

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia sedang menata kembali perekonomiannya setelah dilanda krisis ekonomi berkepanjangan. Kini dalam rangka menata kembali perekonomiannya, Indonesia dituntut untuk membangun pondasi-pondasi yang telah direncanakan sebelumnya dengan melakukan program-program kerja sesuai dengan era globalisasi di negara-negara di dunia yang semakin berkembang pesat.

Pembangunan diberbagai sektor perlu dikembangkan terutama pembangunan mental bangsa yang semakin terpuruk, hal ini perlu dilakukan karena mental maupun sikap-sikap sebagai seorang individu atau sebagai masyarakat suatu negara harus dibangun sebagai pondasi dasar dalam suatu negara.

Semua pihak terlibat didalamnya baik masyarakat yang berperan sebagai karyawan, pihak pemerintah sebagai pelaksana dan pihak swasta yang juga turut berperan dalam menunjang laju pembangunan, sehingga mendorong perekonomian nasional yang dari tahun ke tahun berkembang.

PT Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa yang dapat dikatakan juga sebagai unit pelaksanaan kegiatan komunikasi diantaranya surat menyurat. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berusaha mempertahankan kepercayaan dan pelayanan baik terhadap pemerintah maupun masyarakat sebagai

pengguna jasa pos. Sesuai visi dan misi PT Pos Indonesia (Persero) adalah senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat.

Manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting dalam menentukan jalannya operasional perusahaan. Manusia memiliki karakter yang sangat kompleks baik dalam segi sifat maupun tingkah laku yang dibentuk lingkungan maupun pengalaman. Pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai apabila organisasi atau perusahaan menerapkan manajemen yang baik. Manajemen adalah suatu yang fundamental dari setiap fungsi-fungsinya yang merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila organisasi atau perusahaan menerapkan disiplin kerja dengan baik. Jika disiplin kerja tidak dilakukan oleh elemen perusahaan, maka akan terlambatnya pelaksanaan-pelaksanaan operasional perusahaan, diakibatkan lalainya seorang karyawan maupun keterlambatan masuk kerja yang berakibat menurunnya efektifitas kerja.

Hal tersebut disebabkan lemahnya pola kerja efektif dengan mengabaikan sikap disiplin kerja yang optimal, oleh sebab itu sangat jelas bahwa kedisiplinan kerja merupakan hal penting dan sangat penting bagi perusahaan terutama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi semula.

Untuk mengantisipasi persaingan diberbagai bidang diperlukan langkah-langkah proaktif sebagai jawaban mengatasi masalah ekonomi yang melanda

Indonesia. Perusahaan-perusahaan harus lebih mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya agar bisa berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu tindakan yang penting dan harus dilakukan adalah menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tangguh dan berdaya saing tinggi serta memiliki disiplin kerja untuk menjadikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam persaingan. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik melakukan tinjauan mengenai *“Pelaksanaan Disiplin Kerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero)”*

1.2. Identifikasi Masalah

Disiplin kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan, oleh karena itu disiplin kerja harus dilakukan oleh elemen perusahaan sebagai wujud nyata dalam meningkatkan kualitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila disiplin kerja tidak dilakukan, maka akan menghambat target perusahaan sesuai dengan apa yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan Disiplin Kerja di PT Pos Indonesia (Persero).
2. Kendala-kendala apa yang dihadapi PT Pos Indonesia (Persero) dalam penerapan Disiplin Kerja Karyawan.
3. Bagaimana cara PT Pos Indonesia (Persero) mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan Disiplin Kerja Karyawan

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian Tugas Akhir

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menyusun Tugas Akhir yang merupakan salah satu syarat dalam mengikuti sidang Ahli Madya di Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

Berdasarkan indentifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah;

1. Mengetahui dan membahas secara teoritis Pelaksanaan Disiplin Kerja Karyawan yang diterapkan di PT Pos Indonesia (Persero).
2. Mengetahui dan membahas secara teoritis kendala-kendala yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia (Persero) dalam menerapkan disiplin kerja karyawan
3. Mengetahui dan membahas secara teoritis cara-cara yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi kendala tersebut.

