**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Administrasi**

Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata *“ad****”*** artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan-kegiatan beberapa orang melalui proses kerjasama baik dalam suatu organisasi maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pengertian administrasi yang dapat dibedakan dalam dua pengertian yang di kemukakan oleh **Handayaningrat (1981 : 2),** sebagai berikut :

1. **Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yang meliputi kegiatan catat mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan segala yang bersifat ketatausahaan (cierical work). Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada administrasi yang akan dipelajari.**
2. **Administrasi dalam arti luas berasal dari kata Administration (bahasa Inggris) yang dikemukakan beberapa ahli dan dikutip oleh Handayaningrat (1981 : 2). Administrasi dalam arti luas yaitu :**
3. ***Leonard D. White*, memberikan definisi *“Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale ... etc” (*Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya).**
4. ***H. A. Simon dan kawan-kawan* memberikan definisi *“Administration as the activities of groups cooperating to accomplish common goals”* (Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama).**
5. ***William H. Newman,* mengatakan *“Administration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal”* (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapai nya tujuan bersama).**

Kesimpulan dari pengertian di atas bahwa administrasi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau memberikan suatu dorongan kepada orang lain maupun diri sendiri untuk mencapai tujuan bersama.

Setelah mengetahui beberapa definisi administrasi, maka ciri-ciri administrasi yang dapat digolongkan, yaitu :

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas 2 orang atau lebih,
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut,
3. Adanya kegiatan/proses/usaha,
4. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan,
5. Adanya tujuan.

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu :

1. Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.
2. Sudut Fungsionil, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, arganizing, staffing, directing and controlling.
3. Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.
4. **Administrasi Negara**

Istilah Administrasi Negara ialah terjemahan dari “*Public Administrations”.* Jika istilah Public Administration itu di uraikan secara etimologis, maka *“Public”* berasal dari bahasa Latin *“Poplicus”*yang semula dari kata *“Populus”*atau *“People”* dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. *“Administration”*juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata *“ad”* artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Administrasi negara merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses. Oleh sebab itu, sebagai suatu ilmu yang diperoleh dari kedua pengetahuan, administrasi negara menghendaki dua macam syarat jika hendak di pahami. Pertama, perlu mengetahui sesuatu mengenai adminstrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi negara timbul dalam kerangka politik.

**Dimock** dan **Dimock** dalam **Anggara (2012 : 134)** yaitu :

**Administrasi negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakan, dan dikemudikan.**

Berdasarkan pengertian di atas administrasi negara yaitu ilmu yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga itu disusun, digerakkan, serta dijalankan.

Selanjutnya **Dimock** dan **Dimock** menambahkan bahwa administrasi negara adalahh ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Oleh sebab itu, ilmu administrasi negara tidak hanya mempersoalkan apa yang dilakukan pemerintah, tetapi juga bagaimana melakukanya.

Sedangkan **Waldo (1983 : 9)** menjelaskan :

**Administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara”**

Berdasarkan pengertian di atas administrasi negara yaitu ilmu atau seni yang mempelajari manajemen untuk mengatur kepentingan-kepentingan negara.

**Pfiffner** dalam **Soekarna (1986 : 13),** menjelaskan : **“Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representaif”.**

Berdasarkan pengertian di atas administrasi negara yaitu pelaksanaan kebijakan negara yang telah disepakati badan-badan politik yang representatif.

Ciri-ciri adminstrasi negara menurut **Thoha** dalam **Anggara (2012 : 143),** adalah sebagai berikut :

1. **Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgent di banding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organiasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika sedarhkan atau ditangani oleh organisasi lainnya, tidak akan jalan.**
2. **Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semimonopoli.**
3. **Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara dan administratornya relatif berdaarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.**
4. **Adminstrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.**
5. **Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat bergantung pada penilaian rakyat yang dilayani.**

Dalam kegiatanya **Fayol** dikutip oleh **Anggara (2012 : 144)** memisahkan fungsi adminstrasi ke dalam lima aspek pokok yang penting, yaitu :

1. **Merencanakan**
2. **Mengorganisasi**
3. **Memimpin**
4. **Melaksanakan pengoordinasian**
5. **Melaksanakan pengawasan.**
6. **Organisasi**

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai. **Siagian** dalam **M.Saefuddin (1993 : 3),** mendefinisikan :

**Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan, dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.**

Berdasarkan pengertian di atas organisasi yaitu pekumpulan orang yang bekerjasama dalam pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama dengan ikatan aturan yang telah disepakati bersama dan didalam nya ada seorang pemimpin untuk mengelola dan bawahan untuk melaksanakan program kerja nya.

