

# HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah secara fundamental merevolusi konsep dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Strategi penggunaan teknologi dan komunikasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dapat secara efektif menjadi katalis bagi terciptanya perubahan yang berdampak dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim yang dipadukan dalam hubungan kerja yang dinamis dan efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas strategi dalam manajemen sumber daya manusia demi terciptanya perubahan yang berdampak sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas konsep strategi manajemen SDM, strategi dan inovasi perencanaan SDM dan inovasi dan transformasi digital dalam manajemen SDM. Selanjutnya dipaparkan strategi HR Analytics, manajemen konflik, disrupsi teknologi digital dan strategi dan fungsi disiplin kerja. Penjelasan mengenai manajemen karier, pengelolaan hubungan kerja, inovasi dan pemanfaatan teknologi dan strategi pendidikan dan pelatihan dalam pengelolaan SDM kemudian diberikan. Konsep dan pengukuran produktivitas kerja, project management dalam pengembangan SDM, konsep dan strategi dalam administrasi SDM dan prinsip dan analisis manajemen SDM berbasis kompetensi dijabarkan sebelum ditutup dengan uraian mengenai konsep dan analisis proses penarikan dan seleksi tenaga kerja dan manajemen keselamatan kerja.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam strategi dalam manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi yang berdampak.



HUMAN RESOURCES STRATEGY : CREATING CONNECTION AND CATALYZING

# HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

David Tjahjana | Narulita Syarweny Nassay  
Y. Johny Natu Prihanto | Allen A. Ch. Manongko  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Iis Mariam | Listriyanti Palangda  
Ni Desak Made Santi Diwyartha | Ratih Pratiwi | Rusliandy  
Sjeddie Rianne Watung | Sudarijati | Warcito  
Wustari L. Mangundjaya | Yayan Hadiyat

Editor : GCAINDO



# HUMAN RESOURCES STRATEGY

Creating connection and catalyzing transformation

Editor : GCAINDO

David Tjahjana | Narulita Syarweny Nassay  
Y. Johny Natu Prihanto | Allen A. Ch. Manongko  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Iis Mariam | Listriyanti Palangda  
Ni Desak Made Santi Diwyartha | Ratih Pratiwi | Rusliandy  
Sjeddie Rianne Watung | Sudarijati | Warcito  
Wustari L. Mangundjaya | Yayan Hadiyat



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# Human Resources Strategy : Creating Connection and Catalyzing Transformation

**Penulis:** David Tjahjana, Narulita Syarweny Nassay,  
Y. Johny Natu Prihanto, Allen A. Ch. Manongko,  
Diena Dwidienawati Tjiptadi, Iis Mariam,  
Listriyanti Palangda, Ni Desak Made Santi Diwyarthi,  
Ratih Pratiwi, Rusliandy, Sjeddie Rianne Watung, Sudarijati, Warcito, Wustari L. Mangundjaya,  
Yayan Hadiyat

**Editor:** GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui: Madani Berkah Abadi

Anggota IKAPI No. 159/DIY/2022

Jl. Tajem Baru No.11A, Kel. Maguwoharjo, Kec. Depok, Sleman, D.I. Yogyakarta 55282

Telepon: (0274) 737-2012, mobile: (0) 8571-388-8005 Email: madaniberkahabadi@gmail.com

Website: madanikreatif.co.id

Cetakan Pertama: 2023

Yogyakarta, Madani Berkah Abadi 2023

xvii + 255 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-473-142-2

Terbit pada: 30 Januari 2023

Hak cipta © 2023 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: mindandi (freepik).

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Sebastian Herrmann (Unsplash), Ketut Subiyanto (Pexels), Antoni Shkraba (Pexels), Towfiq barbhuiya (Unsplash), Anamul Rezwan (Pexels).

