

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem (*System*)

2.1.1 Definisi Sistem

Menurut Anatol Raporot, sistem berasal dari Yunani “*System*”, yang artinya sekumpulan objek yang bekerja bersama-sama menghasilkan metode, prosedur, teknik yang digabungkan dan diatur sedemikian rupa sehingga menjadi satu kesatuan yang berfungsi untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Kadarman (1996:8), “sistem adalah suatu kumpulan bagian yang saling berhubungan serta diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu keseluruhan”. Sistem adalah sekumpulan unsur atau elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan.

Sistem terdiri dari sejumlah subsistem. Setiap subsistem juga terbagi dalam sub-subsistem hingga subsistem yang terkecil. Masing-masing subsistem saling berinteraksi satu sama lain. Masing-masing subsistem memiliki tujuan tersendiri, namun tujuan ini tetap pada sasaran yang sama. Masing-masing subsistem juga memiliki peran yang berbeda, tetapi peran tersebut difungsikan dalam struktur yang sama.

2.1.2 Unsur-Unsur Sistem Dalam Sebuah Organisasi

Menurut M.A. Makkasau (1983:40), unsur-unsur sistem dalam sebuah organisasi terdiri dari:

- a. Unsur tujuan atau *the goal*. Maksudnya adalah setiap sistem mempunyai tujuan yang akan dicapai.
- b. Unsur totalitas atau *the wholeness*. Sistem pada hakekatnya adalah suatu totalitas yang terdiri dari semua unsur sebagai satu kesatuan yang utuh.
- c. Unsur lingkungan atau *environment*. Lingkungan adalah situasi dan kondisi yang dapat memberikan pengaruh terhadap proses dari pada kehidupan sistem yang berada di sekelilingnya.
- d. Unsur masukan atau *input*. Masukan adalah segala sesuatu yang akan menjadi bahan prosesing di dalam transformasi sistem menjadi keluaran.
- e. Unsur proses atau *transformation*. Transformasi adalah suatu wadah yang akan mengelolah bahan masukan menjadi keluaran.
- f. Unsur keluaran atau *output*. Keluaran adalah sesuatu yang merupakan hasil proses transformasi.
- g. Unsur balikan atau *feed back*. Balikan adalah merupakan suatu data yang dapat memberikan pengaruh kepada masukan apakah datangnya dari keluaran, lingkungan tugas, atau lingkungan sosial atau alam dan lain-lainnya untuk segera mengadakan penyempurnaan atau adaptif yang diperlukan.

2.2 Definisi Kedisiplinan (*Discipline*)

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa Latin "*discipline*" yang berarti "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat". Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Nitisemito (1996:118) mendefinisikan kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan para karyawan tanpa terkecuali yang disesuaikan dengan peraturan-peraturan perusahaan, yang telah disepakati, baik peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan menurut Siagian

(2008:305) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang ditetapkan organisasi.

Menurut Prof. DR. Sugarda Poerbakawatja *dalam* Matutina (1992:63), disiplin terdiri dari dua bagian inti yaitu disiplin mati dan disiplin hidup. Disiplin mati adalah disiplin tanpa inisiatif dan disiplin hidup adalah disiplin yang memberikan kebebasan untuk berinisiatif sepanjang garis strategi yang ditentukan, tanpa mengabaikan suasana tertib dan teratur serta norma-norma atau aturan-aturan yang telah disepakati bersama.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan kedisiplinan adalah suatu usaha dari manajemen organisasi atau perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang telah disepakati yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Kedisiplinan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan dapat diartikan melalui karyawan datang dan pulang tepat waktu, dapat mematuhi semua peraturan yang ditetapkan, dan mengerjakan semua tugas dengan tepat. Suatu peraturan bertujuan untuk dapat memberikan bimbingan pada karyawan agar dapat menciptakan kedisiplinan yang baik. Dengan adanya kedisiplinan yang baik, semangat kerja, efisien dan efektif kerja yang meningkat. Hal ini dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2005:191) kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mentaati peraturan-peraturan yang ada.

Agar pelaksanaan kedisiplinan kerja dapat terlaksana dalam praktik hendaknya (Matutina, 1992:63-64):

- a. Peraturan-peraturan tersebut jelas dan tegas dengan sanksi-sanksi hukumannya bagi pelanggaran yang sama
- b. Dijelaskan kepada pegawai sasaran yang ingin dicapai
- c. Kedisiplinan tersebut dapat menunjang tujuan dan sesuai dengan kemampuan dari para karyawan
- d. Meneliti dengan seksama latar belakang permasalahan yang hubungannya dengan pelanggaran disiplin, sebelum menerapkan sanksi-sanksi hukumannya
- e. Ditindak dengan tegas bagi pelanggar disiplin
- f. Seorang pimpinan dapat mempengaruhi karyawannya dalam menegakkan disiplin
- g. Menanamkan pengertian disiplin kepada para karyawan melalui bimbingan dan latihan, pendidikan dan tidak luput peran aktif dari pimpinan untuk melaksanakan peraturan dan tata tertib sehingga dapat memberikan contoh kepada karyawannya
- h. Aturan itu muncul dari hubungan antara manusia yang bersifat timbal balik (mutual), disetujui, dimengerti, maka aturan tersebut akan dilaksanakan dengan lebih tertib.