Sementara itu **Gibson,** *et. al.* **Ivancevich** dalam **M.Saefuddin (1993 : 3)** berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Mereka berpendapat : **“Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih effesien dan lebih effektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama”.**

Berdasarkan pengertian di atas organisasi yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mengejar target tujuan yang efesien dan efektif yang dikerjakan bersama.

Sedangkan **Koontz** *et. al*dalam **Siagian (1995 : 24),** mengatakan :

**Organisasi adalah suatu hubungan wewenang dengan maksud untuk mengurus kedua koordinasi strukturil baik vertical maupun horizontal antara keadaan, kearah mana tugas-tugas khusus yang diinginkan itu diperuntukan untuk mencapai tujuan usaha.**

Berdasarkan pengertian di atas organisasi yaitu hubungan wewenang untuk mengurus kedua koordinasi stuktur dengan baik adapun secara vertikal atau hirizontal untuk mengarahkan alur-alur tugas khusus untuk pencapaian tujuan.

Definisi-definisi menurut **Siagian (1995 : 24),** terlihat bahwa yang menjadi unsur Organisasi adalah :

* 1. **Adanya suatu tujuan bersama**
  2. **Tujuan itu dicapai atau diperoleh melalui atau bersamaan dengan bantuan orang lain dalam kerja sama yang harmonis**
  3. **Kerjasama itu didasarkan atas hal kewajiban dan tanggung jawab tertentu.**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu [ilmu](http://id.wikipedia.org/wiki/Ilmu) atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan [sumber daya](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia) (tenaga kerja) yang dimiliki oleh [individu](http://id.wikipedia.org/wiki/Individu) secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama organisasi, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia) bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis, unsur utama MSDM adalah [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia).

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Menurut [**Handoko**](http://adf.ly/Em99)  **(2014 : 4),** menjelaskan :

**Manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia yang terintegritas, untuk suatu perencanaan, dan pemeliharaan serta pengembangan dalam rangka pencapaian tujuan individu maupun tujuan irganisasi.

**Mangkunegara** **(2011 : 2),** menjelaskan :

**Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia yang terintegritas, untuk suatu perencanaan, dan pengawasan serta pengembangan dalam rangka tercapainya suatu tujuan organisasi yang sebelumnya telah ditentukan.

**Hasibuan** **(2007 : 10),** menjelaskan : **“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesian membantu terwujudnya tujuan instansi/perusahaan, pegawai/karyawan dan masyarakat”.**

Berdasarkan pengertian di atas sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah menyangkut ilmu dan seni untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut **Cushway** dalam  **Sutrisno** **(2013 : 7),** tujuan MSDM meliputi :

1. **Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan 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 SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.**
3. **Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.**
4. **Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.**
5. **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Hasibuan** **(2007 : 14),** menjelaskan :

**Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.**

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requitment,* dan *job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Melaksanakan pendidikan, latihan penilaian perestasi kerja pegawai.
8. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.
10. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jika melihat dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia di atas, maka manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi 2 fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

Untuk lebih jelasnya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan**  **(2007 : 21-23),** akan diuraikan sebagai berikut :

1. **Fungsi Manajerial :**
2. **Perencanaan (*planning)*, yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu terwujudnya tujuan.**
3. **Pengorganisasian *(organizing)*, yaitu kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.**
4. **Pengarahan *(directing),* yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.**
5. **Pengendalian *(controlling),* yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan dan  bekerja sesuai dengan rencana.**
6. **Fungsi Operasional :**
7. **Pengadaan *(procurement),* merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.**
8. **Pengembangan *(development),* merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.**
9. **Kompensasi (*compensation),* merupakan pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.**
10. **Pengintegrasian *(integration),* merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.**
11. **Pemeliharaan *(maintenance),* merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kodisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.**
12. **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 organisasi dan norma-norma sosial.**
13. **Pemberhentian *(separation),* merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi.**
14. **Kedisiplinan**
15. **Pengertian Kedisiplinan**

**Handoko** **(2014 : 208),** menjelaskan : **“Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin merupakan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan standar-standar organisasi.