**Disclaimer:** GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
Profil Penulis .....	xi
<b>1 Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan .....	2
1.2 Perspektif manajemen terhadap sumber daya manusia .....	3
1.3 Manajemen sumber daya manusia dari masa ke masa .....	4
1.4 Pendekatan manajemen sumber daya manusia .....	8
1.5 Proposisi nilai HR ( <i>HR value propositions</i> ) .....	9
1.6 Elemen manajemen sumber daya manusia dalam bisnis .....	10
1.7 Penutup .....	13
<b>2 Strategi dan Inovasi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>15</b>
2.1 Pendahuluan .....	16
2.2 Teori strategi MSDM .....	17
2.3 Kajian terkini MSDM .....	18
2.4 Inovasi manajemen sumber daya manusia .....	20
2.5 Manajemen sumber daya manusia sebagai potensi dan tantangan .....	21
<b>3 Inovasi dan Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>23</b>
3.1 Pendahuluan .....	24
3.2 Inovasi dalam manajemen sumber daya manusia .....	24
3.3 Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia .....	29
<b>4 Strategi HR Analytics di Era Digital .....</b>	<b>35</b>
4.1 Pendahuluan .....	36
4.2 Tipe <i>human resources analytic</i> .....	36
4.3 Apa <i>human resources analytic</i> ? .....	37
4.4 <i>HR analytics maturity</i> .....	39
4.5 Bagaimana HRA bekerja? .....	41
4.6 <i>Digital human resources analytic</i> .....	42
4.7 Apa hasil dari <i>human resources analytic</i> ? .....	45
4.8 <i>Digital human resources</i> .....	46

<b>5</b>	<b>Manajemen Konflik dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia</b>	<b>51</b>
5.1	Pendahuluan	52
5.2	Pengertian konflik dan manajemen konflik	52
5.3	Mitos tentang konflik	53
5.4	Sumber yang dapat memicu konflik dalam organisasi	54
5.5	Faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi	56
5.6	Jenis-jenis konflik	57
5.7	Pandangan tentang konflik	58
5.8	Manfaat manajemen konflik bagi perusahaan	59
5.9	Manajemen atau pengelolaan konflik	61
5.10	Penanganan konflik	62
5.11	Konflik organisasi	66
5.12	Kesimpulan	68
<b>6</b>	<b>Disrupsi Teknologi Digital dan Manajemen Sumber Daya Manusia</b>	<b>69</b>
6.1	Pendahuluan	70
6.2	Lingkungan tempat kerja dan sumber daya manusia	72
6.3	Sumber daya manusia pada bidang kesehatan yang terdisruptif oleh <i>virtual reality</i>	74
6.4	Sumber daya manusia yang terdisruptif dengan kecerdasan buatan	76
<b>7</b>	<b>Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja</b>	<b>83</b>
7.1	Pendahuluan	84
7.2	Pengertian disiplin kerja	85
7.3	Tujuan disiplin kerja	86
7.4	Jenis-jenis disiplin	88
7.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja	90
7.6	Strategi pembinaan disiplin kerja	91
7.7	Fungsi disiplin kerja	93
7.8	Indikator disiplin kerja	95
<b>8</b>	<b>Konsep dan Aplikasi Manajemen Karier</b>	<b>99</b>
8.1	Pendahuluan	100
8.2	Karier	100
8.3	Manajemen karier	102
8.4	Perencanaan karier	103
8.5	Konsep manajemen karier	108
8.6	Strategi pengembangan karier	111

<b>18 Konsep Jaminan Kepuasan Kerja .....</b>	<b>219</b>
18.1 Pendahuluan .....	220
18.2 Pengertian kepuasan kerja .....	220
18.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .....	221
18.4 Pengukuran kepuasan kerja .....	223
18.5 Dimensi kepuasan kerja.....	224
18.6 Kesimpulan .....	226
Daftar Pustaka .....	227
Glosarium.....	251
Indeks .....	253





**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# 7

## STRATEGI DAN FUNGSI DISIPLIN KERJA

Sudarijati, S.E., M.Si.