1.4. Kegunaan Laporan Tugas Akhir

Hasil kerja peraktek di harapkan dapat memberikan manfaat:

a. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menambah wawasan serta meningkatkan pengetahuan penulis dengan cara membandingkan antara teori yang sudah diterima penulis selama ini dalam mengikuti perkuliahan dengan kenyataan yang dihadapi karyawan di dalam perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Agar laporan ini dapat menjadi salah satu masukan baik berupa saran maupun koleksi dan sebagai bahan pertimbangan sehingga dapat membantu dalam setiap masalah-masalah yang akan di hadapi oleh perusahaan .

c. Bagi Pihak-pihak lain

Para pihak yang tertarik pada masalah pelaksanaan kedisiplinan kerja diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk penelitian dan selanjutnya dikembangkan dengan lebih mendalam lagi.

1.5 Metode Laporan Tugas Akhir

Peninjauan yang penulis lakukan adalah menggunakan laporan deskriptif yaitu menguraikan secara jelas data dan informasi yang didapat dalam peninjauan sesuai dengan pokok permasalahan yang sedang ditinjau dan dapat memperjelas gambaran tentang objek yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data Yang Dipergunakan Dalam Penelitian Ini Meliputi:

1. Studi Literatur.

Teknik pengumpulan data yang bersifat teori yang berhubungan dengan cara mempelajari buku literatur, catatan perkuliahan, serta literatur lain yang dapat dijadikan referensi yang berhubungan dengan data-data yang berupa laporan.

2. Riset Lapangan

Teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan peninjauan dan penulis secara langsung pada objek data yang di inginkan penulis yaitu dengan cara:

a. Wawancara

Dimana penulis mengadakan pengumpulan data secara lisan dengan mengadakan tanya jawab dengan responden untuk mengadakan data yang berkaitan dengan objek penelitian.

b. Observasi.

Dimana penulis secara langsung mengamati objek penelitian.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk menyusun Laporan tugas akhir ini penulis mengadakan studi dengan melakukan survai di PT Pos Indonesia (Persero) yang beralamat di jalan Cilaki No. 73 Bandung waktu melaksanakan penelitian ini dilakukan pada bulan maret 2008 sampai dengan selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Untuk memahami apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia, kita sebaiknya meninjau terlebih dahulu pengertian manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Ada beberapa definisi tentang manajemen. Pada umumnya, walaupun definisi itu beragam bunyinya, tetapi pada pokoknya unsur-unsur yang ada didalamnya adalah sama.

Untuk mendapat pengertian manajemen yang baik, penulis mencoba mengangkat definisi / pendapat dari para ahli manajemen yang diantaranya:

Menurut **Williams (2001:6)** memberikan definisi manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah bekerja melalui orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang membantu pencapaian sasaran organisasi seefisien mungkin”.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001: 1)** berikut:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber Daya Manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut **T. Hani Handoko (2003:8)** berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya, sumber daya orang lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Stoner dan Freeman (2000:10)** berikut:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Definisi yang sudah dikemukakan tersebut menjelaskan manajemen adalah usaha pencapaian tujuan tertentu melalui kegiatan yang dikerjakan oleh orang lain.

Dalam definisi tersebut, manajemen dititik beratkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tugas tersebut, oleh karenanya orang-orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tugas, dan tanggung jawab pekerjaannya.

Pendapat para ahli di atas menurut penulis memiliki persamaan-persamaan, antara lain:

1. Manajemen terdapat fungsi-fungsi, yaitu:
 - a. Perencanaan.
 - b. Organisasi.
 - c. Menggerakkan atau Mengarahkan.
 - d. Pengawasan.
2. Manajemen merupakan seni dan ilmu.
3. Dalam organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan perbedaannya, disebabkan oleh perbedaan latar belakang, sudut pandang dan daya nalar penulis/ para ahli tersebut.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
2. Manajemen merupakan perpaduan ilmu dan seni.
3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya (*Man, Money, Methods, Material, Machines dan Market*, atau yang biasa disebut 6M).
4. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerjasama dalam organisasi.
5. Manajemen harus didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab.
6. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
7. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Karyawan merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu perusahaan, sehingga harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan tercapai sebagaimana mestinya. Pengelolaan karyawan atau sumber daya manusia ini tidaklah mudah, melihat sifat dari sumber daya manusia ini sangat kompleks dan berubah-ubah, sehingga diperlukan ilmu yang mempelajari cara-cara pengelolaan

sumber daya manusia yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia.