2.3 Definisi Karyawan (*Employee*)

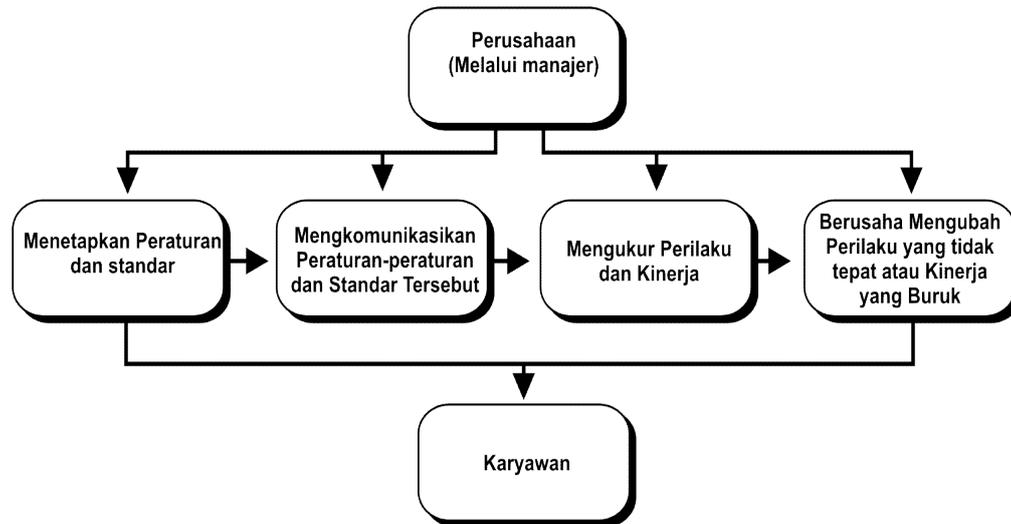
Menurut Hasibuan (2005:117) Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji (upah).

2.4 Definisi *Employee Discipline System*

Dari pengertian mengenai sistem dan kedisiplinan diatas, penulis menyimpulkan *employee discipline system* merupakan sekumpulan elemen atau unsur yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan peraturan atau ketentuan yang telah disepakati dan harus dipatuhi seluruh karyawan di perusahaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Unsur-unsur dalam *employee discipline system* yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah yang pertama mengenai perencanaan sistem yang berkaitan dengan penetapan peraturan dan standar, yang kedua tentang pelaksanaan sistem yaitu mengenai pelaksanaan peraturan, serta pengukuran dan penilaian dari kinerja karyawan yang melaksanakan sistem, dan yang ketiga tentang evaluasi sistem yang terkait dengan usaha untuk mengubah perilaku yang tidak tepat atau kinerja yang buruk.

Penerapan *employee discipline system* berkaitan dengan penerapan prosedur disiplin yang berlaku pada organisasi dan sanksi/hukuman yang akan diterima (<https://apaitusdmrs.wordpress.com/> diakses pada 6 Januari 2015). Menurut Mathis, Sistem disiplin karyawan dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk karyawan bermasalah atau karyawan tidak produktif.

Gambar 2.1 Proses Sistem Kedisiplinan Karyawan



Sumber: Mathis, John H Jackson, Thomas (2002:315)

2.5 Perencanaan *Employee Discipline System*

Perencanaan *employee discipline system* meliputi siapa yang menyusun peraturan atau standar dan bagaimana peraturan itu nanti akan diterapkan (terkait dengan jenis disiplin kerja dan sanksi hukuman yang akan diterapkan).

2.5.1 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Siagian (2008:305-307) membagi tiga jenis disiplin kerja dalam organisasi yaitu:

a. Disiplin Preventif

Yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

Untuk mencapai tujuan disiplin preventif, beberapa metode yang perlu dilakukan adalah:

1. Karyawan mengetahui serta memahami standar.

Memahami standar sudah barang tentu menjadi dasar dalam peningkatan disiplin. Bagaimana mungkin seorang pegawai bisa mematuhi standar tanpa mengetahui standar perilaku yang diinginkan organisasi, dan kalau mereka tidak mengetahui dapat diprediksi perilaku mereka yang tidak menentu.

2. Standar harus jelas.

Standar bisa tidak jelas atau mempunyai dwimakna, misalnya diminta untuk berpakaian lengkap. Yang lengkap itu apakah harus memakai sepatu, baju lengan panjang, dasi, dan serta jas.