### 7.1 Pendahuluan

Disiplin merupakan fungsi yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa disiplin yang baik, perusahaan akan sulit mewujudkan tujuan secara optimal. Disiplin merupakan pedoman untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik, sehingga membantu tercapainya tujuan perusahaan. Disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan peraturan yang telah disepakati didasarkan atas standar-standar perusahaan atau organisasi.

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh pada nilai-nilai yang dipercayai menjadi tanggung jawabnya. Disiplin juga dapat diartikan sebagai sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan atau organisasi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin lebih banyak bersumber dari



dalam karyawan sendiri. Hal ini bisa dilihat dari tindakan mereka dalam mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku dalam rangka melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada yang bersangkutan. Tegaknya disiplin dalam suatu perusahaan tergantung pada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Disiplin semakin tinggi, maka kinerja pada karyawan juga akan meningkat, sehingga karyawan akan dengan ikhlas bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan (Jepry & Mardika, 2020)

Menegakkan disiplin dalam suatu perusahaan sangat penting dilakukan, karena kedisiplinan berisi peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh karyawan. Adanya kedisiplinan, maka diharapkan dapat membuat pelaksanaan pekerjaan efisien dan efektif. Oleh sebab itu, disiplin kerja bisa dipandang sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh kinerja yang optimal. Sedangkan bagi karyawan, disiplin kerja memberikan suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Mengingat pentingnya disiplin dalam suatu perusahaan sebagai salah satu kunci keberhasilan, maka perusahaan perlu membangun dan menerapkan disiplin kerja dengan baik dan benar agar dapat membangun dan menciptakan kemajuan bagi karyawan dan perusahaan. Disiplin dapat dibentuk melalui latihan, pendidikan atau kebiasaan dengan keteladanan tertentu. Selain itu, tingkat disiplin yang baik selanjutnya akan

#### **84** Human Resources Strategy

meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Untuk menegakkan kedisiplinan yang efektif, maka perusahaan perlu membuat peraturan yang mengatur tentang mekanisme dan jenis sanksi yang jelas bagi pelanggar disiplin dalam perusahaan.

### **7.2** Pengertian disiplin kerja

Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati peraturan-peraturan, norma-norma, hukum dan tata tertib yang berlaku sehingga karyawan secara sadar akan melaksanakan dan menaatinya. Dengan adanya kesadaran tersebut berarti sudah tertanam adanya unsur pengendalian diri dalam mengimplementasikan apa yang telah disadarinya tersebut. Oleh sebab itu, disiplin kerja merupakan suatu bentuk pengendalian diri yang dilaksanakan secara teratur sebagai indikator tingkat kesungguhan kerja karyawan.

Beberapa pandangan tentang pengertian disiplin kerja dikemukakan berikut ini:

1. Afandi (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh dinas tenaga kerja. Selanjutnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tersebut tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.
2. Sutrisno (2015) menyatakan bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan instansi atau perusahaan.
3. Rivai (2010) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran norma-norma sosial yang berlaku. Oleh sebab itu, dalam membentuk sikap disiplin, manajer harus dapat mengkomunikasikan segala norma-norma yang berlaku dalam perusahaan agar membentuk kesadaran karyawan untuk mematuhi aturan yang ada.

4. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
5. Keith Davis mengemukakan bahwa "*Dicipline is management action to enforce organization standards*" (Mangkunegara, 2017). Artinya disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi atau perusahaan.
6. Robbins (2015) menyatakan disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan secara bersama, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan karyawan yang dapat mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada perusahaan atau organisasi. Disiplin digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan agar tidak terulang kembali pada masa yang akan datang. Disiplin kerja yang baik adalah sikap disiplin yang timbul karena keinsafan, kesadaran bukan karena terpaksa, sehingga perlu adanya usaha untuk meningkatkan sikap disiplin.

### 7.3 Tujuan disiplin kerja

Disiplin kerja harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan perusahaan, sehingga karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan. Peraturan tersebut merupakan pedoman atau arahan bagi semua karyawan sehingga menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka disiplin kerja harus ditegakkan dengan tegas.