Untuk memperoleh gambaran lebih jelas penyusun akan mengemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yaitu:

Menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:2)**

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **T. Hani Handoko (2001:4)**

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, memelihara dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:10)**

“Manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dikembangkan oleh perusahaan yaitu dengan mengadakan berbagai macam kegiatan. Misalnya mengadakan pengarahan atau memberikan pendidikan pelatihan bagi para karyawan.

Dari definisi diatas dapat dilihat pentingnya peranan manajemen dalam mengelola sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan harus benar-benar menyeleksi para karyawan yang akan bekerja, dengan demikian karyawan yang dipilihnya tidak sembarangan dan dapat mengurangi biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memberikan kesempatan bukan hanya kepada calon karyawan yang berpengalaman saja, tetapi juga perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang belum berpengalaman untuk dapat kesempatan bekerja.

2.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengurus dan menetapkan tenaga kerja pada kedudukan yang tepat, menyelenggarakan latihan bagi para karyawan, mengkoordinir pemindahan, mengatur promosi dan memberhentikan karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, disiplin serta penuh tanggung jawab.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:21-22)**

1. Fungsi-fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan 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.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian 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.

2. Fungsi-fungsi Operasional

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:22-23)**:

a. Pengadaan (*ProCurement*)

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

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan yaitu 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.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung, 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 diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian

dapat dikatakan penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. **Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Pemeliharaan adalah merupakan suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan yang baik 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.

Dengan adanya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi tersebut diarahkan pada optimalisasi bagi kedua belah pihak dalam suatu organisasi dimana suatu kerja sama dalam kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan-sumbangan sebaik mungkin bagi efektifnya suatu organisasi.

Dari di atas dapat kita lihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi karena menyangkut unsur manusia yang akan menentukan arah kemajuan bagi perusahaan, dalam hal ini perusahaan dimasa yang akan datang.

2.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat penting dalam mempengaruhi perkembangan dari suatu perusahaan dan disiplin kerja digunakan untuk dapat meningkatkan efektifitas kerja karyawan. Tanpa adanya sistem kerja maka karyawan akan

bekerja sesuai dengan keinginan diri sendiri, karena tidak ada hukum atau bentuk peraturan yang harus mereka turuti.

Sikap dari seseorang dapat dilihat dari pekerjaannya, apabila seorang karyawan itu menyukai pekerjaannya maka mereka akan bersikap disiplin dan bertanggungjawab dalam setiap pekerjaannya.

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin Kerja dibuat oleh perusahaan untuk menertibkan para karyawan dan disiplin kerja itu dibuat sesuai dengan persetujuan pihak perusahaan untuk ditaati.

Tanpa adanya persetujuan para karyawan, maka akan mengakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan dan merugikan kedua belah pihak.

Adapun pengertian Disiplin Kerja dikemukakan oleh para ahli-ahli antara lain:

Menurut **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2001:129)**

“Disiplin dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Menurut **T. Hani Handoko (2001:208)**

“Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.

Menurut **B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2001:291)**

“Disiplin dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Menurut **Ambar Teguh Sulistiyani (2003:236)**

“Disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena peraturan-peraturan”.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:193)**

“Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Dari definisi diatas tampak adanya beberapa pengertian yang berlainan tentang pengertian disiplin. Ada yang menganggap bahwa disiplin berbentuk hukuman, ada juga yang berpendapat disiplin adalah suatu kondisi dimana karyawan berperilaku sesuai dengan peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dimasyarakat.