**Keith Davis** dalam **Mangkunegara** **(2011 : 129),** yaitu :

***Dicipline is management action to enforce organization standards.* (Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi).**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin kerja merupakan pelaksanaan tugas yang berdasarkan pada pedoman-pedoman organisasi.

**Siagian** **(2013 : 305),** menjelaskan :

**Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.**

Berdasarkan pengertian di atas pendisiplinan pegawai merupakan suatu usaha untuk memperbaiki sikap dan perilaku pegawai agar terciptanya prestasi kerja yang baik.

**Sutrisno** **(2013 : 89),** menjelaskan :

**Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin pegawai merupakan suatu sikap dan tindakan pegawai yang dibatasi dengan peraturan-peraturan organisasi.

**Sinungan** **(2000 : 134),** menjelaskan : **“Kedisiplinan sebagai sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan”.**

Berdasarkan pengertian di atas kedisiplinan merupakan suatu sikap seseorang untuk mematuhi segala aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

**Simamora** **(2006 : 610),** menjelaskan :

**Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin merupakan suatu kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan adanya pengendalian serta pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar.

**Fathoni** **(2006 : 172),** menjelaskan : **“Disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”.**

Berdasrkan pengertian di atas disiplin merupakan kesadaran seseorang untuk mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya **Fathoni (2006 : 172),** menjelaskan :

**Kedisiplinan diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.**

Berdasarkan pengertian di atas kedisiplinan merupakan perilaku pegawai dalam mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan sesuai peraturan-peraturan organisasi.

**Nitisemito** **(1980 : 260),** menjelaskan :

**Kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.**

Berdasarkan pengertian di atas kedisiplinan merupakan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan aturan-aturan organisasi yang bersangkutan.

**Wursanto** **(1989 : 108),** menjelaskan :

**Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari Bahasa latin *“Disciplina”* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin merupakan latihan atau pengembangan sikap yang layak dalam menjalankan tugas.

**Moenir** **(1983 : 152),** menjelaskan : **“Disiplin adalah ketaatan yang sikapnya impersonal, tidak memakai perasan dan tidak memakai perhitungan pamrih atau kepentingan pribadi”.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin merupakan kesadaran seseorang untuk mentaati semua peraturan-peratuaran yang sudah ditentukan.

**Gibson, et all** **(2007 : 13),** menjelaskan :

**Disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi jika pegawai menyimpang. Penggunaan hukuman digunakan apabila manajer dihadapkan pada permasalahan perilaku bawahan yang tidak sesuai dengan peraturan dan prestasi kerja yang di bawah standar organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas disiplin merupakan pemberian hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

**Hasibuan** **(2007 : 193),** menjelaskan :

**Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas kedisiplinan merupakan kesadaran seseorang mentaati peraturan serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.

1. **Pentingnya Kedisiplinan**

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perlu adanya kedisiplinan yang tinggi dari personil yang bersangkutan. **Hasibuan** **(2007 : 193),** menjelaskan :

**Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.**

Berdasarkan pernyataan **Hasibuan** di atas bahwa disiplin yang baik dapat mendorong semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya maka akan medorong pula terwujudnya tujuan organisasi.