3. Melibatkan karyawan dalam menyusun standar.

Para pegawai akan mungkin lebih mendukung standar yang mereka susun sebab dengan diikutsertakannya mereka dalam menentukan standar atau peraturan, mereka akan mempunyai komitmen yang lebih baik pada apa yang telah dibuat bersama.

4. Standar atau aturan dinyatakan secara positif, bukan negatif.

Standar yang positif misalnya “mengutamakan keselamatan,” bukan dengan pernyataan negatif seperti “jangan ceroboh.”

5. Dilakukan secara komprehensif, yaitu melibatkan semua elemen yang ada yang terkait dalam organisasi (terpadu). Meningkatkan disiplin menyangkut pembenahan aspek-aspek yang terkait seperti sistem reward dan hukuman yang tepat, penyediaan fasilitas yang mendukung dalam pemenuhan standar yang telah ditentukan, dan lain-lain.

6. Menyatakan bahwa standar dan aturan yang dibuat tidak semata-mata untuk kepentingan orang yang membuat peraturan, tetapi untuk kebaikan bersama.

b. Disiplin Korektif

Yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan. Pengenaan sanksi korektif

diterapkan dengan memperhatikan 3 hal sebagai berikut:

1. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya
2. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri
3. Dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan wawancara keluar (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

c. Disiplin Progresif

Yaitu kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

Rivai (2004:444-445) mengemukakan empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin Retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
- b. Disiplin Korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
- c. Perspektif Hak-Hak Individu (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner
- d. Perspektif Utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan melebihi dampak-dampak negatifnya.

Keempat perspektif atas disiplin di dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Perspektif Disiplin Kerja Karyawan

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan
Hak-hak individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

Sumber: Rivai (2004:445)

2.5.2 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:

- a. Penundaan kenaikan gaji
- b. Penurunan gaji
- c. Penundaan kenaikan pangkat

3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:

- a. Penurunan pangkat
- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian
- d. Pemecatan

2.6 Pelaksanaan *Employee Discipline System*

Pelaksanaan sistem kedisiplinan karyawan terkait dengan antara lain sifat dan waktu pengendalian, alat-alat pengendalian, indikator-indikator yang mempengaruhi kedisiplinan, prinsip-prinsip pendisiplinan, serta pengukuran dan penilaian kedisiplinan karyawan.

2.6.1 Sifat Dan Waktu Pengendalian

Hasibuan (1996:227) mengemukakan beberapa sifat dan waktu pengendalian sebagai berikut:

- a. *Preventive control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. Pengendalian ini merupakan pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan namun sifatnya prediktif.
- b. *Repressive control*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaannya. Dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.
- c. Pengendalian saat proses dilakukan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.
- d. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan, permester, dll.

- e. Pengendalian mendadak (*sidak*), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaannya dilakukan dengan baik atau tidak.
- f. Pengawasan Melekat (*waskat*), adalah pengawasan/pengendalian yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

2.6.2 Alat-Alat Pengendalian

Hasibuan (1996:229-233) mengemukakan dua alat pengendalian yaitu *budget* dan *non-budget*.

a. *Budget*

Budget (anggaran) adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Pengendalian *Budget* (*budgetary control*) dapat diketahui / diawasi, apakah hasil yang diharapkan dari penerimaan atau pengeluaran itu sesuai dengan yang diinginkan atau tidak. Hal ini dapat diketahui dengan cara membandiingkannya dengan *budget*, karena dalam *budget* telah ditetapkan jumlah penerimaan, jumlah pengeluaran dan hasil yang akan diperoleh untuk masa yang akan datang. Apabila tidak sesuai dengan *budget*, baik penerimaan atau pengeluaran maupun hasil yang diperoleh maka perusahaan itu tidak efektif karena terdapat penyimpangan (*deviasi*) dan manajer perusahaan harus segera mengadakan perbaikan (*correction*).

Budgetary control, biasanya digunakan sehubungan dengan kontrol basis yang bersifat fungsional yaitu : penjualan, produksi dan pembelian, dan tidak terhadap kontrol basis yang bersifat faktural, misalnya kualitas, biaya, dan waktu.

b. *Non-Budget*

Alat pengendali *nonbudget* yaitu :

