

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat di dalam suatu organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusiannya. Berikut beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, di antaranya:

Menurut Wilson (2022), mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2011), *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns”*.

Menurut Hasibuan (2021), sumber daya manusia adalah individu yang bekerja dan memberikan kontribusi kepada organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam bentuk keterampilan, pengetahuan, maupun tenaga kerja yang mereka miliki.

Menurut Kasmir (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Mathis dan Jackson (2022) manajemen SDM adalah sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan yang efektif dan efisien atas bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang memiliki banyak definisi penting seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, pengorganisasian, yang memiliki peranan penting terhadap kehidupan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

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

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2021) meliputi:

1. **Perencanaan**

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. **Pengorganisasian**

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

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

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

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

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

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah

adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diberikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

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

#### 10. Kedisiplinan

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

#### 11. Pemberhentian

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

Menurut Kasmir (2019) dalam praktiknya fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan (*job analysis*)
2. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource management*)
3. Penarikan pegawai (*recruitment*)
4. Seleksi (*selection*)
5. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)
6. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*)
7. Kompensasi (*compensation*)
8. Jenjang karir (*careerpath*)
9. Keselamatan dan kesehatan (*safety and health*)
10. Hubungan industrial (*industrial relation*)
11. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

### 2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dalam proses pencapaian yang ditetapkan untuk memberikan arah dan motivasi bagi suatu organisasi atau individu dalam mencapai keberhasilan

atau kinerja tertentu. Berikut beberapa pendapat tentang tujuan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti (2020) memiliki tujuan yaitu:

1. Memberikan rekomendasi kepada manajemen tentang kebijakan SDM yang akan memastikan motivasi tinggi dan kinerja SDM dalam organisasi serta memberikan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
2. Memelihara dan mengimplementasikan kebijakan serta prosedur manajemen sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Mengelola krisis dan situasi yang menantang dalam interaksi antar pegawai untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.
4. Menyediakan cara untuk komunikasi dan berkomunikasi antara pegawai.
5. Memelihara dan melakukan penerapan kebijakan serta prosedur pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai sasaran organisasi.
6. Mendukung pengembangan visi dan misi secara menyeluruh dengan memperhatikan dimensi sdm.
7. Memberikan dukungan dan menciptakan suasana yang mendukung manajer untuk mencapai tujuan mereka.

Adapun menurut Hamali (2018), menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Tujuan Sosial  
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional  
Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## **2.2. Disiplin Kerja**

### **2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan individu terhadap aturan, norma, dan prosedur yang telah ditetapkan dalam lingkungan kerja. Disiplin kerja mencakup berbagai aspek, termasuk kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2022) bahwa “kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terpenting sebab semakin baik

disiplin pegawai, maka semakin tinggi hasil kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya disiplin pegawai yang baik, akan sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal”.

Menurut Sinambela (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Menurut Dessler (2020) *“Discipline is a procedure that corrects or punishes a subordinate because a rule of procedure has been violated”* Disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena suatu aturan prosedur yang dilanggar.

Sutrisno (2021) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Afandi (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah perintah atau aturan yang dikeluarkan oleh pengelola suatu organisasi agar anggotanya mematuhi peraturan yang ada, yang kemudian membentuk serangkaian perilaku yang mencerminkan nilai-nilai ketaatan dan ketertiban.