Semangat atau moril (morale) adalah suatu istilah yang banyak dipergunakan tanpa adanya suatu perumusan yang seksama. Semangat menggambarkan suatu perasaan, agak berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan. Untuk kelompok pekerja, penggunaan yang sudah lazim menyatakan bahwa semangat menunjukkan iklim dan suasana pekerjaan. Dalam buku **“Municipal Personnel Administration”** : ***Morale is an individual or group attitude toward work and environment* (Semangat adalah sikap individu atau kelompok terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya).**

Pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi merasa bahwa mereka diikutsertakan tujuan organisasi patut diberi perhatian dan bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai. Pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam Instansi dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang tinggi cenderung merupakan akibat sikap-sikap dan tindakan-tindakan demikian. Sikap dan tindakan itu diantaranya disiplin. Disiplin termasuk dalam sikap mental pegawai. Yang dimaksud dalam sikap mental adalah sikap terhadap kerja itu sendiri, terhadap bekerja dalam industri, terhadap perlunya menghasilkan produk bermutu, terhadap pelayanan prima kepada pelangan dan akhirnya terhadap integritas moral dan reputasi.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuanya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

1. **Fungsi Kedisiplinan**

Kedisiplinan sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapatan tersebut dipertegas oleh pernyataan **Hasibuan** **(2007 : 193-194),** yaitu :

***Kedisiplinan* adalah kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. *Kesadaran* adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaaan. *Kesediaan* adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak.**

Berdasarkan pengertian di atas bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran serta kesediaan untuk mengerjakan tugas dengan baik dan mematuhi peraturan-peraturan organisasi tanpa paksaan.

Kedisiplinan berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar. Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai, lingkungan yang memiliki disiplin yang baik sangat berpengaruh pada kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Kedisiplinan merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melaui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan selurih personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting.

Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri sendiiri dan diraskan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati  peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat  menjadi disiplin berfikir yang mengatur  dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhinya tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjdai lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

Maka dari itu fungsi kedisiplinan adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan kedisiplinan adalah suatu usaha dari manajemen organisasi untuk menerapkan atau menjalankan peraturan-peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa kecuali.

1. **Jenis-Jenis Kedisiplinan**

Selanjutnya ada beberapa jenis kedisiplinan menurut beberapa ahli diantanya sebagai berikut :

**Handoko** **(2014 : 208),** menjelaskan :

1. **Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.**
2. **Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.**

Dari penjelasan menurut **Handoko** maka dapat diketahui bahwa disiplin preventif lebih fokus pada pencegahan terjadinya penyelewengan, sedangkan disiplin korektif fokus pada perbaikan atau penanganan karena terjadinya pelanggaran agar tidak terjadi pelanggaran lebih lanjut .

**Keith Davis** dalam **Mangkunegara** **(2011 : 129),** yaitu :

1. **Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi.**
2. **Disiplin korektif suatu upaya menggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi.**

Dari penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa disiplin preventif merupakan upaya untuk mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan, sedangkan disiplin korektif merupakan upaya menyatukan pertaturan-peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku.

**Siagian** **(2013 : 305),** menjelaskan :

1. **Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.**
2. **Pendisiplinan korektif, jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya sanksi tentunya ditentukan tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi.**

Dari penjelasan menurut **Siagian** maka dapat diketahui bahwa pendisiplinan preventif lebih pada menganjurkan para pegawai untuk taat pada peraturan yang berlaku, sedangkan pendisiplinan korektiflebih pada penanganan dan pemberian sanksi pada pegawai yang melakukan pelanggaran.

**Susanto** **(1974 : 305),** menjelaskan :

1. **Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi dimana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan,**
2. **Disiplin negatif sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman.**

Dari penjelasan menurut **Susanto** maka dapat diketahui bahwa disiplin positif akan memicu semangat kerja pegawai dalam jangka waktu panjang sedangkan disiplin negatif hanya memicu semangat kerja dalam jangka waktu pendek tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat buruk.

Melihat dari keseluruhan teori-teori yang dikemukakan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan suatu daya penggerak bagi pegawai untuk lebih mematuhi dan mengikuti aturan-aturan yang telah di tetapkan dalam suatu organisasi tertentu, sehingga dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dapat berjalan dengan baik serta dapat mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal.