1. *personal observation*, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja. Jika terjadi kesalahan pimpinan dapat langsung menegur untuk segera diperbaiki.
2. *Report* (laporan), laporan yang dibuat para manajer bawahan, misalnya manajer produksi, manajer pemasaran membuat laporan-laporan pemasaran (*marketing report*) dll. Berdasarkan laporan ini diketahui dan diawasi perkembangan dan kegiatan-kegiatan yang sudah lampau.
3. *Financial statement*, adalah daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari *Balance sheet* dan *Income statement* (neraca dan daftar rugi laba) dari laporan ini dapat dianalisis tentang keuangan suatu perusahaan. Banyak keuntungan dari analisis laporan keuangan.
4. *Statistic*, merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu. Menganalisis data tersebut dan menyajikannya dalam bentuk –bentuk tertentu. Sehingga memudahkan pimpinan mengetahui variabel-variabel yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan.
5. *Break event point* (titik pulang pokok), yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba atau rugi.
6. *Internal audit*, yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut keuangan, apakah sesuai dengan prosedur praktek yang telah ditetapkan. Auditing juga menyangkut pengendalian persediaan yang baik, pembayaran barang yang dibeli, dan pemeriksaan yang cukup, dan apakah barang telah dibayar benar-benar sudah diterima.
7. *Eksternal audit*, yaitu pengendalian yang dilakukan perusahaan tapi dengan menyewa perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengauditan. Biasanya ini dilakukan secara rahasia.

2.6.3 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005:194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

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

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.6.4 Prinsip-Prinsip Pendisiplinan

Prinsip-prinsip pendisiplinan yang dikemukakan Ranupandojo (1985:241-242) adalah:

a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

b. Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

c. Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera.

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan.

d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

e. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuma pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

f. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian, proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

2.7 Evaluasi *Employee Discipline System*

Evaluasi sistem kedisiplinan karyawan adalah usaha untuk mengubah perilaku yang tidak tepat atau kinerja yang buruk.

2.7.1 Menjaga Kedisiplinan Kerja

Dengan memahami pentingnya disiplin kerja karyawan, maka sangatlah penting pula bagi pimpinan perusahaan untuk dapat menjaga, dan terlebih meningkatkan disiplin kerja karyawan. Menurut D.S. Widodo (1981 : 98), beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menjaga disiplin kerja karyawan adalah :

1. Mengadakan pengawasan yang konsisten dan kontinyu.
2. Memberi koreksi terhadap berbagai kekurangan dan atau kekeliruan.
3. Memberi *reward* atau penghargaan walaupun dengan kata-kata terhadap prestasi yang diraih bawahannya.
4. Mengadakan komunikasi dengan bawahan pada waktu senggang yang diarahkan pimpinan.
5. Mengubah pengetahuan bawahan, sehingga dapat meningkatkan nilai dirinya untuk kepentingan maupun organisasi / lembaga tempat bekerja .
6. Memberikan kesempatan berdialog demi meningkatkan keakraban antara pimpinan dan bawahan.

2.7.2 Meningkatkan Kedisiplinan Kerja

Sedangkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan, bukan hanya memeliharanya saja menurut D.S. Widodo (1981 : 98) adalah :

1. Pengaturan yang jelas dan tegas dengan sanksi-sanksi hukuman yang sama bagi pelanggaran yang sama

2. Penjelasan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka
3. Memberitahu pada para pegawainya bagaimana peraturan dan tata tertib
4. Menyelidiki dengan seksama mengenai latar belakang terjadinya pelanggaran peraturan
5. Tindakan disiplin yang tegas bila ternyata telah terjadi pelanggaran.

2.8 Perusahaan Keluarga

2.8.1 Pengertian Perusahaan Keluarga

Tracey (2001: 3-4) dalam Wahjono (2009:3) menyatakan bahwa *“A business is a family business if its owners think it is and want it to be”*. Pernyataan ini terlihat sangat sederhana namun mengandung arti yang sangat dalam. Dikatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga.

Menurut Donnelley (2002) dalam Marpa (2012:4) menyebutkan *“A company is considered a family business when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interest and objectives of the family”*. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley diatas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan. Suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan (Susanto et. al., 2007:5).

Menurut Pramono (2006) *dalam* Harsono (2007:1), perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi dimana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik lagi bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha. Menurut Soedibyo (2012) *dalam* Triago dan Mustamu (2013:3) perusahaan keluarga adalah perusahaan dengan satu orang atau lebih dari anggota keluarga yang berperan aktif dalam aktivitas keluarga.

Dari definisi perusahaan keluarga menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu unit/badan usaha yang didirikan oleh suatu keluarga dan dalam aktivitas pengelolaannya dijalankan oleh sebagian besar anggota keluarga tersebut.

2.8.2 Jenis Perusahaan Keluarga

Dalam terminologi bisnis, terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu FOE (*Family Owned Enterprise*) dan FBE (*Family Business Enterprise*) (Susanto, 2007).

a. FOE (*Family Owned Enterprise*) adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaannya berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan.

b. FBE (*Family Business Enterprise*), memiliki arti perusahaan yang dimiliki keluarga dan yang menjalankan manajemen perusahaan adalah anggota keluarga itu sendiri. Baik kepemimpinan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

2.8.3 Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan perpaduan antara perusahaan dan keluarga, perusahaan keluarga dapat dikatakan sebuah organisasi dengan perpaduan dua dimensi yang sepertinya berada pada dua kutub yang berbeda, yakni dimensi keluarga dan dimensi perusahaan. Perbedaan sifat dan dimensi antara perusahaan dan keluarga antara lain:

Tabel 2.2 Perbedaan Sifat dan Dimensi Antara Keluarga Dan Perusahaan

Sifat dan Dimensi Keluarga	Sifat dan dimensi perusahaan
Lebih mementingkan kebersamaan dan harmonisasi hubungan	Lebih mengutamakan pencapaian-pencapaian atau kinerja
Lebih bersifat subyektif dengan ukuran-ukuran dan batasan-batasan yang tidak begitu jelas.	Lebih bersifat obyektif dengan ukuran-ukuran yang lebih pasti
Hierarki tidak memainkan peranan sangat penting, tak ada jabatan fungsional	Hierarki menentukan hak dan wewenang, jabatan dan fungsi menentukan peran
Tidak ada target atau tujuan yang jelas, cita-cita finansial tidak dirumuskan	Tujuan sangat jelas, yakni melipatgandakan kapital dan mengembangkan usaha yang berimbas pada perolehan hasil finansial maksimal

Sumber: Marpa (2012:17)

Oleh karena adanya dua dimensi dalam dua kutub yang berbeda tersebut, maka perusahaan keluarga memiliki karakteristik yang dikemukakan oleh Marpa (2012:21-25), yaitu sebagai berikut:

a. Menganut nilai-nilai yang diwariskan

Perusahaan keluarga yang ideal terdiri atas keluarga-keluarga yang memahami nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar yang diwariskan dari pendiri atau pendahulunya. Nilai-nilai itu tercermin dalam tiap keputusan dan kegiatan bisnis. Nilai-nilai itu digunakan untuk membantu mengambil keputusan penting terkait dengan strategi, struktur, diversifikasi, budaya perusahaan, rekrutmen karyawan, manajemen, dan suksesi kepemimpinan.

b. Performa finansial yang kuat

Perusahaan keluarga tidak hanya berpikir mengenai untung semata. Ada aspek sosial yang muncul dari sifat hubungan antar anggotanya. Karenanya sukses sebuah perusahaan keluarga bukan hanya diukur dari perolehan laba, tetapi juga pada kiprah mereka pada tiga bidang: ekonomi, lingkungan hidup, dan memberdayakan komunitas. Hampir semua kegiatan filantropi berasal dari perusahaan keluarga. Karena banyak tujuan yang hendak dicapai, mereka harus memiliki performa finansial yang kuat.

c. Membangun manajemen yang khas

Tujuan perusahaan keluarga adalah membangun bisnis yang hebat sekaligus membentuk keluarga yang tetap utuh. Dua hal ini tidak mungkin terwujud kalau tidak ada manajemen yang baik yang mengakomodasi kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga.

d. Partisipasi aktif keluarga

Semakin besar dan bertahan lamanya sebuah perusahaan keluarga dapat diindikasikan oleh semakin banyaknya anggota keluarga yang terlibat dan berpartisipasi secara aktif.

e. Manajemen keuangan yang konservatif

Banyak perusahaan keluarga yang sukses tidak agresif dalam hal investasi dengan mengandalkan pinjaman atau utang. Mereka berhutang sedikit sekali dan dengan demikian senantiasa berhati-hati dalam mengembangkan bisnisnya. Mereka cenderung bersabar mengumpulkan kapital dan mengandalkan keuntungan bisnis untuk penambahan modal usaha berikutnya.

f. Manajemen paradoks

Banyak hal yang paradoks dalam hal bisnis keluarga karena kepentingan menyatukan dua kutub yaitu perusahaan dan keluarga. Sebagai contoh, pengaturan gaji anggota keluarga dipertusahaan didasarkan performa kerja atau kebutuhan hidupnya, memotivasi tiap anggota keluarga untuk tetap bekerja secara profesional meskipun manajemen tahu ada persoalan keluarga yang berat tengah dihadapi.

- g. Perencanaan yang selalu kontekstual dengan “kepemimpinan” dan “kepemilikan”

Sangat sedikit perusahaan keluarga yang memiliki rencana jangka panjang yang terlepas dari konteks siapa nanti yang akan memimpin serta siapa yang akan memiliki perusahaan. Oleh karenanya, perencanaan bisnis dan strategi pasti dikaitkan dengan *leadership* dan *ownership*. Dengan kata lain, perusahaan keluarga tidak pernah menyusun rencana jangka panjang yang tertulis dan harus dipatuhi. Selalu ada penyesuaian ketika suksesi melahirkan pemimpin dan pemilik baru.

- h. Diversifikasi dan pertumbuhan yang dinamis

Bisnis senantiasa terkait dengan ide dan peluang. Diperusahaan keluarga, dimana banyak kemungkinan pendapat atau pandangan generasi yang lebih muda diakomodasi oleh generasi senior, diversifikasi dan pertumbuhan sangatlah dinamis. Banyak perusahaan keluarga yang walaupun sukses tidak diam dalam zona nyaman mereka. Mereka secara terus menerus melihat sisi mana yang terus dikembangkan: produk, proses, layanan, *business models*, promosi, distribusi dan manajemen.