Berdasarkan pengertian-pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan peraturan yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan mentaati segala peraturan yang berlaku guna mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

### **2.2.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Agustini (2019) ada tiga jenis-jenis disiplin kerja sebagai berikut:

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin Preventif merupakan suatu disiplin yang bertujuan untuk mencegah pegawai berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakandan perilaku yang diinginkan dari instansi diusahakan pencegahan jangan sampai pegawai berperilaku negatif sehingga penyelewengan-penyeleweng dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri pegawai. Keberhasilan penerapan pendisiplinan pegawai (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para pegawai di instansi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu:

- a. Pegawai di instansi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

- b. Pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- c. Pegawai di dorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh pegawai di instansi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang bertujuan agar pegawai tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi. Merupakan upaya penerapan disiplin kepada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Bila dalam instruksinya seorang pegawai dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang pegawai tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, maka perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku. Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Menurut Sayles dan Strauss dalam Agustini (2019:95) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu:

- a. Peringatan lisan (*oral warning*)
- b. Peringatan tulisan (*written warning*)
- c. Disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*)
- d. Pemecatan (*discharge*)

## 3. Disiplin Prorestif

Disiplin prorestif merupakan disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja pegawai. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

### 2.2.3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan, 2020) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan  
Mempengaruhi tingkat kedisiplinan, di mana tugas yang sesuai dengan kemampuan pegawai memastikan ketaatan dan komitmen mereka terhadap pekerjaan.
2. Kepemimpinan  
Kepemimpinan memiliki peran signifikan dalam memengaruhi disiplin pegawai, karena sikap dan perilaku pemimpin cenderung ditiru oleh bawahan.
3. Kompensasi  
Kompensasi berperan penting, seperti pegawai dengan gaji yang lebih tinggi, dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai.
4. Sanksi hukum  
Sanksi hukum yang tegas membuat pegawai lebih berhati-hati dalam mematuhi peraturan organisasi.
5. Pengawasan  
Mendorong kedisiplinan dengan menciptakan rasa tanggung jawab untuk menghindari pelanggaran.

Adapun menurut Mangkunegara (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Jam Kerja  
Jam kerja adalah datang dan hadirnya karyawan ke tempat kerja maupun pulang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Izin Karyawan  
Izin bagi karyawan adalah adanya tindakan karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja atau jam kantor, baik untuk kepentingan perusahaan, ataupun kepentingan pribadi dengan terlebih dahulu ada izin dari atasan begitu pun untuk karyawan yang ingin mengambil cuti.
3. Absensi  
Absensi karyawan adalah tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja yang diadakan oleh perusahaan untuk melihat kehadiran para karyawan ditempat kerja.

### 2.2.4. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2019) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh instansi. Dalam suatu tindakan yang digunakan para atasan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan dan norma-norma.

### 2.2.5. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2021), indikator bahwa disiplin kerja sebagai berikut:

1. Kehadiran  
Indikator utama untuk mengukur kedisiplinan, di mana pegawai diharapkan hadir tepat waktu dan memenuhi ketentuan hadir.
2. Waktu kerja  
Mematuhi jam kerja dan melaksanakan tugas dengan efektif.
3. Peraturan berpakaian  
Mematuhi aturan tentang penampilan dan penggunaan pakaian dinas.
4. Peraturan melakukan pekerjaan  
Melakukan pekerjaan dengan teliti, efektif, dan efisien.
5. Peraturan pegawai  
Siap dalam tugas yang diberikan, hormat pada peraturan yang berlaku, dan mampu bersinergi dalam pekerjaannya.

Adapun menurut Sinambela (2018) indikator-indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi Kehadiran  
Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi tingkat frekuensinya atau rendahnya tingkat pelanggaran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
2. Tingkat Kewaspadaan  
Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.
3. Ketaatan Pada Standar Kerja  
Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat di hindari.
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja  
Hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
5. Etika Kerja  
Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana humoris, saling menghargai antar sesama karyawan.

Menurut Afandi (2021) indikator-indikator mengenai disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Ketaatan waktu
  - a. Masuk kerja tetap waktu
  - b. Penggunaan waktu secara efektif
  - c. Tidak pernah mangkir/tidak kerja

2. Tanggung jawab kerja
  - a. Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan
  - b. Target pekerjaan
  - c. Membuat laporan kerja harian

Berdasarkan pandangan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dan perlu diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai sehingga proses kerja dapat berlangsung secara lebih efisien dan efektif, untuk tercapainya tujuan organisasi. Adapun indikator disiplin kerja meliputi: kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja.

