**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

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

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis ataupun manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. Sumber Daya Manusia adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk

menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Menurut **Stoner**, yang dikutip oleh **T.Hani Handoko** **(2016:2)** mengemukakan “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

* + 1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Tujuan manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Tujuan akhir manajemen sumber daya manusia:

1. Peningkatan efisiensi.
2. Peningkatan efektivitas.
3. Peningkatan produktivitas.
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai.
5. Rendahnya tingkat absensi.
6. Tingginya kepuasan kerja pegawai.
7. Tingginya kualitas pelayanan.
8. Rendahnya komplain dari pelanggan.
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

 Menurut **Sedarmayanti** tujuan manajemen sumber daya manusia adalah “Membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka dalam meningkatkan kontribusinya terhadap kepentingan perusahaan”.

* + 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung pada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen sumber daya manusia seperti yang dikemukakan ***Edwin B. Flippo*** yang dikutip oleh **Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2013:5)** bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pengadaan (*Recruitment*)
2. Pengembangan (*Development*)
3. Kompensasi (*Compensation*)
4. Pengintegrasian (*Integration*)
5. Pemeliharaan (*Maintenance)*
6. Pensiun (*Separation)*

 Sedangkan menurut **Hasibuan (2016:21)** fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian/pengawasan
5. Pengadaan
6. Pengembangan
7. Kompensasi
8. Pengintegrasian
9. Pemeliharaan
10. Kedisiplinan
11. pemberhentian
	* 1. **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

 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.

 Aspek penting lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu pegawai, kepentingan perusahaan, dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perusahaan berkepentingan memperoleh sumber daya manusia terampil, dapat bekerja efektif dan efisien sehingga manajer sumber daya manusia harus dapat menyediakan dan mempertahankan pegawai berkualitas untuk mencapai tujuan.

 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 perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requitment, dan job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan 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. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

 Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

 Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

* 1. **Pengertian dan Aspek-Aspek Pengawasan**
		1. **Pengertian Pengawasan**

 Membahas mengenai pengertian pengawasan, peneliti akan mengemukakan pengertian pengawasan terlebih dahulu. Pengawasan menurut **T. Hani Handoko** (2016:357) “pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

**Robert J. Mockler** yang dikutip oleh **T.Hani Handoko** (2016:358), mengemukakan pengawasan bahwa:

**Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.**

Menurut **Manullang** (2009:173) pengawasan yaitu:

 “ pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

 Jadi, pengawasan *(controlling*), adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

 Adapun indikator pengawasan menurut **T.Hani Handoko** (2016:358) sebagai berikut:

1. **Akurat**

**Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.**

1. **Tepat Waktu**

**Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.**

1. **Objektif**

**Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.**

1. **Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik**

**Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.**

1. **Realistik secara ekonomis**

**Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.**

1. **Realistik secara organisasional**

**Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.**

1. **Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi**

**Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dan proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.**

1. **Fleksibel**

**Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.**

1. **Bersifat sebagai petunjuk dan operasioanal**

**sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar. Tindakan koreksi apa yang seharusya diambil.**

1. **Diterima para anggota organisasi.**

**Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.**

 Sedangkan menurut **Ulbert Silalahi** (1992:178) pengawasan memiliki beberapa prinsip antara lain:

1. **Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan atas pekerjaan.**
2. **Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif .**
3. **Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.**
4. **Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.**
5. **Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan, tetapi harus menciptakan definisi (hasil guna).**
6. **Pengawasan harus fleksibel**
7. **Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.**
8. **Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan.**
9. **Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan.**

 Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi, maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

* + 1. **Tujuan Pengawasan**

Tujuan diadakannya pengawasan adalah untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai atau tidak dengan rencana yang telah ditentukan. Apabila tidak sesuai, maka dengan segera dapat diadakan perbaikan terhadap rencana tersebut. Selain itu dengan pengawasan dapat diketahui apakah hasil yang dicapai efektif atau tidak.

* + 1. **Fungsi Pengawasan**

Fungsi pengawasan manajemen berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya, serperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.1. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Sebagai contoh apakah laporan-laporan pengawasan akurat? Apakah sistem pengawasan memberikan informasi tepat pada waktunya? Apakah kegiatan diukur dengan interval frekuensi waktu yang

mencukupi? Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan.

