

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Disiplin

Menurut Veithzal Rivai mengatakan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengundah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2019) kedisiplinan adalah mengajari atau mengikuti yang dihormati. menyatakan bahwa disiplin adalah:

- a. Tata tertib (di sekolah, di kantor, kemiliteran, dan sebagainya).
- b. Ketaatan (kepatuhan) pada peraturan tata tertib.
- c. Bidang studi yang memiliki objek dan sistem tertentu.

Kedisiplinan menurut Prijodarminto (2017) adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengannya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Sedangkan menurut pendapat lain kedisiplinan adalah sesuatu yang teratur, misalnya

disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan berarti bekerja secara teratur. Kedisiplinan berkenaan dengan kepatuhan dan ketaatan seseorang atau kelompok orang terhadap norma-norma dan peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Kedisiplinan dibentuk serta berkembang melalui latihan dan pendidikan sehingga terbentuk kesadaran dan keyakinan dalam dirinya untuk berbuat tanpa paksaan.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah suatu sikap dan perilaku yang mencerminkan ketaatan dan ketepatan terhadap peraturan, tata tertib, norma-norma yang berlaku, baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Ada 2 macam bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif, dan disiplin korektif :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. 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.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam meyakinkan satu peraturan dan mengerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberi pelajaran kepada pelanggar.

2.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Anwar Prabu (2004) ada tiga pendekatan disiplin, 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 hukum. 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 semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
4. Melakukan perotes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Machmud (2016) juga mengatakan pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.4 Pengertian Sanksi

Hukuman atau sanksi (*punishment*) adalah salah satu bentuk penguatan (*reinforcement*) negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Penjelasan lainnya seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2017) hukuman atau *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Mangkunegara (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena; (1) Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan, (2) Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, (3) Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, dan (4) Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

Dalam pemberian sanksi atau hukuman atau *punishment* dibedakan atas dua bagian yaitu : (1) Punishment (sanksi/ hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi : tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin. (2) *Punishment* (sanksi/ hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi : teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

2.5 Penerapan Sanksi

Pengertian penerapan sanksi menurut (Rivai, 2019) merupakan pemberlakuan hukuman disiplin yang diberikan pimpinan perusahaan atau organisasi kepada seorang karyawan apabila melakukan pelanggaran peraturan yang telah diatur oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut (Afandi, 2019) penerapan sanksi ialah suatu prosedur hukuman yang akan diberikan kepada karyawan sebagai akibat pelanggaran prosedur kerja yang telah disetujui dan disepakati bersama antara manajemen perusahaan dengan para karyawannya. Menurut (Afandi, 2018) penerapan sanksi memiliki beberapa indikator, diantaranya:

1. Komitmen perusahaan, prosedur pembentukan peraturan dalam lingkungan kerja perusahaan melibatkan penerapan sanksi yang berguna untuk menciptakan kualitas dan kuantitas kerja.

2. Mencegah penyimpangan, terbentuknya suatu prosedur yang diterapkan perusahaan tidak lain sebagai upaya agar karyawan menjalankan kewajiban sesuai dengan tanggung jawabnya.
3. Peringatan bagi karyawan, terjadinya tindakan di luar kewenangan perusahaan akan berdampak pada kinerja perusahaan

2.6 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut (Sidharta 2015) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggarandisiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

a. Pemberian Peringatan

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

b. Pemberian Sanksi Harus Segera

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

c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang

berlaku pada perusahaan. Ketidakconsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringanya sanksi dan pengabaian kedisiplinan.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

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

Ada beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja adalah teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyalian berdisiplin, teknik penegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran diri, dan teknik *sandwich*.

2.7 Indikator-Indikator Kedisiplinan

1. Tujuan dan Kemampuan

Menurut pendapat ahli tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya:

pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Di sinilah letak pentingnya asas (*the right man in the right place and the right man in the right job*).

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai disiplin yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula. Pepatah lama mengatakan *kalau guru kencing berdiri, murid kencing berlari* atau pepatah Batak *singkam batang na singkam tunas na atau harimau tidak mungkin beranak domba*.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan

terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan SLIM untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan ke disiplin yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif

dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa menclapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Dengan sistem yang, baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. 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 perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan dilinformasikan secara ielas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan dilinformasikan secara ielas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat

memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.8 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus

dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Di sini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

1. Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, - pakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum; aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan Berta mengikuti prosedur secara penuh.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki nerilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disiplin harus diatur adalah:

- a. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Ke dua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

2. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil/syah menurut undang-undang atau pengecualian

ketenaga kerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja Veithzal (2018).