## 2.3. Kinerja

### 2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Menurut Dessler (2021) , Kinerja adalah tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat diukur melalui hasil kerja, kualitas, dan kuantitas output.

Menurut Mangkunegara (2021) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dan merupakan sesuatu proses manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kinerja tersebut dapat ditunjukkan secara kongkrit dan dapat diukur.

Menurut Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa “*employee performance is a performance result that can be achieved by a person or group in an organization both qualitatively and quantitatively*”. Artinya kinerja pegawai merupakan suatu hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi secara kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Affandi (2018) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.3.2. Faktor-Faktor Kinerja Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang pegawai/karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal, Menurut Hasibuan (2017) mengungkapkan bahwa. Apabila kinerja setiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Kasmir (2019), mengemukakan bahwa ada 13 (tiga belas) faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Kompetensi/Keahlian  
Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin seorang pegawai memiliki kemampuan dan keahlian maka diharapkan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan  
Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan akan pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya, dengan memiliki pengetahuan akan pekerjaannya, seseorang akan dipermudah untuk melakukan pekerjaannya.
3. Rancangan Kerja  
Rancangan Kerja adalah rencana kerja yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rencana atau rancangan yang baik, maka akan memudahkan orang menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan perlu dibuat sebaik mungkin sehingga mudah dimengerti karyawan.
4. Kepribadian  
Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter baik, akan mampu bersosialisasi dan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya. Dengan demikian, akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
5. Motivasi Kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan  
Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi  
Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan Kerja  
Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan.
10. Lingkungan Kerja  
Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas  
Loyalitas merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen  
Komitmen merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja  
Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Berdasarkan faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya seperti kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin. Disiplin kerja memegang peranan penting dalam memengaruhi kinerja seorang pegawai atau karyawan. Disiplin kerja mencerminkan kesungguhan dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya, termasuk ketepatan waktu, ketaatan terhadap aturan, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Disiplin kerja bukan hanya menjadi cerminan etos kerja individu, tetapi juga menjadi pondasi dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **2.3.3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Berikut beberapa definisi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2018) Penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Mangkunegara (2019) Penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengetahui efektivitas, efisiensi, dan kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2019) Penilaian kinerja adalah proses penentuan seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

Menurut Dessler (2020) menyatakan bahwa “*performance appraisal is evaluating an employee’s current and or past performance relative to his or her performance standards*”, yang berarti penilaian kinerja adalah mengevaluasi karyawan saat ini dan atau kinerja masa lalu relatif terhadap standar kerjanya.

Menurut Kasmir (2019) Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan secara sistematis berdasarkan tanggung jawab yang diberikan, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas hasil kerja, guna mengetahui efektivitas dan efisiensi individu atau kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi kinerja pegawai.

#### **2.3.4. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 terkait penilaian kinerja pegawai ASN, penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas dalam hal pembinaan kepada ASN yang didasari oleh sistem karir dan perestasi masing-masing individu pegawai.

Menurut Kasmir (2019) penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karir
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara pemimpin dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi

#### **2.3.5. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Daniel (2019) menyatakan, bahwa metode penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

1. Penilaian 360° (derajat)

Metode ini melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, bahkan diri sendiri dan pelanggan. Tujuannya untuk memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja seseorang.

