

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Menurut Sumarsono (2003), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Menurut Bapak Ajang Saeful Millah selaku kepala bidang (kabid) di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X pada wawancara tanggal 3 Mei 2016 mengatakan bahwa Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) merupakan salah satu dinas yang bertugas untuk proses penataan sumber daya manusia (SDM) pegawai negeri sipil (PNS) di kabupaten X. Tugas pokok

dari dinas ini adalah mengawasi, mengarahkan, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pegawai negeri sipil dalam penempatan kerja, pendidikan, pelatihan serta pembinaan pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten X. Penataan sumber daya manusia merupakan sebuah langkah strategis dalam pembangunan suatu organisasi atau instansi guna mendapat peningkatan kualitas kerja. Proses penataan sumber daya manusia harus dikelola secara efektif. Penataan sumber daya tersebut akan berjalan dengan baik apabila meningkatnya disiplin kerja pada pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X.

Menurut Hasibuan (2016), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat, yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah suatu bangsa/negara (Sulistiyanti, 2011).

Kedisiplinan kerja menurut Hasibuan (2016), diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi.

Menurut Rivai (2005), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Rivai (2005) ukuran disiplin kerja bagi karyawan memiliki beberapa komponen yaitu: (1) Kehadiran, (2) Ketaatan pada peraturan kerja, (3) Ketaatan pada standar kerja, (4) Tingkat kewaspadaan tinggi, (5) Bekerja etis. Selanjutnya mengenai peraturan kerja dan prosedur kerja pada pegawai telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pada BAB I berisi tentang Ketentuan Umum yang pada Pasal 1 : Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati dan dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Pegawai wajib untuk mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang sudah ditetapkan (Badan Kepegawaian Negara, 2010). Sedangkan menurut pendapat ahli lainnya Fhatoni (2006), menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Namun pada kenyataannya hasil penelitian yang dilakukan Masfifah (2015), mengenai Tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih rendah. Hal ini ditunjukkan dari fenomena masih adanya pegawai yang diusung oleh Satpol PP. Para pegawai dengan tanpa beban memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya, dan juga rendahnya semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sehingga berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Selanjutnya Badan Pertimbangan Kepegawaian (Bapek) juga banyak menindak Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melanggar berbagai aturan, di antaranya melanggar disiplin kehadiran pegawai, dan penyalahgunaan wewenang. Sidang Badan Pertimbangan Kepegawaian (Bapek) yang dipimpin oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Azwar Abubakar di kantor Kementerian PAN-RB, Jakarta, membahas 64 kasus pelanggaran PNS. Sebanyak 44 kasus di antaranya merupakan pelanggaran terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai, karena tidak masuk kerja (TMK) lebih dari 46 hari dalam setahun (Kertiyasa, 2013). Kemudian di Banda Aceh Gubernur Aceh, dr Zaini Abdullah pada 2016 ini memberi perhatian penuh terhadap masalah kinerja dan disiplin pegawai yang menurutnya belum sepenuhnya mencapai target yang ingin diraih. Hal itu disampaikan Gubernur Aceh saat memimpin Apel Hari Senin perdana 2016 dan penandatanganan Pakta Integritas oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di

Lingkungan Sekretariat Daerah Aceh, di Halaman Kantor Gubernur, Banda Aceh, Senin 04 Januari 2016 (Ratu, 2016).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada 7 orang pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X pada tanggal 27 Maret 2015 didapatkan informasi bahwa 5 pegawai mengatakan sering datang terlambat dalam bekerja, tidak hadir tanpa keterangan ke kantor pada hari kerja, pegawai datang ke kantor akan tetapi banyak menghabiskan waktunya untuk nongkrong di kantin. Pegawai merasa tidak dibimbing oleh pemimpin, jika terjadi pelanggaran maka pemimpin tidak segera menindak tegas yang mengakibatkan pegawai kembali melanggar peraturan, pemerintah Gayo Lues memberlakukan 6 (enam) hari kerja tetapi terdapat pegawai yang berkerja hanya 5 (lima) hari kerja dengan alasan tidak ada pekerjaan yang harus di kerjakan di kantor, banyak urusan pribadi yang harus dikerjakan terlebih dahulu. Kurangnya tanggung jawab dengan menyerahkan pekerjaan kepada pegawai lain yang bukan dalam bidangnya. Pegawai tidak menggunakan alat kantor (*printer* dan komputer) secara efisien seperti tidak merawat dengan baik. Pegawai berpakaian kurang sopan bagi pegawai wanita (tidak mengikuti aturan syariat islam yang berlaku yaitu berpakaian tertutup dan tidak membentuk tubuh).