Kedisiplinan terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat dia bekerja, yang mana setiap perusahaan atau instansi mempunyai kriteria aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Kedisiplinan merupakan kondisi dimana pegawai dapat mempertanggungjawabkan tugas yang dia pegang. Sikap akan kesediaan dan kesadaran pegawai terhadap pekerjaannya itu dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Jika bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui faktor-faktor penghambatnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai rasa akan tanggung jawab terhadap tugasnya. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk cara kerja bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan aturan atau pengarahan yang sudah diberikan. Karena itulah pengetahuan tentang kedisiplinan perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Kedisiplinan merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan suatu pekerjaan sesuai aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

1. **Indikator-Indikator Kedisiplinan**

**Hasibuan** **(2007 : 194),** mengemukakan indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya :

1. **Tujuan dan kemampuan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menangtang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.**
2. **Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.**
3. **Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas dan jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya.**
4. **Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinnya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.**
5. **Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.**
6. **Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.**
7. **Ketegasan, ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.**
8. **Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship, direct group relationship, dan cross relationship hendaknya harmonis.***
9. **Pendekatan Kedisiplinan**

Menurut **Mangkunegara** **(2011 : 130-131),** ada tiga pendekatan disiplin, yaitu :

1. **Pendekatan Disiplin Modern**

Pendekatan ini ialah mempertemukan sejumlah keperluan  atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan disiplin modern berasumsi bahwa disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik, melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hokum yang berlaku, keputusan-keputusan yang semaunya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya, serta melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

1. **Pendekatan Disiplin dengan Tradisi**

Pendekatan ini ialah pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan, disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran pelaksanaanya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya, pengaruh hukumna untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya, peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras, serta pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

1. **Pendekatan Disiplin  Bertujuan**

Pendekatan ini berasumsi bahwa disiplin kerja harus dapat diterima dan pahami oleh semua pegawai, disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembentukan perilaku, disiplin ditunjukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik serta bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

1. **Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Kedisiplinan**

**Mangkunegara** **(2011 : 131-132),** ada empat proses pemberian sanksi bagi pegawai yang indisipliner, yaitu :

* 1. **Pemberian Peringatan**

Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai.

* 1. **Pemberian Sanksi Harus Segera**

Pegawai yang melanggar disiplin harus segara diberikan sanksi yang sesuai peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di organisasi tersebut. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin organisasi.

* 1. **Pemberian Sanksi Harus Konsisten**

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar para pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

* 1. **Pemberian Sanksi Harus Impersonal**

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria wanita semua tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa kedisiplinan berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

1. **Teknik-Teknik Pelaksanaan Kedisiplinan**

Menurut **Mangkunegara** **(2011 : 132-139),** ada tujuh teknik pelaksanaan kedisiplinan, yaitu :

* + - * 1. **Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin**

Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan lain hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh perhatian guna memperbaikinya. Hal ini harus segera dilakukan setelah terlihat ada kekurangan. Orang-orang muda, terutama mereka yang dipekerjakan secara tetap untuk pertama kali, harus selekas mungkin dibimbing untuk berperilaku secara tepat dalam pekerjaannya.

Tindakan sedini mungkin dari pihak manjer mengurangi perlunya tindakan disipliner dimasa mendatang. Jelas bahwa jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan penuh.

* + - * 1. **Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif**

Menghindari masalah disiplin dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi kerja yang lebih menarik para pegawai untuk bekerja dengan baik. Untuk menciptakan kondisi demikian harus mulai dari sikap manajer terhadap bawahannya. Para manajer yang dapat mendisiplinkan diri melalui pendekatan yang baik, akan dapat menciptakan kondisi kerja yang menantang yang dapat diterima oleh bawahan mereka. Salah satu cara terbaik untuk membantu bawahan menyadari perlunya disiplin diri ialah dengan memberikan mereke teladan yang baik. Selanjutnya, mengadakan hubungan kerja yang erat dengan setiap bawahan, manajer dapat memberikan pujian tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.

* + - * 1. **Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri**

Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu. Berikut ini adalah beberapa cara untuk mengubah diri:

Percayalah bahwa Anda dapat menghilangkan kebiasaan lama dan membentuk kebiasaan baru yang lebih konstruktif.

Pastikan bahwa Anda memang benar-benar ingin berubah. Untuk itu, Anda harus mengatakan pada diri Anda bahwa perubahan kebiasaan adalah penting bagi Anda.