- i. Menggabungkan antara keluarga dan non-keluarga

Selalu ada anggota non keluarga di perusahaan keluarga. Gabungan ini di satu sisi menjadikan perusahaan keluarga semakin kuat karena kompetensi yang tidak dimiliki anggota keluarga bisa terisi oleh non keluarga.

- j. Suksesnya ditentukan oleh berapa lama mampu bertahan

Perusahaan keluarga yang sukses mampu bertahan selama lebih dari tiga generasi. Dari kenyataan ini tampak bahwa perusahaan tersebut dapat mengelola paradoksnya dan mengakomodir kepentingan keluarga dan perusahaan secara bersamaan.

Tugiman (1995:7) dalam Wahjono (2009:5) mengemukakan karakteristik perusahaan keluarga dalam konteks usaha kecil adalah:

- a. posisi kunci dipegang keluarga,
- b. keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga,
- c. tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat,
- d. motivasi kerja tinggi
- e. tidak adanya kekhususan dalam manajemen.

Memang dengan karakteristik ini, perusahaan keluarga sangat lentur terhadap perubahan lingkungan. Hal inilah yang menjadi alasan utama sebuah perusahaan keluarga cepat beradaptasi dan menemukan bentuk bisnis yang cocok dan dengan segera dapat meraih peluang dan sekaligus dapat menampik kendala yang ada. Keluwesan dan kecepatan menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah itu menyebabkan keberhasilan dan sekaligus kegagalan perusahaan keluarga. Seringkali keluwesan itu menyebabkan tumpang tindih tugas dan peran yang justru merupakan sumber konflik (Kepner, 1983; Lansberg, 1983; Dyer, 1986 *dalam* Wahjono, 2009:5)

Tabel 2.3 Karakteristik Perusahaan Keluarga Cina

1	Skala kecil dan struktur organisasi sederhana
2	Produk tunggal atau pasarnya terfokus
3	Kendali yang disentralisasi pada satu CEO dominan
4	Kepemilikan dan kendali pada keluarga
5	Kebudayaan organisasi paternalistik
6	Hubungan eksternal ke pemasok dan pelanggan melalui jaringan personal
7	Penghematan biaya dan efisiensi
8	Kemampuan pemasaran lemah terutama promosi citra merk
9	Hambatan pertumbuhan karena enggan berhubungan dengan manajer profesional
10	Fleksibilitas strategis berdasar adaptabilitas pembuat keputusan yang dominan.

Sumber: Wahjono (2009:6)

2.8.4 Budaya Perusahaan Keluarga

Salah satu keunggulan perusahaan keluarga adalah orientasi jangka panjang terhadap bisnis karena menganggap kelangsungan bisnis terkait langsung dengan kelangsungan hidup keluarga. Jika perusahaan bangkrut, keluarga tidak bisa makan. Di samping itu, dalam banyak kasus perusahaan dan produk sangat mempengaruhi identitas anggota keluarga. Sehingga jika produk yang dihasilkan

dipersepsikan cacat atau bermutu rendah, seakan-akan merefleksikan diri mereka. Jadi sebuah perusahaan keluarga kemungkinan tidak tertarik untuk memperoleh keuntungan finansial jangka pendek yang dapat menodai kedudukan perusahaan.

Dari sisi budaya perusahaan, semangat keluarga menentukan nilai, norma, dan sikap yang berlaku dalam perusahaan. Sementara nilai dari anggota keluarga mengekspresikan penciptaan suatu tujuan umum bagi karyawan dan membantu terbentuknya identitas dan komitmen. Dalam perusahaan keluarga yang berjalan terus, karyawan memiliki perasaan sebagai bagian dari keluarga yang menciptakan atmosfer lebih peduli. Juga karena relatif tidak birokratis sehingga akses kepada manajemen senior lebih mudah. Pengambilan keputusan pun lebih cepat dan lebih efektif.

Namun di sisi lain, budaya pada banyak perusahaan keluarga juga memiliki sejumlah sisi negatif, yang metaforanya adalah *The Moon Culture*. Maksudnya sangat tergantung kepada suasana hati (*mood*) pemiliknya. Ciri-ciri *The Moon Culture* adalah pertama, apa yang disebut dengan *Superman Syndrome* dan kepemimpinan ganda. Sang pemimpin dan pemilik seolah menjadi *superman* yang dapat menjalankan berbagai peran dan mengatasi berbagai persoalan dalam perusahaan. Sisi negatif lainnya adalah tiadanya garis tegas antara persoalan perusahaan dan persoalan pribadi; kesetiaan lebih kepada pribadi ketimbang organisasi; prosedur yang lebih bertumpu kepada situasi, yang pada gilirannya sangat tergantung dari penilaian pemilik, dan transparansi yang rendah (<http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/budaya-perusahaan-keluarga-2>, diakses pada 3 Januari 2015 pukul 19.30).

