

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen menurut **Malayu S.P Hasibuan (2016:9)** mengemukakan bahwa, “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sumber daya manusia menurut **Edy Sutrisno (2009:3)** mengemukakan bahwa, “SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”.

Menurut **Irham Fahmi (2016:1)** bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”.

Sedangkan menurut **Edy Sutrisno (2009:7)** menyimpulkan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2016:21), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) **Perencanaan (*Planning*)**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan meletakkan program kepegawaian.
- 2) **Pengorganisasian (*Organizing*)**
Pengorganisasian adalah Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian dan hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.
- 3) **Pengarahan (*Directing*)**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- 4) **Pengendalian (*Controlling*)**
Pengendalian merupakan kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
- 5) **Pengadaan (*Procurement*)**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) **Pengembangan (*Development*)**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 7) **Kompensasi (*Compensation*)**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bentuk reward yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.
- 8) **Pengintegrasian (*Integration*)**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Menyamakan kepentingan karyawan dan perusahaan.
- 9) **Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan tersebut hingga ia pensiun.

10 Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11 Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.2 Pengorganisasian dan Organisasi

2.2.1 Pengertian Pengorganisasian dan Organisasi

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2014:23)** mendefinisikan bahwa,

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas, yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Sedangkan menurut **George R. Terry** yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2014:23)** mendefinisikan bahwa,

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Kesimpulan definisi-definisi diatas adalah bahwa “pengorganisasian adalah penempatan, penentuan, dan pengelompokan dengan bermacam aktivitas seperti hubungan kerja maupun jabatan.

Menurut **Philip Selznick** yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2014:26)** menyatakan, “Oganisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu dalam proses evolusi yang kontinu”.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2014:26)** menyatakan bahwa, “Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu”.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang didalamnya terdiri dari sekelompok orang-orang untuk beraktivitas dengan adanya tujuan yang akan dicapai.

2.2.2 Bentuk-bentuk Organisasi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2014:63)** berdasarkan tipe-tipe atau bentuk-bentuk organisasi terdiri dari:

1. **Organisasi Lini (*Line Organization*)**

Dalam organisasi lini ini pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seseorang atasan kepada bawahan. Pelaporan tanggung jawab dari bawahan kepada atasannya juga dilakukan melalui garis vertikal yang terpendek. Perintah-perintah hanya diberikan seseorang atasan saja dan pelaporan tanggung jawab hanya kepad atasan bersangkutan. Biasanya organisasi lini ini banyak dipakai perusahaan-perusahaan kecil saja.

2. **Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)**

Organisasi lini dan staff ini pada dasarnya kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Kombinasi ini dilakukan dengan cara memanfaatkan kebaikan-kebaikannya

dan meniadakan keburukan-keburukannya. Asas komandan tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan bawahannya. Pucuk pemimpin tetap sepenuhnya yang berhak untuk menetapkan keputusan. Kebijakan dan merealisasikan tujuan perusahaan. Tipe organisasi lini dan staff ini umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan pekerjaannya banyak.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini masalah pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas/pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Direktur utama mendelegasikan wewenang kepada pelaksananya. Dengan demikian maka para bawahan akan mendapat perintah dari beberapa orang atasan yang masing-masing hanya menguasai satu keahlian (spesialisasi) saja dan bertanggung jawab sepenuhnya atas bidang masing-masing.

4. Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Organisasi tipe ini merupakan kombinasi dari organisasi “lini, lini dan staf, fungsional” dan biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (Board of Director) diterapkan tipe organisasi fungsional.

5. Organisasi Komite

Organisasi komite adalah suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite ini ada yang bersifat tetap, jika para anggotanya ditetapkan berdasarkan fungsi/jabatannya. Dan bersifat sementara, jika para anggotanya ditetapkan berdasarkan orangnya.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi, jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu organisasi, tidak akan cukup kokoh pula untuk menopangnya. Menurut **Tubagus Achmad Darodjat (2015:6)** menyatakan, “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang

dikembangkan dalam organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

Definisi budaya menurut **Irham Fahmi (2016:232)**:

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari”. Suatu budaya yang diterapkan dan dipakai dalam kehidupan sehari-hari dalam waktu lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu semangat rajin kerja yang terus terjadi di usia senja, begitu pula sebaliknya jika malas bekerja maka akan terbawa hingga menjadi kakek nenek.

Menurut **Irham Fahmi (2016:233)** menyatakan bahwa, “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan”.

Jones (2001) yang dikutip oleh **Irham Fahmi (2016:233)** mendefinisikan bahwa, “Kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan anggota organisasi satu sama lain dengan orang di luar organisasi”.

Menurut **kilmann dkk (1988)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:2)** menyimpulkan bahwa, Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya

perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam organisasi ini terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja.