2. Tinjauan Sejawat  
Metode ini dilakukan oleh rekan kerja setingkat (peers) yang memiliki hubungan kerja langsung. Biasanya digunakan untuk menilai kerja tim dan kolaborasi.
3. Tinjauan Mandiri  
Karyawan menilai sendiri kinerjanya berdasarkan pencapaian, tanggung jawab, dan tujuan kerja. Cocok digunakan untuk mendorong refleksi diri dan pengembangan pribadi.
4. Penilaian Essai  
Penilaian dilakukan dalam bentuk narasi atau deskripsi tertulis oleh atasan tentang kekuatan, kelemahan, dan perilaku kerja karyawan selama periode tertentu.
5. Skala Peringkat Grafis  
Merupakan metode kuantitatif yang menggunakan skala (biasanya 1–5 atau untuk menilai sejumlah aspek kinerja seperti kehadiran, kualitas kerja, kerja sama, dan tanggung jawab.
6. Peringkat Pilihan-Paksa  
Penilai memilih satu dari beberapa pernyataan yang paling menggambarkan perilaku atau kinerja karyawan. Ini membantu mengurangi bias karena penilai tidak dapat memilih nilai sembarangan.
7. Penilaian Insiden Kritis  
Menilai berdasarkan catatan kejadian-kejadian penting atau luar biasa (positif atau negatif yang mempengaruhi hasil kerja secara signifikan).
8. Pendekatan MBO (Management by Objective)  
Karyawan dan atasan bersama-sama menetapkan tujuan kerja, lalu kinerja dievaluasi berdasarkan tingkat pencapaian tujuan tersebut. Fokus pada hasil yang konkret.
9. Metode Peringkat  
Metode di mana karyawan diberi urutan dari yang paling baik hingga yang paling rendah berdasarkan keseluruhan kinerja mereka, tanpa menggunakan skala numerik tertentu.

Berdasarkan metode penilaian kinerja yang sudah di paparkan di atas, masing masing metode tersebut memiliki kekuatan dan juga kelemahannya sendiri, dan tidak ada yang mampu mencapai semua tujuan yang dibuat oleh sistem penilaian kinerja manajemen.

Adapun Menurut Hendy Tannady (2017) metode penilaian yaitu:

1. Metode penilaian umpan balik  
Merupakan metode penilaian kinerja populer yang melibatkan evaluasi dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa diikuti sertakan memberikan nilai.

2. Metode skala penilaian  
Merupakan metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa katagori biasanya dalam angka 5 sampai 7, 17 yang di identifikasikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh perbaikan.
3. Metode insiden kritis  
Merupakan metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut yang disebut insiden kritis mempengaruhi efektifitas departemen secara signifikan, secara positif atau pun negatif, manajer mencatatanya.
4. Metode essai  
Merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat mengembangkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan pekerja rutin harian. penilaian ini sangat tergantung pada kemampuan menulis dari evalator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik.
5. Metode standar kinerja  
Penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah di tetapkan atau tingkat output yang di diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan nominal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan

#### **2.3.6. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2017), indikator-indikator yang dijadikan ukuran dalam kinerja pegawai baik dalam sektor pemerintahan, perusahaan maupun tempat kerja lainnya, yaitu meliputi:

1. Kualitas kerja  
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik, dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas  
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektifitas sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung Jawab  
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan, atau menunjukkan tanggungjawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang karyawan.

Menurut Afandi (2018) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu meliputi:

1. Jumlah Output

Berbagai satuan ukuran terkait dengan jumlah hasil kerja yang dapat diukur dalam angka atau bentuk lain yang sepadan.

2. Mutu Pekerjaan

Berbagai jenis satuan pengukuran yang terkait dengan kualitas atau mutu output hasil kerja, yang dapat diekspresikan dalam bentuk angka atau nilai yang sepadan.

3. Pelaksanaan Tugas yang Efisien

Penggunaan berbagai sumber daya dengan bijaksana dan hemat biaya.

4. Disiplin Kerja

Kepatuhan terhadap norma dan hukum dalam lembaga atau instansi.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang tepat tanpa harus diberi tahu, menemukan hal yang perlu dikerjakan, dan terus berusaha meskipun situasi sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan tujuan yang diinginkan.

7. Kepemimpinan

Proses dimana seorang atasan mempengaruhi bawahannya dalam upaya mencapai tujuan instansi atau lembaga.

8. Kejujuran

Merupakan sifat kepribadian masing individu yang akan mempengaruhi etosnya.