Tentukan pengorbanan apa saja yang harus Anda berikan untuk mencapai tujuan Anda. Apakah pengorbanan Anda itu sepadan nilainya dengan tujuan yang hendak Anda capai?

Tentukan pengorbanan itu sepadan nilainya dengan tujuan Anda. Apakah pengorbanan Anda itu sepadan nilainya dengan tujuan yang hendak Anda capai?

Berubahlah sedikit demi sedikit dan majulah berdasarkan keberhasilan yang telah Anda capai. Setiap kali Anda berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan itu, satu langkah lebih dekat bagi Anda untuk mencapainya.

* + - * 1. **Teknik Disiplin Inventori Penyelia**

Beberapa tahu yang lalu, Webster sebagai direktur pelatihan, menemukan alat pengukuran yang baik sekali untuk menentukan pelunya pelatihan manajemen dalam bidang disiplin, alat ini yang disebut *Supervisory Inventory on Dicipline.* Alat ini dapat digunakan oleh organisasi yang berserikan buruh maupun yang tidak, dan dapat diditerapkan pada berbagai kelompokmanajemen dalam setiap tingkatannya. Sediaan ini mengukur pengetahuan tentang apakah disiplin dan bagaimana menggunakannya, tetapi bukan merupakan suatu ujian.

Inventori ini berisi 80 pertanyaan yang dapat dijawab dalam tempo 15 menit. Manfaat bagi para manajer adalah bahwa sediaan ini memberikan pengetahuan tentang pemahaman suatu kelompok tentang disiplin, dan masalah-masalah yang akan timbul karena tidak adanya pengertian yang cukup memadai tentang pokok itu.

Inventori memberikan pengetahuan terhadap seorang manajer tentang kesadaran dan pemahaman manajer atau penyelia lain tentang bidang-bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab-sebab masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip dan konsepsi tentang disiplin,proses penentuan hukum, perbuatan kaidah,dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan. Sebagai teknik yang efektif “Sediaan Penyeliaan terhadap Disiplin” ini bisa mengurangi keluhan dalam organisasi.

* + - * 1. **Teknik Disiplin Menegur Pegawai “Primadona”**

Setelah menilai bahwa seorang bawahan menunjukan perilaku kerja “primadona”, manajer harus mencoba menentukan apa yang menjadi sebab perilaku demikian itu. Manajer harus menegur seorang pekerja yang menonjol. Jika orang itu mengira bahwa ia sangat diperlukan, lebih pandai daripada Anda, atau dapat bekerja lebih baik daripada Anda, disarankan sungguh-sunggu bersamanya.

Dalam keadaan demikian itu, seorang manjer bisa kehilangan sebagian atau seluruh pengendalian terhadap kelompoknya. Jangan sekali-kali takut kehilangan seorang karyawan yang baik jia ia menjadi faktor perusak keadaan yang sulit diperbaiki. Bila anda telah kehilangan kendali terhadap kelompok karena kehilangan seorang pekerja yang menonjol, anda sendirilah yang akan kalah total.

* + - * 1. **Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadran Diri**

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri. Ketika seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sama sekali tidak perlu dan hanya membuang-buang waktu. Dengan hanya meminta pendapat tentang perlu tidaknya menjalankan tugas tersebut pada bawahan Anda itu, Anda menghindari penghinaan terhadap orang lain. Keberhasilan teknik ini tergantung pada bentuk pertanyaan anda. Hendaknya Anda menghindari bentuk pertanyaan langsung maka gunakan pertanyaan tidak langsung seperti layaknya menyindir secara halus untuk menyatakan ketidaksetujuan Anda terhadap tindakannya, dan sekaligus memberikan pendapat Anda kepada bawahan itu mengenai maksud pertanyaan Anda tersebut.