2.8.5 Kelebihan dan Kekurangan Perusahaan Keluarga

Tabel 2.4 *Advantages and Disadvantages of Family Business*

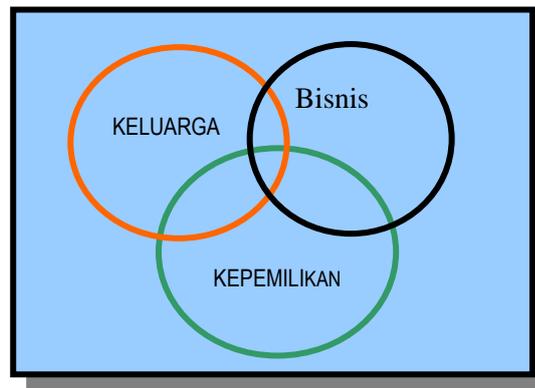
	Advantages	Disadvantages
<i>Ownership identity</i>	<p><i>Vision, Commitment, Values</i></p> <p>Perusahaan Keluarga memiliki visi, komitmen dan nilai-nilai yang kuat dari pendiri sekaligus pemilik atau penerusnya, karena dibangun bukan demi keuntungan bisnis semata.</p>	<p><i>Insularity, Over-attachment, complacency</i></p> <p>Perusahaan keluarga cenderung sempit dalam berpandangan dan cepat puas pada pencapaian tertentu.</p>
<i>Intergenerational transmission</i>	<p><i>Long term view, continuity, altruism</i></p> <p>Punya pandangan jangka panjang, sangat peduli pada keberlangsungan terus menerus dan memikirkan pihak lain.</p>	<p><i>Conservatism, discontinuity, bad decision</i></p> <p>Dalam pengelolaan yang tidak hati-hati mudah jatuh pada kekakuan, mengambil keputusan yang buruk, bahkan mengakhiri bisnis (menjual perusahaan pada pihak lain)</p>
<i>Kin/ non kin dynamic</i>	<p><i>Loyalty, team work, flexibility</i></p> <p>Anggota keluarga cenderung lebih loyal, punya dasar yang kuat untuk bekerja dalam tim dan lebih mudah menyesuaikan diri dalam situasi apapun.</p>	<p><i>Conflict, free-riding, inequities</i></p> <p>Rawan konflik, cenderung sulit dikendalikan dan bias.</p>
<i>Wildcard inheritance</i>	<p><i>Diversity, renewal, pragmatism</i></p> <p>Perusahaan keluarga mampu berkembang dalam keberagaman, pragmatis pada perkembangan jaman dan mewariskan hal-hal yang bertendensi pada hal-hal baru</p>	<p><i>Instability, deviance, incompetence</i></p> <p>Perusahaan keluarga bisa jatuh pada ekstrem yang diakibatkan konflik tak tuntas dalam suksesi.</p>

Sumber: Marpa (2012:26-27)

2.8.6 Tiga Sistem Pengelolaan Perusahaan Keluarga

John Davis dan Morris Taguiri *dalam* Wahjono (2009:7) menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 1, yaitu :

Gambar 2.2 Tiga Elemen Bisnis Keluarga Taguiri



Sumber : Wahjono (2009:7)

- a. Keluarga, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
- b. Bisnis, adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.
- c. Kepemilikan, didasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan risiko, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

Tiga sistem yang berinteraksi dalam perusahaan keluarga: Sistem keluarga, sistem perusahaan dan sistem kepemilikan, telah menciptakan tujuh kelompok manusia yang memiliki peran dan kepentingannya masing-masing (Marpa, 2012:37-39).