Tujuan penerapan disiplin pada karyawan perusahaan adalah (Simamora, 2016):

1. Untuk memastikan perilaku karyawan konsisten sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan agar pengelolaan perusahaan menjadi efektif. Pimpinan perusahaan harus memahami tindakan disipliner yang dapat menjadi kekuatan positif bagi perusahaan pada waktu perusahaan menerapkan disiplin kerja secara bertanggung jawab dan adil.
2. Untuk menumbuhkan rasa hormat dan saling percaya di antara penyelia dan bawahannya. Penerapan disiplin kerja yang benar dapat membantu perusahaan memperbaiki perilaku karyawan, sekaligus meminimalisir masalah disiplin pada masa yang akan datang.
3. Untuk membantu karyawan lebih produktif, sehingga dalam jangka panjang akan menguntungkan perusahaan.
4. Untuk memacu karyawan meningkatkan kinerja yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian bagi individu bersangkutan.

Sedangkan tujuan disiplin kerja menurut Tohardi (dalam Sutrisno, 2015) adalah untuk mencapai tujuan perusahaan lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok, serta untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki bagi setiap karyawan

Menurut Sastrohadiwiry & Syuhada (2021). secara khusus tujuan disiplin kerja, antara lain:

1. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi atau perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi atau perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi atau perusahaan dengan sebaik-baiknya. Karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma- norma yang berlaku pada organisasi atau perusahaan.
4. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi atau perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan perusahaan menerapkan disiplin kerja pada karyawan adalah agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara konsisten, taat azas, dan bertanggung jawab. Kepatuhan dan ketaatan dalam sikap dan tingkah laku yang nyata pada saat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bila didukung oleh disiplin yang tinggi maka keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan suatu perusahaan akan memperoleh hasil yang optimal.

#### 7.4 Jenis-jenis disiplin

Tujuan utama disiplin kerja adalah untuk meningkatkan kinerja seoptimal mungkin melalui tindakan mencegah pemborosan waktu dan tenaga. Di samping itu, disiplin kerja juga sebagai upaya mencegah kerusakan dan kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian.

Jenis-jenis disiplin, menurut Handoko (2008), ada beberapa jenis, yaitu:

1. Disiplin Preventif  
Jenis disiplin ini dilaksanakan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan peraturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin korektif  
Jenis disiplin ini dilaksanakan untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja **87**

3. Aturan kompor panas  
Jenis disiplin ini pada hakikatnya merupakan tindakan pendisiplinan dengan ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.
4. Disiplin progresif  
Jenis disiplin ini dilaksanakan untuk memberikan hukuman- hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Pandangan lain menyatakan terdapat tiga jenis disiplin sebagai berikut (Darsono & Siswandoko, 2011):

1. Disiplin preventif  
Jenis disiplin ini untuk menciptakan iklim organisasi atau perusahaan yang kondusif dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja. Adapun syarat untuk menegakkan jenis disiplin ini adalah sebagai berikut:
  - a. karyawan diseleksi dan ditempatkan sesuai peraturan yang berlaku;
  - b. karyawan dididik dan dilatih terlebih dulu sebelum ditempatkan pada suatu pekerjaan;
  - c. karyawan ditempatkan sesuai kebutuhan dan kemampuannya;
  - d. membangun karyawan untuk memiliki keberanian mengeluarkan pendapat dan memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan; dan
  - e. mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan hasilnya sebagai umpan balik untuk memperbaiki pola pikir dan perilakunya dalam pekerjaan.

## 2. Disiplin positif

Jenis disiplin ini merupakan pembinaan mental karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan. Hal ini bertujuan untuk membantu karyawan memperbaiki diri. Langkah untuk menegakkan disiplin positif sebagai berikut:

- a. merumuskan norma-norma kerja yang harus dipatuhi karyawan;
- b. melakukan sosialisasi melalui pendidikan dan pelatihan norma-norma kerja tersebut;
- c. mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan hasilnya kepada karyawan; dan
- d. membina mental karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan.

