipil dalam ketentuan Pasal 1 ayat (1) Undang- Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengertian prestasi kerja dalam ketentuan Pasal 1 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh Pegawai Negeri Sipil berdasarkan

kompetensi yang dimilikinya pada periode waktu 1 tahun dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan Pemerintah.

#### **2.2.4.3. Faktor-Faktor Kinerja**

Mangkunegara (2013;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Byar dan Rue dalam Sutrisno (2014;151) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

##### **1. Faktor individu**

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2. Faktor lingkungan

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain Organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

### **2.2.4.4. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya (Sofyandi, 2008;123). Semenata menurut Bangun (2012;230) penilaian kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian pada periode waktu 1 tahun dalam pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, maka hal dijadikan peneliti sebagai indikator Kinerja Pegawai Negeri yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang dimaksud meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.
- b. Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.
- c. Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.
- d. Biaya adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

2. Perilaku kerja

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi : masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait atau instansi lain.
- b. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

- c. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan.
- d. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
- e. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapai tujuan organisasi.

#### **2.2.5. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja**

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan instansi. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan oleh Pemerintah Kabupaten Gresik diharapkan pegawai mempunyai kompetensi yang diindikasikan kepada sikap dan kemampuan melaksanakan tugas jabatannya. Karena dengan meningkatkan kemampuan atau ketrampilan para karyawan, meningkatkan produktifitas kerja para karyawan. Produktifitas kerja karyawan meningkat, berarti

organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan (Notoadmodjo, 2009;18).

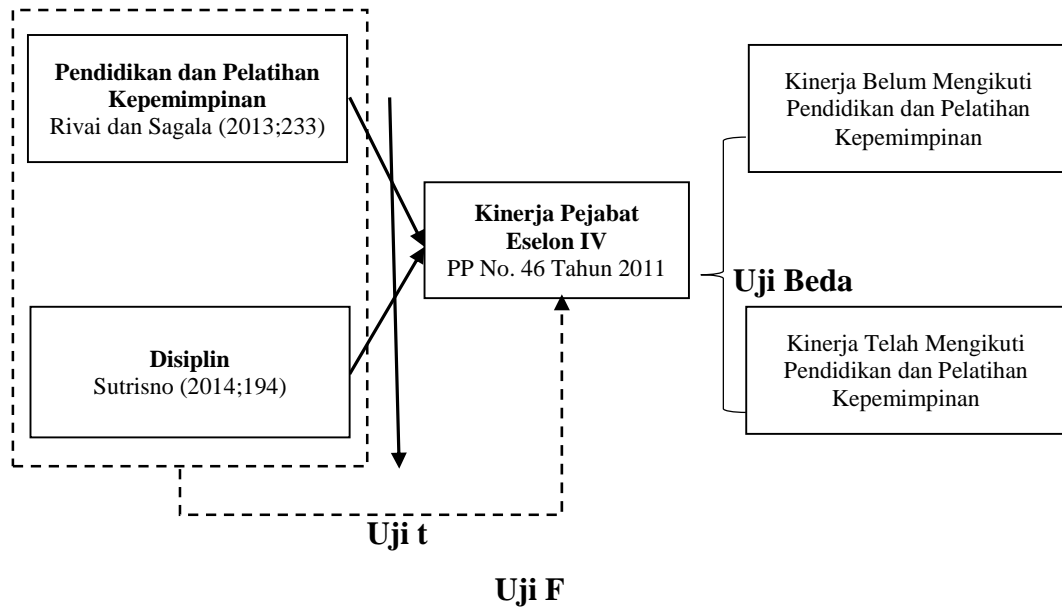
Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja maka peneliti menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh orang lain, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Nurmasari, dkk. (2012), Turere (2013), Wulandari dan Hendriani (2014), menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.6. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja**

Disiplin merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan instansi. Penerapan disiplin diharapkan pegawai akan memiliki perilaku yang selalu mentaati seluruh peraturan pada Pemerintah Kabupaten Gresik. Semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan, 2011;193).

Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan disiplin terhadap kinerja maka peneliti menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh orang lain, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Sintaasih (2013), Yakub dkk. (2014), Permatasari, dkk. (2015), menemukan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 2.3. Kerangka Berfikir



Keterangan :

- > : Parsial
- - - - -> : Simultan
- { : Uji Beda

Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir

### 2.4. Hipotesis

1. Diduga ada pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terhadap kinerja Pejabat Eselon IV di Lingkungan Kantor Bupati Gresik.
2. Diduga ada pengaruh disiplin terhadap kinerja Pejabat Eselon IV di Lingkungan Kantor Bupati Gresik.
3. Diduga ada pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan serta disiplin terhadap kinerja Pejabat Eselon IV di Lingkungan Kantor Bupati Gresik.

4. Diduga ada perbedaan kinerja Pejabat Eselon IV antara belum dan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Lingkungan Kantor Bupati Gresik.