9. Kreativitas

Proses mendapatkan ide atau gagasan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, untuk mengukur kinerja pegawai dapat diukur dengan:

Perilaku Kerja Pasal 25 ayat 1 :

1. Orientasi Pelayanan adalah sikap dan tindakan ASN dalam layanannya yang diberikan kepada pihak-pihak yang membutuhkan bantuan pelayanan termasuk masyarakat, pimpinan, rekan kerja, maupun instansi.
2. Komitmen adalah kemampuan untuk mengoordinasikan perilaku dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, yang ditekankan pada kepentingan pelayanan publik daripada kepentingan pribadi, individu, atau kelompok.
3. Inisiatif Kerja adalah keinginan dan kemampuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru, metode baru untuk meningkatkan kinerja, Aspek inisiatif kerja juga melibatkan gagasan baru yang dilakukan oleh ASN.
4. Kerja Sama adalah Keinginan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap Inovasi ASN juga merupakan bagian dari inisiatif kerja
5. Kepemimpinan adalah keinginan ASN untuk mengarahkan dan memotivasi pegawai atau individu lain yang terlibat dalam pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dengan karakteristik sebagai teladan, motivator, dan pemberdaya.

Target Kinerja pasal 10 ayat 1 :

1. Kuantitas merupakan jumlah atau banyaknya keluaran output dan manfaat outcome yang harus ada dalam target kinerja.
2. Kualitas merupakan mutu keluaran dan mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
3. Waktu merupakan standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
4. Biaya merupakan dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

Menurut Robbins (2006) yang mengemukakan 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Adapun perbandingan dalam Indikator Kinerja Pegawai berdasarkan teori dengan keselarasan indikator yang digunakan dalam peraturan pemerintahan menurut PP No.30 Tahun 2019 sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Perbandingan Indikator Kinerja Pegawai Menurut Robbins (2006), Mangkunegara (2017), dan PP No. 30 Tahun 2019

No	Indikator Kinerja Pegawai	Robbins (2006)	Mangkunegara (2017)	PP No. 30 Tahun 2019
1	Orientasi Pelayanan	Pegawai berfokus pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal melalui pelayanan berkualitas.	Pegawai memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat.	Menekankan pentingnya pelayanan publik yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel sebagai ukuran keberhasilan kerja PNS.
2	Komitmen	Mencerminkan loyalitas, tanggung jawab, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi.	Komitmen sebagai wujud dedikasi dan kesetiaan terhadap organisasi serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.	Tercermin dalam indikator perilaku kerja seperti integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang menjadi dasar penilaian kinerja pegawai.
3	Inisiatif Kerja	Kemampuan bertindak proaktif, mencari solusi, dan melakukan inovasi tanpa menunggu instruksi atasan.	Kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.	Diakomodasi melalui penilaian kreativitas, inovasi, dan kemampuan menyelesaikan masalah di luar instruksi rutin.
4	Kerja Sama	Kemampuan bekerja secara kolektif, menghargai pendapat rekan	Kemampuan berkolaborasi, berkoordinasi, dan menjaga hubungan	Tercermin dalam perilaku kerja yang menilai kerja sama dan komunikasi

No	Indikator Kinerja Pegawai	Robbins (2006)	Mangkunegara (2017)	PP No. 30 Tahun 2019
		kerja, dan berkontribusi terhadap tujuan bersama.	kerja yang harmonis.	efektif antarpegawai.
5	Kepemimpinan	Kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.	Menjadi indikator penting bagi pegawai yang memegang jabatan struktural maupun fungsional.	Pemimpin dinilai dari kemampuan mengarahkan, membina, serta mengambil keputusan yang berorientasi pada kepentingan organisasi dan pelayanan publik.