## 3. Disiplin progresif

Jenis disiplin ini merupakan bentuk intervensi manajemen kepada karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan organisasi sebelum karyawan tersebut diberi sanksi atau diberhentikan. Hal ini bertujuan untuk memberi kesempatan pada karyawan tersebut memperbaiki kinerjanya sebelum diberhentikan. Tahapan untuk menegakkan disiplin progresif sebagai berikut: (a) peringatan secara lisan, (b) peringatan secara tertulis, (c) skorsing; dan (d) pemberhentian.

### 7.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Pada hakikatnya, disiplin merupakan kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Mengingat pentingnya disiplin kerja karyawan salah satu faktor untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal, maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja.

Menurut Hasibuan (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan pada dasarnya mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Dengan kemampuan yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, maka diharapkan karyawan dapat disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

### 90 Human Resources Strategy

#### 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan yang besar dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin menjadi teladan bagi karyawan atau bawahannya.

#### 3. Kompensasi

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan, dan sebaliknya. Artinya bila kompensasi yang diberikan tidak sesuai atau tidak cukup, maka karyawan akan tidak fokus dalam bekerja dan cenderung mencari pekerjaan tambahan untuk menambah pendapatannya.

#### 4. Sanksi hukum

Penerapan sanksi hukum yang berat bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan akan membuat karyawan berpikir dua kali untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan akan semakin baik.

5. Pengawasan  
Pengawasan merupakan tindakan yang efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

## 7.6 Strategi pembinaan disiplin kerja

Perusahaan menyusun berbagai macam strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi merupakan seni bagi individu atau kelompok untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki guna mencapai target melalui tata cara yang dianggap paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran tersebut. Strategi juga dapat diartikan sebagai tindakan untuk menyesuaikan diri terhadap semua reaksi atau situasi lingkungan yang terjadi, baik yang terduga maupun tidak terduga.

Strategi pembinaan disiplin kerja dimaksudkan untuk mendapatkan karyawan yang patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat berjalan dengan efektif. Dengan strategi pembinaan disiplin kerja yang tepat, diharapkan karyawan sanggup untuk menghayati dan mematuhi peraturan-peraturan, norma-norma, hukum, dan tata tertib yang

Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja **91**

berlaku sehingga secara sadar akan melaksanakan dan menaatinya. Strategi pembinaan disiplin kerja karyawan dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan (Mathis & Jackson, 2006), yaitu pendekatan disiplin positif dan pendekatan disiplin progresif.

### 1. Pendekatan disiplin positif

Pendekatan ini didasarkan pada filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Fokus pendekatan ini adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, jadi bukan menggunakan hukuman. Langkah-langkah dalam pendekatan ini antara lain:

- a. **Konseling**  
Kegiatan ini membantu karyawan yang sedang menghadapi suatu masalah agar dapat menanganinya dengan lebih baik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan
- b. **Dokumentasi tertulis**  
Solusi secara tertulis diperlukan bila perilaku karyawan setelah dilakukan konseling secara lisan tidak dikoreksi.
- c. **Peringatan terakhir**  
Tindakan ini dilakukan bila karyawan tidak mengikuti solusi yang tertulis pada tahap sebelumnya
- d. **Pemberhentian**  
Tindakan ini diambil bila karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah perilaku yang lebih buruk.

### 2. Pendekatan disiplin progresif

Pendekatan ini menggunakan beberapa tahapan untuk membentuk perilaku karyawan. Prosedur yang umum digunakan adalah dengan memberikan peringatan lisan dan tertulis sebelum dilanjutkan ke PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Penekanan pendekatan ini adalah kegiatan memodifikasi perilaku yang bertambah berat secara progresif (bertahap) bila karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak baik dan tidak layak.