2.3.2 Bentuk-bentuk Disiplin

Disiplin kerja adalah suatu bentuk dari pencapaian tujuan dari perusahaan sehingga disiplin kerja semakin berkembang dengan bentuk pendisiplinan. Ada dua bentuk disiplin kerja menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:129)**:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif.

Begitu pula karyawan harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap memenuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya.

Bentuk disiplin kerja menurut **T. Hani Handoko (2001:208-208)**:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Untuk sistem khusus disiplin preventif:

- a. Pelanggaran pertama akan diberi peringatan secara lisan dan tulisan.
- b. Pelanggaran kedua diberikan peringatan tertulis formal, yang satu salinan disimpan dalam berkas personil.
- c. Pelanggaran ketiga diberikan cuti pengambilan keputusan satu hari dengan tetap dibayar.
- d. Pelanggaran yang lebih jauh akan diberikan pendisiplinan yang lebih berat yang kemudian diikuti oleh suatu tindakan terakhir yang berupa tindakan pemberhentiaan.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran yang lebih lanjut.

Yang berguna dalam pendisiplinan korektif adalah:

- a. Peringatan pertama dengan mengkomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.
- b. Sedapat mungkin kedisiplinan dapat diterapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
- c. Konsisten yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.

- d. Bersifat pribadi maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

3. Disiplin Progesif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih lanjut serius dilaksanakan.

Contoh dari sistem disiplin progresif, sebagai berikut:

- a. Teguran secara lisan oleh penyelia.
- b. Teguran tertulis, dengan catatan file personalia.
- c. Skorsing satu minggu atau lebih.
- d. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari.
- e. Dipecat.

2.3.3 Tujuan Disiplin Kerja

Setiap tenaga kerja memiliki banyak motif dan hampir tak ada satu orang tenaga kerja pun yang memiliki motif sama. Ini berarti kenyataannya tidak satu motif pun yang menentukan bagaimana setiap tenaga kerja harus bereaksi terhadap seluruh beban yang ada. Oleh karena itu, tak ada teknik dan strategi yang dapat menjamin terpenuhinya moral dan disiplin kerja yang tinggi bagi setiap tenaga kerja dimana pun juga. Beberapa tenaga kerja bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja mencari keselamatan, dan ada pula yang

bekerja karena tertarik pada pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa tenaga kerja yang tidak tahu apa yang akan mereka lakukan. Akan tetapi generalisasi terhadap motif mana pun yang bersifat *universal* amat sulit untuk dipertahankan.

Banyak problem yang dihadapi dalam memahami motif yang terbentuk dalam diri setiap tenaga kerja. Dengan demikian, amat sulit menerapkan disiplin terhadap pekerjaan bagi setiap tenaga kerja. Tampaknya motif setiap tenaga kerja menerima struktur dan dinamika sendiri. Struktur tersebut seringkali disebut hierarki, yaitu suatu motif biasanya lebih kuat dibandingkan motif yang lain. Oleh karena itu, motif juga kuat pengaruhnya terhadap disiplin kerja tenaga kerja dibandingkan motif-motif yang lain. Motif utama tenaga kerja yang ada saat ini mungkin bukan merupakan motif yang utama untuk hari esok. Perubahan susunan motif tersebut terjadi kapan saja setelah suatu motif terpenuhi dengan baik dan motif yang lain muncul menggantikannya. Motif lama yang sudah terpuaskan akan menjadi tenang dan mungkin tak akan banyak mendorong tenaga kerja untuk bertindak dan berperilaku dibandingkan dengan motif baru yang masih belum terpuaskan.

Motif-motif para tenaga kerja yang memiliki struktur dan selalu timbul apabila motif yang satu terpenuhi amat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para tenaga kerja. Dampak tersebut perlu mendapatkan porsi pembinaan dengan prioritas utama dari para manajemen. Dengan demikian, disiplin kerja para tenaga kerja diharapkan terus dibina dan ditegakkan.

Dari pendapat **DR. B. Siswanto Sastrohadwiryo** sebenarnya sangatlah sulit menetapkan tujuan rinci mengapa pembinaan disiplin kerja perlu dilakukan

oleh manajemen. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan.

Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, antara lain:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen;
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari pendapat **T. Hani Handoko dan Malayu S.P. Hasibuan** tampak adanya usaha dari pihak manajemen untuk mendidik guna membentuk dan memperbaiki sikap karyawan sehingga mempunyai kesadaran untuk

melaksanakan peraturan perusahaan. Untuk itu akan lebih tepat jika digunakan istilah pendisiplinan.

Secara khusus kegiatan pendisiplinan kerja ini bertujuan untuk:

1. Mendorong karyawan untuk mentaati peraturan.
2. Memanfaatkan penggunaan sarana dan prasarana secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas kerja.
4. Mendorong pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketepatan yang berlaku.

Disiplin kerja yang baik dapat ditegakkan apabila semangat dari karyawan itu sendiri, kerja yang baik tercermin dengan melihat absensi karyawan, ketepatan waktu kerja dan terpenuhinya kebutuhan mereka.

2.3.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:130-131)**, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

a. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

- 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada karyawan lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pelaksanaan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.

- 4) Disiplin karyawan bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.3.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegar (2001:131-132)** pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

- a. Pemberian Peringatan

karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Di samping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian karyawan.

- b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

- c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat

mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Menurut **T. Hani Handoko (2001:210)** pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin yaitu menurut aturan kompor panas merupakan suatu pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan “Korpor-Panas”. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

Karakteristik-karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan :

- a. Peringatan adalah esensial, ini dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan.
- b. Disiplin hendaknya juga ditetapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan dua peristiwa yang dialaminya. Dengan demikian, kemungkinan pelanggaran atau penyelewengan sejenis di waktu yang akan datang bisa diperkecil.

- c. Lebih lanjut, disiplin harus diterapkan dengan konsisten, karena konsisten adalah bagian penting keadilan. Ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberi hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau didiskriminasikan.
- d. Akhirnya, pendisiplinan harus bersifat “impersonal”, sama persis seperti kompor panas yang menyebabkan luka bakar bagi semua orang, pria dan wanita, tua dan muda. Perasaan senang atau tidak senang dari penyelia terhadap seorang karyawan adalah tidak relevan untuk tindakan pendisiplinan.

Disiplin yang efektif menghukum kegiatan karyawan yang salah, bukan menyalahkan karyawan sebagai orang. Ada perbedaan antara penerapan suatu hukuman bagi pekerjaan yang tidak dilaksanakan dan pemanggilan seorang karyawan yang bermalasan-malasan. Dan tidak seperti sebuah kompor panas, para manager hendaknya mempertimbangkan perasaan karyawan dalam tindakan pendisiplinan, yaitu melalui pelaksanaan disiplin secara pribadi bukan di depan orang banyak atau para karyawan lain.

2.3.6 Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan seseorang karyawan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawan. Berikut ini adalah jenis-jenis masalah dalam pendisiplinan kerja menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:194)** adalah sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

b. Teladan Pemimpin

Teladan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan panutan oleh para bawahan. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, adil, jujur, serta sesuai kata dan perbuatan.

c. Balas Jasa

Balas jasa ikut mempengaruhi pendisiplinan karyawan karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaan.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan dan dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula, sehingga keadilan harus ditegakkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan perusahaan baik pula.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan,

memelihara kedisiplinan, meningkatkan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan disiplin karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan demikian, pemimpin akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Setiap perusahaan yang melakukan kedelapan faktor ini adalah karyawan yang menghargai pekerjaannya dan karyawan yang mementingkan perusahaannya, maka dari pada itu karyawan yang sudah melakukan disiplin kerja, karyawan itu harus lebih baik lagi dalam mempertahankan sikap berdisiplin. Bagi perusahaan harus memiliki timbal balik agar keseimbangan antara perusahaan dengan para karyawannya.

Manusia yang sukses adalah manusia yang mampu mengatur hidupnya dan mengendalikan dirinya yang menyangkut pengaturan dari cara dan cara kerjanya, maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi yang disiplin.