*Sumber: Robbins (2006), Mangkunegara (2017), dan PP No. 30 Tahun 2019 (diolah peneliti, 2025)*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator kinerja pegawai menurut Robbins (2006) dan Mangkunegara (2017) memiliki kesesuaian yang kuat dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Kelima indikator di atas yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menilai efektivitas kinerja pegawai baik dalam perspektif teori manajemen maupun regulasi pemerintahan. Dalam Sekretariat DPRD Kota Bogor, orientasi pelayanan menjadi aspek penting karena pegawai dituntut memberikan pelayanan publik yang responsif dan akuntabel kepada anggota dewan dan masyarakat. Komitmen tercermin melalui tanggung jawab serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Inisiatif kerja menunjukkan peran aktif pegawai dalam mencari solusi dan berinovasi dalam pekerjaan. Kerja sama menjadi kunci keberhasilan tim dalam menjalankan fungsi administratif, sementara kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengarahkan, mengontrol, dan menjaga efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Dengan demikian, keselarasan antara teori Robbins (2006), Mangkunegara (2017), dan PP No. 30 Tahun 2019 menegaskan bahwa teori manajemen kinerja relevan dengan regulasi pemerintah dan dapat dijadikan dasar dalam pengukuran serta peningkatan kinerja pegawai di lingkungan instansi publik, khususnya Sekretariat DPRD Kota Bogor.

## 2.4. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 2 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Elsa Novianti Hutabara (2023)  Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor	Disiplin Kerja (X)  Kinerja Pegawai (Y)	1. Frekuensi Kehadiran 2. Waktu Kerja 3. Peraturan Berpakaian 4. Peraturan Melakukan Pekerjaan 5. Peraturan Pegawai  1. Orientasi Pelayanan 2. Komitmen 3. Inisiatif Kerja 4. Kerja Sama 5. Kepemimpinan	Analisis Regresi Linier Sederhana.	Hasil penelitian ini, mengungkapkan fakta bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor memiliki pengaruh yang positif, dimana hasil uji regresi sederhana didapatkan nilai konstanta sebesar 14,309 dan koefisien disiplin kerja 0,731. Sehingga diperoleh persamaan regresi $Y = 14,309 + 0,731X$ yang artinya berpengaruh positif. Koefisien Determinasi ( R Square) yaitu sebesar 0,426. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 42,6% variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel disiplin kerja (X). Sedangkan sisanya sebesar 57,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2.	Putri Silva Annisaa Pohan dan Aminuddin Irfani (2024)  Pengaruh Disiplin Kerja	Disiplin Kerja (X)	1. Frekuensi kehadiran 2. Tingkat kewaspadaan 3. Ketaatan pada standar kerja 4. ketaatan pada aturan kerja 5. Etika kerja	Analisis Regresi Linier Sederhana (uji normalitas, uji linieritas, dan uji t).	Hasil uji korelasi adalah penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa variabel disiplin kerja di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya berada pada kategori Sangat Kuat dengan nilai 82% dan variabel Kinerja berada pada kategori