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti sesuai dengan aspek disiplin kerja menurut Rivai (2005) bahwa 5 dari 7 pegawai tersebut mengatakan sering datang terlambat dalam bekerja, memilih untuk tidak hadir tanpa keterangan ke kantor pada hari kerja, pegawai datang ke kantor akan tetapi banyak menghabiskan waktunya

untuk nongkrong di kantin, hal ini termasuk pada aspek kehadiran. Jika terjadi pelanggaran maka pemimpin tidak segera menindak tegas yang mengakibatkan pegawai kembali melanggar peraturan, pemerintah X memberlakukan 6 (enam) hari kerja tetapi terdapat pegawai yang berkerja hanya 5 (lima) hari kerja dengan alasan tidak ada pekerjaan yang harus mereka kerjakan di kantor, banyak urusan pribadi yang harus dikerjakan terlebih dahulu, hal ini termasuk pada aspek ketaatan pada peraturan kerja. Pada aspek ketaatan pada standar kerja pelanggaran yang dilakukan seperti kurangnya tanggung jawab dengan menyerahkan pekerjaan kepada pegawai lain yang bukan dalam bidangnya. Kemudian pada aspek tingkat kewaspadaan tinggi yaitu pegawai tidak menggunakan alat kantor (*printer* dan komputer) secara efisien seperti tidak merawat dengan baik. Pegawai berpakaian kurang sopan bagi pegawai wanita (tidak mengikuti aturan syariat islam yang berlaku yaitu berpakaian tertutup dan tidak membentuk tubuh), ha ini termasuk pada aspek bekerja etis.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 15 Februari 2015 yang terjadi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X pada pagi hari ditemukan tiga orang pegawai yang terlambat masuk kerja dan saat apel pagi terlihat dua orang pegawai wanita memakai seragam yang tidak sesuai dengan syariat islam, kemudian saat bekerja di dalam gedung kantor satu orang pegawai menyerahkan pekerjaan kepada pegawai yang berada didevisi lain yang bukan dalam bidangnya, selanjutnya pada saat sebelum jam istirahat terdapat empat orang pegawai yang sudah berada di kantin yang dua di antaranya sedang minum kopi kemudian yang lainnya hanya membeli minum dan

makanan ringan, setelah jam istirahat terdapat dua pegawai meninggalkan kantor lebih awal padahal jam pulang kantor masi tersisa 2 jam lagi.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti sesuai dengan aspek disiplin kerja menurut Rivai (2005) bahwa pada pagi hari ditemukan tiga orang pegawai yang terlambat masuk kerja, hal ini termasuk pada aspek kehadiran. Pada saat apel pagi terlihat dua orang pegawai wanita memakai seragam yang tidak sesuai dengan aturan syariat islam, hal ini termasuk pada perilaku etis. Kemudian saat bekerja di dalam gedung kantor, satu orang pegawai menyerahkan pekerjaan kepada pegawai yang berada di devisi lain yang bukan dalam bidangnya, hal ini termasuk pada aspek ketaatan pada standar kerja. Selanjutnya pada saat sebelum jam istirahat terdapat empat orang pegawai yang sudah berada di kantin yang dua di antaranya sedang minum kopi kemudian yang lainnya hanya membeli minum dan makanan ringan, perilaku ini termasuk pada aspek kehadiran. Setelah jam istirahat terdapat dua pegawai meninggalkan kantor lebih awal padahal jam pulang kantor masi tersisa 2 jam lagi, perilaku yang dilakukan pegawai ini termasuk pada aspek ketaatan pada peraturan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan yang berisi disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau petarutan kedinasan.

Hasil dari observasi dan wawancara tersebut menunjukkan bahwa kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai karena masih rendahnya kesadaran untuk

hadir ke kantor dan kurangnya tanggung jawab yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu disiplin kerja penting untuk diteliti saat ini. Seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rasyidi, Paranoan, dan Djumlani (2013) yang menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai yang berjalan selama ini terlihat belum optimal, faktor tujuan dan kemampuan pegawai yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan sehingga tujuan dalam bekerja belum optimal dan secara tidak langsung kedisiplinan pegawai juga belum dapat seperti yang diharapkan sehubungan dengan bidang tugas yang bersangkutan.

Pada dasarnya kedisiplinan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2016) yaitu: (1) Tujuan dan kemampuan, (2) Kepemimpinan, (3) Insentif (Tunjangan dan Kesejahteraan), (4) Keadilan, (5) Pengawasan Melekat, (6) Sanksi hukuman, (7) Ketegasan, dan (8) Hubungan kemanusiaan. Berdasarkan hasil wawancara permasalahan yang terjadi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X mengenai kurangnya disiplin kerja yang terjadi pada pegawai, ditunjukkan dengan pegawai yang terlambat masuk kerja dan kurangnya tanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan disebabkan oleh pemimpin yang kurang mengawasi pegawai, maka peneliti memilih Pengawasan Melekat sebagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pada pegawai. Hal ini dikuatkan oleh Sandi (2013) yaitu faktor pengawasan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Habe (2012) sebelumnya juga mengemukakan bahwa pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan dapat mempengaruhi disiplin kerja pada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang

dikemukakan oleh Nurrahman (2014) yaitu pengawasan melekat berkorelasi dengan disiplin kerja pegawai.

Menurut Robbins (2010), persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna kepada lingkungan. Selanjutnya menurut Slameto (2010) persepsi yaitu proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia, melalui persepsi manusia terus menerus mengadakan hubungan dengan lingkungannya. Hubungan ini dilakukan lewat inderanya, yaitu indera penglihat, pendengar, peraba, perasa, dan pencium.