Gambar 2.1

Hubungan pengawasan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya

*Sumber: T.Hani Handoko (2016:358)*

Perencanaan

Pengorganisasian

Penyusunan personalia

Pengarahan

Pengawasan

Pengawasan

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.
	* 1. **Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pengawasan**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi menurut **Ibid** yang dikutip **T. Hani Handoko (2016:369)** sebagai berikut:

1. **Perubahan lingkungan organisasi**

**Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.**

1. **Peningkatan kompleksitas organisasi**

**Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor. Disamping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang berpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.**

1. **Kesalahan-kesalahan**

**Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan, memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.**

1. **Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan Wewenang**

**Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.**

Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepa. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan oraganisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumberdaya dan membuat sulit pencapian tujuan.

* + 1. **Perancangan Proses Pengawasan**

**William H. Newman dalam T. Hani Handoko (2016:365)** mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. Pendekatannya terdiri atas lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan:

1. **Merumuskan hasil yang diinginkan**

**Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai sejelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas seperti “pengurangan biaya overhead” atau “meningkatkan pelayanan langganan”, perlu dirumuskan lebih jelas seperti “pengurangan biaya overhead dengan 12%” atau “menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu paling lama tiga hari”. Di samping itu, hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.**

1. **Menetapkan penunjuk *(predictors)* hasil**

**Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan dilselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai penunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak. Newman telah mengidentifikasikan beberapa “*early warning predictors*” yang dapat membantu manajer memperkirakan apakah hasil yang diinginkan tercapai atau tidak, yaitu:**

1. **Pengukuran masukan**

**Perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk mengubah atau mengambil tindakan koreksi. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang masuk akan menunjukkan volume produksi, atau biaya bahan baku akan mempengaruhi harga produk.**

1. **Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan**

**Bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan, maka perlu dilakukan penilaian kembali. Penjualan awal yang menggembirakan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.**

1. **Gejala-gejala *(symptoms)***

**Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya. Sebagai contoh, bila agen penjualan terlambat menyampaikan laporan, manajer penjualan dapat menduga bahwa kuota belum tercapai. Kelemahan gejala adalah dapat menimbulkan interpretasi yang salah.**

1. **Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan**

**Perkiraan mula-mula didasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi “normal”. Perubahan-perubahan yang tidak diharapkan, seperti pengembangan produk baru oleh pesaing, atau kekurangan bahan, akan menunjukkan perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.**

 Manajer juga perlu menggunakan hasil-hasil di waktu yang lalu untuk membuat perkiraan siklus berikutnya.

1. **Menetapkan standar penunjuk dan hasil**

**Penetapan standar untuk menunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa menetapkan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.**

**Standar harus sesuai dengan keadaan tertentu. Sebagai contoh, 200 keluhan langganan sebulan pada saat terjadi proses reorganisasi tidak terlalu memprihatinkan dibanding 50 keluhan sebulan pada saat organisasi berfungsi normal. Standar juga harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi.**

1. **Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik**

**Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan pembandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik bila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga kebawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu, jaringan ini harus cukup efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukannya.**

**Komunikasi pengawasan sering didasarkan pada prinsip “manajemen by exception”. Prinsip ini menyarankan bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana.**

1. **Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi**

**Langkah terakhir adalah pembandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambailan tindakan.**

* 1. **Pengertian dan Aspek-Aspek Disiplin Kerja**
		1. **Pengertian Disiplin Kerja**

Pengertian kedisiplinan Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:193)** mengemukakan bahwa:

**Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku**.

Pengertian disiplin menurut **Handoko (2008:208)** “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”**.**

Sedangkan menurut **Sutrisno (2010:87)** disiplin mempunyai dua pengertian, antara lain sebagai berikut:

1. Disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman, dan
2. Disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin dalam arti sempit biasanya dihubungkan dengan hukuman. Tindakan menghukum seorang karyawan ini sebenarnya hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin, dan tindakan ini dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

 Disiplin juga mengandung pengertian sebagai “sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan”. Karyawan yang sering melanggar atau mengabaikan peraturan perusahaan berarti karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk. Karyawan yang tunduk pada ketetapan dan peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

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

* + 1. **Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.

Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antarkaryawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menerapakan respons yang dikehendaki.

Menurut **Sutrisno (2010: 86)**, bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktibvitas kerja para karyawan.
	* 1. **Fungsi dan Manfaat Disiplin Kerja**

Disiplin kerja “dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan”. Manfaat disiplin kerja bagi organisasi adalah menjamin memeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Manfaat disiplin kerja bagi karyawan adalah akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal munngkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

* + 1. **Indikator Disiplin Kerja**

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan suatu organisasi menurut **Hasibuan (2017: 194)**:

**a. Tujuan dan kemampuan**

**b. Teladan pimpinan**

**c. Balas jasa**

**d. Keadilan**

**e. Waskat (pengawasan melekat)**

**f. Sanksi hukuman**

**g. Ketegasan, dan**

**h. Hubungan kemanusiaan.**

Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kedisiplinan pada penelitian ini yaitu menurut **Handoko dalam** **Arif Yusuf Hamali (2016:216)**:

1. **Disiplin preventif**

**Disiplin preventif adalah kegitan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Disiplin preventif menjaga disiplin diri karyawan bukan semata-mata karena dipaksa manajemen perusahaan.**

**Manajemen perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Karyawan yang tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai akan cenderung menjadi salah arah atau eratik. Manajemen perusahaan hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti “jaga Keamanan”, bukan “Jangan Ceroboh!” Karyawan biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar dapat memahaminya.**

1. **Disiplin Korektif**

**Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action)*, contohnya tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.**

**Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah.**

1. **Disiplin progresif**

**Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif, artinya 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 “serius” dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan menperbaiki kesalahaan.**

**Sistem disiplin progresif secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut:**

1. **Teguran secara lisan oleh penyelia.**
2. **Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia.**
3. **Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari.**
4. **Skorsing satu minggu atau lebih lama.**
5. **Diturunkan pangkatnya (demosi).**
6. **Dipecat.**

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut disusun atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Pengecualian berlaku untuk pelanggaran-pelanggaran serius, seperti berkelahi dalam perusahaan atau mencuri, biasanya dikecualikan dari disiplin progresif. Seorang karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran itu bisa langsung dipecat.

* + 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan menurut **Sutrisno dalam** **Arif Yusuf Hamali (2016:216)** sebagai berikut:

1. **Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi**

**Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenangb dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.**

1. **Ada tidaknya Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan.**

**Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.**

1. **Ada tidaknya Aturan pasti yang dapat dijadikan Pegangan**

**Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.**

1. **Keberanian Pimpinan dalam mengambil Tindakan**

**Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.**

1. **Ada tidaknya pengawasan Pimpinan**

**Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung kepada para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan secara langsung ini sering disebut WASKAT. Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.**

1. **Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan**

**Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapai juga mempunyai jarak dekat dalam antar batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kjepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.**

1. **Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:**
* **Saling menghormati bila bertemu dilingkungan kerja.**
* **Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.**
* **Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan.**
* **Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.**

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin secara berlebihan tanpa meninjau sebab-sebab suatu pelanggaran terlebih dahulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

* 1. **Keterkaitan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja**

Terdapat hubungan antara pengawasan terhadap disiplin kerja. Indikator yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya yaitu WASKAT (pengawasan melekat). Hal ini dilihat dari pernyataan Hasibuan mengenai indikator yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain:

* 1. Tujuan dan kemampuan
	2. Teladan pimpinan
	3. Balas jasa
	4. Keadilan
	5. Waskat (pengawasan melekat)
	6. Sanksi hukuman
	7. Ketegasan, dan
	8. Hubungan kemanusiaan.

Adapun pengertian dari waskat itu sendiri menurut **Hasibuan (2017:196)** sebagai berikut:

Waskat (pengawasan melekat) adalah “tindakan nyata dan paling efektif 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 bawahan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengaruh dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan, kedisiplinan setiap individu bawahannya. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetapi juga agar berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif, untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan pengawasan yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan seta moral kerja karyawan.

 Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Agar kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah sistem kerja yang harmonis yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.