Persamaan penelitian yang telah dilakukan oleh Elsa Novianti Hutabara (2023) adalah memiliki variable  $x$  dan  $y$  yang sama yaitu disiplin kerja ( $X$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Persamaan selanjutnya terletak pada indikator variabel kinerja yang menggunakan teori yang sama, metode analisisnya sama-sama menggunakan kuantitatif, analisis regresi linier sederhana. Persamaan lainnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yang sejenis. Perbedaannya terletak pada indikator variabel disiplin kerja yang menggunakan teori yang berbeda, perbedaan selanjutnya terdapat pada periode penelitian yang berbeda.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putri Silva Annisaa Pohan dan Aminuddin Irfani (2024) adalah memiliki variable  $x$  dan  $y$  yang sama yaitu disiplin kerja ( $X$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Persamaan selanjutnya terletak pada metode analisisnya sama-sama menggunakan kuantitatif, analisis regresi linier sederhana. Persamaan selanjutnya terletak pada indikator variabel disiplin kerja yang menggunakan teori yang sama, persamaan lainnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yang sejenis. Perbedaannya terletak pada indikator variabel kinerja pegawai yang menggunakan teori yang berbeda, perbedaan selanjutnya terdapat pada periode penelitian yang berbeda.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nadhila et al., (2024) adalah adanya variable  $x$  dan  $y$  yang sama yaitu disiplin kerja ( $X$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Persamaan selanjutnya terletak pada metode analisisnya sama-sama menggunakan kuantitatif, analisis regresi linier sederhana. Persamaan lainnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yang sejenis. Perbedaannya terletak pada indikator variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai yang menggunakan teori yang berbeda, perbedaan selanjutnya terdapat pada periode penelitian yang berbeda.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Reza Nurul Ichsan, Eddi Surianta, Lukman Nasution (2020) adalah memiliki variable  $x$  dan  $y$  yang sama yaitu disiplin kerja ( $X$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Persamaan selanjutnya terletak pada metode analisisnya sama-sama menggunakan kuantitatif (deskriptif dan verifikatif), analisis regresi linier sederhana. Persamaan lainnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yang sejenis. Perbedaannya terletak pada indikator variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai yang menggunakan teori yang berbeda, perbedaan selanjutnya terdapat pada periode penelitian yang berbeda.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Munawir Lobubun (2021) adalah memiliki variable  $x$  dan  $y$  yang sama yaitu disiplin kerja ( $X$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Persamaan selanjutnya terletak pada metode analisisnya sama-sama menggunakan kuantitatif, analisis regresi linier sederhana. Persamaan lainnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yang sejenis. Selain itu ada beberapa persamaan dalam indikator variabel disiplin kerja dan

kinerja pegawai tetapi menggunakan teori yang berbeda. Perbedaannya terletak pada pada periode penelitian yang berbeda.

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi pengaruh antara variabel yang akan diteliti. Pengaruh tersebut dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Perumusan masalah dan pembahasan latar belakang sebelumnya, kerangka konseptual akan membantu dalam merancang struktur pikiran untuk memahami dan menjelaskan fenomena yang sedang diteliti dengan memperinci teori, variabel, dan faktor relevan. Variabel dalam penelitian ini yaitu Disiplin Kerja (*independent*) dan Kinerja Pegawai (*dependent*).

Disiplin kerja merupakan salah satu cara untuk menjaga keteraturan dalam lingkungan kerja. Penerapan disiplin bertujuan mencegah keterlambatan memulai pekerjaan atau menyelesaikan tugas lebih awal akibat sikap malas atau kurangnya tanggung jawab. Disiplin kerja memberikan manfaat yang signifikan, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi, disiplin membantu menjaga ketertiban dan kelancaran proses kerja, sehingga hasil yang dicapai lebih optimal. Sementara itu, bagi karyawan, disiplin menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat serta motivasi dalam menjalankan tugas. Menurut Hasibuan (2022) kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang terpenting sebab semakin baik disiplin pegawai, maka semakin tinggi hasil kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya disiplin pegawai yang baik, akan sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Sinambela (2016) Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Indikator disiplin kerja terdiri dari kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi secara kualitatif dan kuantitatif. Teori Robbin (2006) dan Mangkunegara (2017) selaras dengan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur bahwa penilaian kinerja dilakukan