* + - * 1. **Teknik “Sandwich”**

Pada dasarnya, teknik ini terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur, dan diakhiri dengan peringatan lunak. Sebenarnya manajer itu menyelipkan seperti (*Sandwich*) ucapan syukur dan persetujuannya diantara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

1. **Kinerja**

**Pengertian Kinerja**

Perbaikan sistem kerja perlu dilakukakan oleh setiap komponen yang ada di dalam suatu organisasi/instansi, untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik. Berikut ini peneliti akan mengemukakan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli :

**Indra Bastian** dalam **Fahmi** **(2013 : 2),** yaitu :

**Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan tingkat pencapaian dalam mewujudkan tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

**Amstrong** dan **Baronyang** dalam **Fahmi** **(2013 : 2),** yaitu : **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi untuk memberikan kepuasan pada konsumen.

**Fahmi (2013 : 2)** menjelaskan pula kinerja, yaitu : **“Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu hasil yang diperoleh dalam pelaksanaan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

**Sedarmayanti** **(1996 : 92),** menjelaskan : **“Kinerja (Prestasi Kerja) berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu sebagai pencapaian hasil kerja yang maksimal berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan penggunaan waktu.

**Rivai** **(2005 : 15),** menjelaskan : **“Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggungjawab dalam menyempurnakan hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan.

**Stolovitch** dan **Keeps** **(1992 : 34),** menjelaskan : “**Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu hasil yang dicapai dari suatu tindakan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan hasil yang optimal sesuai tujuan daripada suatu organisasi yang telah disepakati bersama.

**Griffin** **(1987 : 67),** menjelaskan : **“Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja”**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu keseluruhan tindakan yang dilakukan oleh pekerja sesuai tugas yang diberikan.

**Casio** **(1992 : 137),** menjelaskan : **“Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu hasil kerja pegawai yang sesuai dengan tujuan dan tugas yang didapatnya.

**Donnelly, et all** **(1994 : 210),** menjelaskan :

**Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu tingkat keberhasilan kerja pegawai sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

**Fattah** **(1999 : 19),** menjelaskan : **“Kinerja atau prestasi kerja (performance) sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja atau prestasi kerja yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan hasil yang optimal sesuai tujuan daripada suatu organisasi yang telah disepakati bersama.

**Gomes** **(2003 : 142),** menjelaskan : **“Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja pegawai yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok manusia berupa produk atau jasa dengan hasil yang optimal sesuai tujuan daripada suatu organisasi yang telah disepakati bersama dalam kurun waktu tertentu.

**Samsudin** **(2005 : 159),** menjelaskan :

**Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu pelaksanaan tugas yang sesuai dengan kemampuan dan dibatasi oleh aturan-aturan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

**Prawirosentono** **(1999 : 2),** menjelaskan :

**Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya menggapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.**

Berdasarkan pengertian di atas prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang legal tidak melanggar hukum dengan memperhatikan moral dan etika.

**Nawawi** **(1997 : 89),** menjelaskan : **“Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu keseluruhan hasil dari pelaksanan pekerjaan yang sifatnya fisik dan non fisik.

**Bernardin** dan **Russel** dalam **Sulistiyani** **(2003 : 223-224),** yaitu : “**Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu”.**

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan dasar kecakapan dan kesungguhan serta ketepatan waktu bekerja.

Sedangkan pengertian kinerja menurut **Sulistiyani** sendiri **(2003 : 223)** adalah : **“Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.**

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan segala tindakan yang dilakukan seseorang dengan menggunakan kemampuan dan kesempatan yang hasilnya dapat dinilai.

**Bangun** **(2012 : 213),** menjelaskan :

**Kinerja *(performance)* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan *(job requirement)*. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga setandar pekerjaan *(job standard)*.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja yaitu suatu hasil kerja seseorang yang sesuai dengan standar pekerjaannya.

**Simamora** **(2004 : 339),** menjelaskan :

**Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (effort) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.**

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan upaya pencapaian tugas-tugas dengan hasil yang dapat diukur sesuai persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan.

**Dharma** **(1995 : 174),** menjelaskan : **“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.**

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud kinerja pegawai yaitu pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai dan menujukan kemampuan pegawai dalam dalam menggunakan peralatan kantor yang sudah disediakan.