Menurut **Miller (1984)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:6)** menyatakan bahwa, “perusahaan yang efektif ialah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai primer yang diperlukan untuk kepentingan operasi perusahaan, yaitu asas-asas tujuan, konsensus, prestasi, empiris, kesatuan, keakraban, dan integritas”.

2.3.2 Budaya Kuat vs Budaya Lemah

Budaya kuat adalah suatu budaya yang dinilai luhur secara intentif dianut dan disebarakan secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai luhur (*core values*) dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut. Berdasarkan definisi ini, budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya. Hal ini karena tingkat yang tinggi atas intensitas nilai yang dibagikan dapat menciptakan iklim pengendalian perilaku tinggi.

Menurut **Robbins (2003)** yang dikutip oleh **Tubagus Achmad Darodjat (2015:53)**, membedakan budaya kuat dan budaya lemah. Budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan *turn-over* karyawan. Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut. Budaya kuat yang memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.

2.3.3 Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi (BO)

Budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi dibawah sebuah organisasi. Fungsi budaya organisasi (**Robbins, 2001**) yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:10)**, yaitu:

- 1) Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan: hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lain.

- 2) Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri atau perorangan.
- 4) Mendorong stabilitas dari sistem sosial.

Sedangkan menurut Thimoty A “Perilaku Organisasi” (2008: 256-266) yang dikutip oleh **Tubagus Achmad Darodjat (2015:35)**, fungsi-fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) **Identitas**
Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.
- 2) **Pembentukan sikap dan perilaku**
Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan masuk akal serta kendali yang menuntut dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.
- 3) **Stabilitas**
Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 4) **Batas**
Sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.
- 5) **Komitmen**
Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

Dalam hubungan dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme membuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (**Gordon, 1991**) yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:11)**.

Budaya organisasi yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi (**Anderson dan Kryprianou, 1994**). Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan dilakukan (**Pastin, 1986**) yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:11)**.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai rekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

2.3.4 Nilai-Nilai Budaya Perusahaan

Observasi yang dilakukan **Miller (1984)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:16)**, selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidaknya-tidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan sukses suatu asas-asas, diatarannya:

1. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa bermanfaat bagi pelanggannya dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya.

Pimpinan perusahaan harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan perusahaan dan membangkitkan para karyawan untuk bekerja ke arah tujuan itu. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan yaitu produk yang sebaik mungkin dan pelanggan yang sepuas mungkin.

2. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus itu lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dibandingkan dengan keputusan-keputusan otoriter, komando atau konsultasi adalah tugas manajer masa kini untuk mengembangkan proses konsensus karena perusahaan-perusahaan terkemuka yang berhasil mengakui bahwa keberhasilannya itu karena keputusan-keputusan didasarkan atas asas konsensus.

3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan keputusan tersendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari

dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil, menciptakan budaya keunggulan dan melaksanakannya dengan perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi, dan umpan balik.

4. Asas kesatuan

Untuk menciptakan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif, karena tuntutan dunia perusahaan modern sekarang tidak lagi membedakan antara pekerja otak melulu saja dengan pekerjaan yang menggunakan hanya otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan-perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi penghalang untuk terciptanya produktifitas, terutama pada sektor *manufacturing*. Perbedaan-perbedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan yang lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidak-efisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus berubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.

5. Asas prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah perilaku yang merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi kerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai

prestasi karyawan dalam dilakukan dengan memberikan upah, gaji, promosi, bonus, pemilik saham, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti latihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-imbalan ini adalah bentuk biaya bagi perusahaan, tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan karyawan individual. Ini harus dibudayakan dalam perusahaan.

6. Asas Empiris

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistik, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiris, sepanjang waktu yang perlu disusun dalam bentuk statistik dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

7. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakrabanlah yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan, dan loyalitas. Keakraban adalah kemampuan untuk memberi dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik diantara karyawan, antara karyawan dengan manajer, maupun antara semua organisasi, apabila ada hubungan-hubungan yang sehat diantara individu-individu di dalam organisasi.

8. Asas integritas

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti kepemimpinannya atau bawahan mengikuti atasannya karena yakin bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan itu benar. Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu organisasi yang memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang benar-benar mengimplementasikan asas-asas budaya organisasi menjadi budaya perusahaan yang akan sukses dan dapat menciptakan inovasi besar, loyalitas, dan produktifitas sebagaimana yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sukses di Amerika dan Jepang.

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1 Pengertian dan Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila

karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin kerja yang baik.

Disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa Latin “Disciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta perkembangan tabiat. Jadi sifat disiplin berkaitan dengan perkembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan (**dalam Tubagus Achmad Darodjat, 2015:92**).