Pengawasan menurut Sutikno (2012) merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui ketercapaian tujuan dan kesulitan apa yang ditemui dalam pelaksanaan itu. Siagian (2007) juga menambahkan bahwa pengawasan diperlukan bukan sebagai cermin ketidakpercayaan manajer pada bawahannya, melainkan karena manusia memang tidak sempurna dan oleh karenanya mungkin saja membuat kesalahan. Pengawasan melekat menurut Hasibuan (2016) yaitu atasan secara aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Menurut Nawawi (dalam Nurrahman, 2014), pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi atasan langsung terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahannya agar dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan penyimpangan dari ketentuan, ketentuan, peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Instruksi Presiden No. 1 Tahun

1989 menjelaskan bahwa pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus-menerus, dilakukan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (dalam Nurrahman, 2014). Menurut Mc. Farland (dalam Handayani, 1996) mengemukakan bahwa pengawasan ialah suatu proses di mana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Sesuai dengan Kepmen No. 46 tahun 2004, maka untuk mengukur variabel pengawasan melekat dapat dilakukan melalui berbagai cara, yaitu: (1) Sosialisasi Pengawasan Melekat, (2) Persiapan dan pelaksanaan unsur pengawasan melekat, (3) Pemantauan pelaksanaan pengawasan melekat, (4) Evaluasi pelaksanaan pengawasan melekat, dan (5) Tindak lanjut (dalam Nurrahman, 2014).

Kedisiplinan dalam bekerja akan terbentuk pada karyawan yang memiliki persepsi yang baik terhadap pemimpinnya (Robbins & Judge, 2008). Kedisiplinan kerja erat hubungannya dengan pengawasan. Pada pegawai tindakan pemimpin dalam mengawasi dapat mempengaruhi persepsi dan perilaku pegawai di tempat kerja. Persepsi pengawasan yaitu penilaian atau asumsi-asumsi yang dimiliki para bawahan mengenai tindakan pemimpin dalam proses pengamatan dari pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi agar memudahkan dalam mencapai tujuan (Sutikno, 2012).

Robbins (2002) menambahkan bahwa persepsi positif merupakan penilaian individu terhadap suatu objek atau informasi dengan pandangan yang positif atau sesuai dengan yang diharapkan dari objek yang dipersepsikan atau dari aturan yang ada. Sedangkan, persepsi negatif merupakan persepsi individu terhadap objek atau informasi tertentu dengan pandangan yang negatif, berlawanan dengan yang diharapkan dari objek yang dipersepsikan atau dari aturan yang ada. Penyebab munculnya persepsi negatif seseorang dapat muncul karena adanya ketidakpuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya, adanya ketidaktahuan individu serta tidak adanya pengalaman individu terhadap objek yang dipersepsikan dan sebaliknya, penyebab munculnya persepsi positif seseorang karena adanya kepuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya, adanya pengetahuan individu, serta adanya pengalaman individu terhadap objek yang dipersepsikan.

Menurut Robbins (2002), pegawai memiliki persepsi negatif terhadap pengawasan melekat yang dilakukan atasan karena adanya ketidakpuasan serta kurangnya pemahaman yang dimiliki pegawai terkait pengawasan yang dilakukan atasan. Hal tersebut yang membuat pegawai menjadi merasa kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, tidak taat pada peraturan yang berlaku dan memilih untuk absensi kerja. Pegawai menganggap bahwa peran pengawasan melekat yang dilakukan atasan dalam organisasi itu penting dalam instansi. Tetapi karena peran atasan yang mengawasi tidak dilakukan secara teratur maka pegawai menilai tidak bersemangat dan memilih untuk absen kerja. Menyadari akan pentingnya disiplin

kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai penunjang suksesnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, maka pengawasan merupakan suatu proses untuk dapat menjamin agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai (Handayani dalam Sandi, 2013). Pengawasan melekat yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai, sehingga pegawai mendapatkan pembelajaran yang dapat meningkatkan kedisiplinan, sikap serta perilaku mereka dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab mereka (Nurrahman, 2014).

Beranjak dari penelitian diatas dapat dikatakan persepsi pengawasan melekat terkait dengan disiplin kerja. Seorang pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap pengawasan melekat maka akan memiliki disiplin kerja yang tinggi. Sebaliknya menurunnya disiplin pegawai yang memiliki persepsi negatif terhadap pengawasan melekat.

Berdasarkan penjelasan mengenai disiplin kerja pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X maka penulis merumuskan masalah yaitu apakah ada hubungan antara persepsi pengawasan melekat dengan disiplin kerja pada pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X?

B. Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi pengawasan melekat dengan disiplin kerja pada pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X.

Manfaat dari penelitian ini dapat dikemukakan menjadi dua sisi:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis mengenai bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai hubungan persepsi pengawasan melekat dengan disiplin kerja pada pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pimpinan dan hasilnya bisa diterapkan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X, dan diharapkan atasan agar dapat mengawasi pegawai lebih baik lagi, sehingga pegawai akan memiliki disiplin kerja yang tinggi.