Pandangan lain mengenai penerapan tindakan sikap disiplin dapat dilakukan berdasarkan dua tipe disiplin kerja (Khanka, 2007), yaitu:

1. disiplin positif atau disiplin diri; terkait dengan menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sukarela mencapai tujuan melalui pemberian penghargaan, pembayaran insentif, promosi jabatan, dukungan yang konstruktif, dan lain-lain; dan
2. disiplin negatif; menegakkan disiplin, dalam kasus penerapan disiplin negative, karyawan terdorong untuk mengabaikan kaidah dan peraturan yang ditetapkan menjadi kegagalan pengenaan denda dan hukuman kepada karyawan. Hukuman ini merupakan hal yang tidak menyenangkan bagi karyawan.

## 7.7 Fungsi disiplin kerja

Lingkungan kerja yang nyaman mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Hubungan yang baik antar karyawan yang tercipta di perusahaan akan mampu meningkatkan semangat dan gairah karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan, peranan pemimpin dalam meningkatkan hubungan kemanusiaan sangat dibutuhkan.

Disiplin kerja merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, sehingga pembinaan disiplin merupakan bagian manajemen yang sangat penting. Disiplin dalam bekerja akan membuat seseorang memiliki kecakapan mengenai cara bekerja yang baik, juga merupakan bentuk proses ke arah pembentukan yang baik yang akan menciptakan suatu pribadi yang luhur, hal ini yang menjadikan disiplin kerja memiliki fungsi. Menurut Tu'u, beberapa fungsi disiplin (Hartatik, 2014), antara lain:

### 1. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi untuk menjalin kehidupan antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar. Adanya disiplin berguna untuk menyadarkan karyawan menghargai orang lain, dengan menaati peraturan yang berlaku.

Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja 93

### 2. Membangun kepribadian

Disiplin berfungsi membangun kepribadian karyawan, artinya lingkungan dengan disiplin yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Hal ini berarti lingkungan perusahaan yang tenang, tertib, dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

### 3. Melatih kepribadian

Disiplin berfungsi sebagai sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar selalu menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan disiplin yang tinggi dapat terbentuk melalui proses yang panjang, yang dapat ditempuh melalui pelatihan.

### 4. Pemaksaan

Disiplin berfungsi untuk memaksa karyawan mematuhi peraturan perusahaan.

### 5. Hukuman

Disiplin berfungsi sebagai hukuman bila disertai dengan sanksi, karena dapat mendorong kekuatan untuk menaati dan mematuhinya. Tanpa ada sanksi, maka dorongan untuk taat dan patuh terhadap peraturan menjadi lemah.

### 6. Menciptakan lingkungan yang kondusif

Disiplin berfungsi membentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin dalam perusahaan, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan fungsi kedisiplinan menurut Hurlock (2017), dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Fungsi yang bermanfaat

- a. untuk mengajarkan bahwa perilaku tertentu selalu diikuti hukuman, namun yang lain akan diikuti pujian;
- b. untuk mengajarkan tindakan penyesuaian yang wajar, tanpa menuntut suatu konfirmasi yang berlebihan; dan
- c. untuk membantu mengembangkan pengendalian diri sehingga mereka dapat mengembangkan hati nurani untuk membimbing tindakan mereka.

94 Human Resources Strategy

2. Fungsi yang tidak bermanfaat

- a. untuk menakut-nakuti; dan
- b. Sebagai pelampiasan agresi orang yang disiplin

Berdasarkan fungsi disiplin kerja yang telah diuraikan tersebut maka dapat disimpulkan fungsi pokok kedisiplinan adalah melatih setiap insan manusia untuk bisa menerima, membentuk dan mengarahkan energi ke dalam jalur yang benar dan bisa diterima secara sosial dan dengan kedisiplinan maka seorang karyawan akan merasa aman dan tidak tersiksa oleh peraturan-peraturan yang ada, karena karyawan sudah mengetahui mana yang harus dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan.