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2016:193)** menyatakan bahwa, “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut **Heidjrachman dan Husnan (2002:15)** yang dikutip oleh **Linan Poltak Sinambela (2012:238)** menyatakan bahwa, disiplin kerja adalah setiap perorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Sedangkan disiplin menurut **Irham Fahmi (2016:75)** menyatakan bahwa, “Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar peraturan yang diterapkan dalam kedisiplinan tersebut”.

Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (**Mangkunegara, 2001:129**) yang dikutip oleh **Lijan Poltak Sinambela (2012:239)**:

- 1) **Disiplin preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai, untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Pimpinan organisasi bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarahkan pada penerapan disiplin yang preventif. Disisi lain para pegawai juga wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan standar operasi prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) **Disiplin korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan. Tujuan Pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Ketidaksiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seseorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak

disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Dari beberapa definisi disiplin di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku seseorang sesuai dengan peraturan atau prosedur kerja yang ada.

2.4.2 Tujuan Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteredoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan, dan keterlambatan.

Menurut **Henry Simamora (2001:747)** yang dikutip oleh **Lijan Poltak Sinambela (2012:242)** Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah sebagai berikut:

Memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh jika seorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktifitas kerja, dan

moral pegawai lainnya. Dalam hal ini pemimpin harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan keadilan. Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisi dengan bawahannya.

2.4.3 Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin 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 seseorang menjadi lebih baik. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian baik. Disiplin juga berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu sangatlah penting.

2.4.4 Prinsip-Prinsip Disiplin

Ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner (**Bacal, 2002:165**) yang dikutip oleh **Lijan Poltak Sinambela (2012:244)**, meliputi:

- 1) Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- 2) Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara detail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.

- 3) Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- 4) Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
- 5) Semakin kita mampu menggambar dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.4.5 Indikator-indikator Kedisiplinan

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2016:195)** menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya:

- 1) **Tujuan dan Kemampuan**
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- 2) **Teladan Pimpinan**
Peminpin harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.
- 3) **Balas Jasa**
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya.
- 4) **Keadilan**
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
- 5) **Waskat**
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
- 6) **Sanksi Hukuman**

Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.

- 7) **Ketegasan**
Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinan oleh bawahan.

Adapun indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kedisiplinan pada penelitian ini yaitu dikemukakan oleh **Singodimedjo (2000)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2009: 94)**, sebagai berikut:

- 1) **Taat terhadap aturan waktu**
Dilihat dari jam masuk, jam kerja, jam istirahat, dan jam pulang kerja.
- 2) **Taat terhadap peraturan perusahaan**
Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) **Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan**
Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) **Taat terhadap peraturan lain diperusahaan**
Aturan tentang apa yang dibolehkan dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

2.4.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut **Singodimedjo (2000)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2009:89)**, faktor yang mempengaruhi disiplin kerja:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya

telah dikontribusikan bagi perusahaan. Disamping banyak hal-hal yang diluar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Bila seseorang karyawan melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Pemimpin yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Seperti saling menghormati dan memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja dan sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan.

2.5 Keterkaitan Budaya Organisasi dan Peningkatan Disiplin Kerja

Implementasi budaya organisasi merupakan keseluruhan suatu proses atau pelaksanaan kebijakan menjadi tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanamkan keyakinan untuk berperilaku dan bertindak. Budaya Organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan

asumsi atau norma-norma yang telah berlangsung lama sebagai pedoman berperilaku. Menurut **Tubagus Achmad Darodjat (2015:1)** menyatakan bahwa:

Budaya organisasi adalah nilai-nilai (norma, asumsi, kepercayaan, filsafat, atau keyakinan serta harapan-harapan) yang dianut bersama orang-orang dalam sebuah organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh *manajemen*, disosialisasikan dan diajarkan, diterapkan dalam aktivitas organisasi yang dapat mengubah persepsi, cara berpikir, sikap dan perilaku anggota organisasi memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan.

Kemudian arti dari meningkatkan yaitu perbuatan pencapaian. Selanjutnya disiplin kerja adalah suatu tindakan yang berupa sikap dan perilaku yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan aturan yang telah berlaku.

Berdasarkan hal tersebut, menurut penelitian yang dilakukan oleh pakar **Harvard Business School John Kottler dan Janes Heskett (dalam Tubagus Achmad Darodjat, 2015:10)**, bahwa “Survei dilakukan terhadap 207 perusahaan dari 22 industri di Amerika Serikat selama periode 1977-1988 menunjukkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) memiliki suatu kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang melalui peningkatan disiplin kerja. Sehingga perusahaan akan mencapai kesuksesannya.”

Hal ini dapat dilihat bahwa perusahaan yang menciptakan disiplin kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap budaya organisasi yang kuat dan dapat tercapainya tujuan perusahaan yang optimal. Sehingga perusahaan atau organisasi dituntut untuk dapat melaksanakan budaya organisasi yang baik dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.