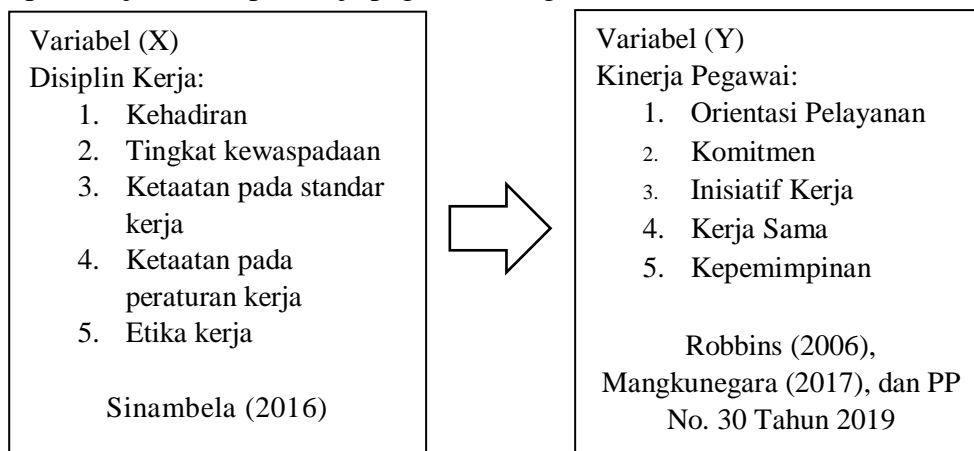
berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, termasuk aspek integritas, komitmen, orientasi pelayanan, kerja sama, serta kepemimpinan.

Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa indikator kinerja pegawai yang meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan tidak hanya relevan secara teoritis menurut Robbins dan Mangkunegara, tetapi juga konsisten dengan regulasi formal pemerintah. Hal ini menjadi dasar penting dalam penelitian mengenai kinerja pegawai, sekaligus menunjukkan bahwa teori manajemen kinerja dapat diimplementasikan secara praktis dalam penilaian kinerja pegawai di instansi publik.

Penelitian terdahulu, disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian yang relevan, antara lain: Elsa Novianti Hutabara (2023) meneliti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor dan menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan indikator seperti orientasi pelayanan dan kerja sama. Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan persamaan  $Y = 14,309 + 0,731X$  dengan koefisien determinasi sebesar 42,6%, yang berarti disiplin kerja menyumbang 42,6% terhadap kinerja. Penelitian serupa oleh Putri Silva Annisaa Pohan dan Aminuddin Irfani (2024) di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya juga menunjukkan pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan regresi linier sederhana, diketahui bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja adalah sebesar 21,5%. Nadhila et al. (2024) meneliti pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat. Hasilnya menunjukkan bahwa secara simultan, motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja, namun secara parsial, motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan. Sementara itu, Reza Nurul Ichsan et al. (2020) meneliti PNS di lingkungan AJENDAM dan memperoleh persamaan regresi  $Y = 7,541 + 0,413X$  dengan nilai determinasi sebesar 84,8%, menunjukkan pengaruh yang sangat kuat disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang diukur melalui kualitas, kreativitas, dan tanggung jawab. Terakhir, Munawir Lobubun (2021), melakukan penelitian di Kantor Lurah Argapura Kota Jayapura dan menemukan bahwa disiplin kerja yang mencakup indikator seperti ketaatan terhadap peraturan, pelaksanaan tugas, dan partisipasi dalam pelatihan, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara. Hasil analisis menunjukkan koefisien determinasi sebesar 82,5%, menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja dipengaruhi oleh disiplin kerja. Dari uraian kerangka pemikiran di atas dapat diartikan disiplin dan kinerja pegawai memiliki keterkaitan yang erat dan tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling memengaruhi, dimana disiplin berperan sebagai salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, variabel yang diteliti yaitu Disiplin Kerja (*Independen*) akan diuji pengaruh terhadap kinerja pegawai (*Dependen*) sehingga dapat diketahui apakah variabel disiplin kerja memiliki

pengaruh yang positif atau negatif. maka konstelasi penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian

## 2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2022) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dalam hal ini hipotesis yang akan diuji adalah ada atau tidaknya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen (variabel X) yaitu Disiplin Kerja dengan variabel dependen (variabel Y) yaitu Kinerja Pegawai.

Berdasarkan latar belakang, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Disiplin kerja pada Sekretariat DPRD Kota Bogor baik.
2. Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bogor baik.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Sekretariat DPRD Kota Bogor.