**Mangkunegara** **(2011 : 67),** menjelaskan :

**Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan.

Aparatur sebagai pelayan masyarakat, harus memberikan pelayanan terbaik untuk mencapai suatu kinerja yang baik. Kenyataannya untuk mencapai kinerja yang diinginkan tidaklah mudah, banyak hambatan-hambatan yang harus dilewati.

* + - 1. **Penilaian Kinerja/Prestasi Pegawai**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu organisasi/instansi adalah prestasi kerja/kinerja. Oleh karena itu, baik organisasi/instansi itu sendiri maupun pegawai memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka kinerja/prestasi kerja dari setiap pegawai perlu dinilai.

Menurut **Mangkunegara (2011 : 69),** penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah : ***“Performance rating, performance appraisal, performance assessment, employee evaluation, merit rating, efficiencyrating, service rating”.***

**Leon C. Megginson (1981),** menjelaskan :

***Performance appraisal in the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended.* (Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).**

**Andrew E. Sikula (1981),** menjelaskan :

***Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development. Appraising in the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person, or thing.* (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek,orang ataupun sesuatu).**

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja/prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja/prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Pemimpin yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepada bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

* + - 1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang bisa digunakan untuk menilai kinerja menurut **Mangkunegara** **(2011 : 75),** yaitu :

1. **Kualitas kerja, meliputi ketepatan, ketelitian serta keberhasilan.**
2. **Kuantitas kerja, yaitu mengenai output, serta perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.**
3. **Dapat tidaknya diandalkan, termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan.**
4. **Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai instansi dan pekerjaan serta kerjasama.**
   * + 1. **Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja/Kinerja**

Menurut **Handoko (2014 : 135-137),** penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. **Perbaikan Prestasi Kerja**

**Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.**

1. **Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi**

**Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.**

1. **Keputusan-Keputusan Penempatan**

**Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.**

1. **Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan**

**Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.**

1. **Perencanaan dan Pengembangan Karier**

**Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.**

1. **Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing**

**Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.**

1. **Ketidak-akuratan Informasional**

**Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan- keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.**

1. **Kesalahan-Kesalahan Desain Pekejaan**

**Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.**

1. **Kesempatan Kerja yang Adil**

**Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.**

1. **Tantangan-Tantangan Eksternal**

**Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.**

1. **Teori Penghubung Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai**

Ada banyak pengertian kedisiplinan maupun pengertian kinerja namun dapat disimpulkan pula bahwa terdapat hubungan dan juga pengaruh antara kedisiplinan dengan kinerja. Tujuan disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.

Kedisiplinan mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.

Setiap organisasi/instansi mempunyai peraturan-peraturan yang menuntut pegawai untuk patuh terhadapnya sehingga pegawai mempunyai disiplin kerja yang tinggi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai dikatakan kinerjanya sudah baik, apabila di didalam dirinya sudah dilengkapi dengan kemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaan, atau dalam mengambil sikap maupun putusan serta mempunyai dorongan di dalam dirinya untuk berinisiatif serta mengerjakan sesuatu yang positif, menuju ke arah tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian **Hasibuan** **(2007 : 193),** menjelaskan :

**Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.**

**Siagian** **(2013 : 305),** menjelaskan :

**Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.**

**Hariandja** **(2002 : 300),** menjelaskan : **“Peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja”.**

**Robert Bacal** dalam **Fahmi** **(2013 : 28),** yaitu :

**Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasikann dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai.**

Berdasarkan pengertian di atas peneliti mengidentifikasi bahwa kedisiplinan memiliki hubungan yang mempengaruhi kinerja, yang dimana kualitas kinerja pegawai tidak lepas dari tingkat kedisiplinan yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri.

Penurunan kedisiplinan mampu memberi pengaruh pada kualitas kinerja pada suatu organisasi, dengan begitu menjaga dan mempertahankan kedisiplinan menjadi bagian penting dalam proses pelaksanaan kerja atau tugas yang telah diberikan.

Orang yang berperan penting dalam mengusung kedisiplinan sekaligus pemberi sanksi bagi pegawai yang tidak disiplin yakni Pimpinan Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Dengan adanya peraturan-peraturan yang sudah ada ketegasan pemimpin diperlukan dalam pelaksanaan kerja di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.