### 7.8 Indikator disiplin kerja

Disiplin kerja ditegakkan untuk meningkatkan kinerja seoptimal mungkin dengan mencegah pemborosan waktu dan tenaga. Selain itu, disiplin kerja juga merupakan upaya untuk mengatasi kesalahan dan keledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan.

Untuk mengukur tinggi rendahnya disiplin kerja, perusahaan dapat melihat indikator-indikator (Nitisemito, 1996) berikut ini:

1. Turunnya produktivitas kerja  
Indikator ini menunjukkan bahwa apabila disiplin karyawan menurun, maka dapat menyebabkan kemalasan, penundaan pekerjaan dan lainnya sehingga produktivitas kerja menurun.
2. Tingkat absensi yang tinggi  
Indikator ini menunjukkan bahwa bila disiplin kerja menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja, tidak tepat waktu datang dan pulang kerja, serta sering keluar pada jam istirahat.

Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja 95

3. Adanya kelalaian menyelesaikan pekerjaan  
Indikator ini menunjukkan menurunnya disiplin kerja karyawan menyebabkan sering terjadinya kelalaian, sehingga terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Tingkat kecelakaan yang tinggi  
Indikator ini menunjukkan bahwa menurunnya disiplin kerja dapat menyebabkan terjadinya kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan  
Indikator ini menunjukkan bahwa menurunnya disiplin kerja dapat dilihat dari sering terjadinya pencurian bahan-bahan pekerjaan, yang disebabkan oleh penyimpanan bahan-bahan tersebut tidak pada tempatnya atau tidak sesuai peraturan perusahaan.
6. Sering terjadinya konflik antar karyawan  
Indikator ini menunjukkan bahwa menurunnya disiplin dapat dilihat dari adanya konflik antar karyawan karena tidak adanya ketenangan karyawan dalam bekerja sehingga mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan perusahaan.

Selain itu, indikator disiplin kerja juga dapat diuraikan sebagai berikut (Hasibuan, 2016):

1. Kesadaran  
Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kesiapan  
Kesiapan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.
3. Ketaatan  
Ketaatan merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang pada diri karyawan untuk senantiasa berkehendak mengikuti atau mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan

## 96 Human Resources Strategy

Berdasarkan uraian tersebut, maka indikator disiplin kerja perlu dipahami oleh pimpinan perusahaan, karena dapat memberikan petunjuk kondisi kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan mengetahui indikator disiplin yang menurun, maka pimpinan perusahaan dapat segera mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut. Oleh sebab itu, menciptakan etos kerja yang baik sangat penting bagi perusahaan, agar perusahaan dapat mencapai kinerja secara optimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing, Riau.
- Darsono P & Siswandoko T (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting, Jakarta.
- Handoko H (2008). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hartatik P (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Suka Buku, Yogyakarta.
- Hasibuan M (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hurlock (2017). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan (edisi ke-5)*. Erlangga, Jakarta.
- Jepry & Mardika N (2020). Pengaruh kedisiplinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pana Lantans Sindo Ekspress. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1977-1987.
- Khanka S (2007). *Human resource Management*. S Chand Publishing, New Delhi.
- Mangkunegara AP (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis LR & Jackson J (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Nitisemito A (1996). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Rivai V (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Press, Jakarta.
- Robbins S (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo S & Syuhada A (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional (edisi revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora H (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Gramedia, Jakarta.
- Sutrisno (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta



## GLOSARIUM

**Disiplin kerja** Sikap yang menunjukkan kesadaran dan kerelaan karyawan yang dapat mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada perusahaan atau organisasi.

**Strategi** Seni bagi individu atau kelompok untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki guna mencapai target melalui tata cara yang dianggap paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran tersebut

**Strategi pembinaan disiplin kerja** Strategi untuk mendapatkan karyawan yang patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan karyawan dan berjalan dengan efektif