1. Adanya anggota keluarga yang sekaligus menjadi pemilik dan juga ikut mengelola perusahaan. Kelompok ini sangat berperan dan sangat menentukan arah perusahaan, baik dalam operasional sehari-hari maupun dalam setiap kebijakan-kebijakan strategis perusahaan. Mereka biasanya sangat dominan, hampir setiap detail kebijakan perusahaan dibawah kendalinya. Keputusan-keputusan mereka seringkali menjadi veto atas keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak-pihak lain dalam perusahaan.
2. Adanya anggota keluarga yang juga berstatus sebagai pemilik tetapi tidak ikut dalam pengelolaan perusahaan. Kelompok ini biasanya relatif pasif dalam urusan-urusan perusahaan, namun dalam urusan pembagian keuntungan seringkali sangat agresif. mereka bisa mendominasi dan sangat berpengaruh dalam menentukan para profesional yang akan disewa oleh perusahaan.
3. Adanya anggota keluarga yang bukan pemegang saham tetapi ikut didalam manajemen perusahaan. Kelompok ini bisa saja adik, ipar, keponakan dan lain sebagainya yang dimasukkan ke dalam kategori *family employee*. Keberadaan *family employee* tidak selalu berkonotasi buruk. Bagi perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* keberadaannya bisa sangat positif. Namun bagi perusahaan yang tidak menerapkannya, keberadaan *family employee* yang biasanya mendapatkan keistimewaan-keistimewaan tersendiri dan perlakuan-perlakuan lebih, seringkali merusak tatanan kerja yang ada.
4. Adanya anggota keluarga yang bukan pemilik saham dan tidak ikut dalam pengelolaan perusahaan. Kelompok ini memang secara tidak langsung berinteraksi dengan perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa seringkali istri dari pemilik dan pengelola memiliki andil besar dalam keputusan-keputusan perusahaan. Keputusan-keputusan ini sering dikenal dengan istilah *on the bed decision*.
5. Adanya anggota non-keluarga, tetapi iut menjadi pemilik perusahaan yang juga terlibat didalam pengelolaan perusahaan. Kepemilikan saham bisa saja terjadi karena keahlian yang dimiliki atau karena faktor pertemanan, atau pengurus perusahaan yang diberikan opsi saham oleh pemilik. Kelompok ini biasanya memiliki kepentingan-kepentingan tertentu didalam perusahaan. Oleh karenanya, persoalan-persoalan agensi (*agency problem*) sering muncul akibat perbedaan kepentingan antara keluarga selaku pemegang saham mayoritas dengan pihak lain selaku pemegang saham minoritas.

6. Adanya anggota non-keluarga yang ikut menjadi pemilik sebagian saham, tetapi tidak ikut dalam pengelolaan perusahaan. Kelompok ini biasanya memiliki kepentingan terhadap keamanan dan tingkat pengembalian dari investasi yang ditanamkan. Benturan kepentingan biasanya muncul apabila terjadi ketidak seimbangan antara otoritas dan *reward* yang dinikmati oleh para pengelola atau keluarga pemilik perusahaan dengan kepentingannya.
7. Adanya pengelola perusahaan yang bukan anggota keluarga dan tidak memiliki saham di dalam perusahaan. Kelompok ini adalah para profesional, yang bisa saja berada pada tingkat bawah sampai pada tingkatan puncak organisasi perusahaan. Kehadirannya seringkali membawa dampak positif bagi perusahaan keluarga, namun tidak menutup kemungkinan kehadirannya juga menimbulkan persoalan akibat perbedaan kepentingan dan harapan dengan pemilik perusahaan.

2.8.7 Konflik Internal dan Sistem Perusahaan Keluarga

Marpa (2012:91) mengemukakan, konflik internal keluarga dalam perusahaan keluarga muncul tidak memandang besarnya perusahaan, berapa lama berdiri, dan sudah di generasi ke berapa. Masalah ketidakadilan peran masing - masing anggota keluarga selalu saja muncul, yang lambat laun akan menciptakan konflik di antara anggota keluarga (*internal family conflict*) dan berdampak tidak hanya pada kehancuran keluarga, tetapi juga kehancuran perusahaan.

Konflik tersebut muncul akibat perpaduan dua sistem yang saling bertolak belakang, yaitu sistem perusahaan dan sistem keluarga. Konflik ini biasanya disebabkan oleh 3 hal, yaitu: waktu, perilaku, dan irama. Waktu, yaitu konflik yang terjadi karena ketidakseimbangan waktu yang dicurahkan oleh masing-masing anggota keluarga pada perusahaan. Perilaku, yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan perilaku dan kinerja dari masing-masing anggota keluarga. Sedangkan irama (*strain*) adalah konflik yang terjadi akibat tidak samanya irama atau tensi pada perusahaan dan irama yang berlaku di keluarga.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Purnama (2013) dengan judul penelitian: Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan Keluarga PT. Sus Surabaya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berhubungan satu sama lain. Kepemimpinan yang baik akan membentuk sistem pengendalian manajemen yang efektif. Jika sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah efektif, maka dalam bekerja karyawan akan merasa nyaman sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas dan kedisiplinan karyawan akan meningkat. Loyalitas karyawan akan tumbuh seiring mereka merasa di lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi yang sesuai, karyawan dapat berkembang dengan bakat yang dimilikinya, serta harus bisa meningkatkan gairah dalam bekerja.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Rini Sarianti, Firman, dan Yoska Roseani (2013) dengan judul penelitian: Pengaruh Kepemimpinan Serta Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Koperasi Keluarga Besar PT. Semen Padang (KKSP). Hasil Penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, yang artinya semakin baik kepemimpinan semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan di Koperasi Keluarga Besar PT. Semen Padang. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, artinya semakin baik motivasi karyawan maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, artinya Semakin baik kepemimpinan dan motivasi yang

diterapkan di perusahaan, maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan pada Koperasi Keluarga Besar PT. Semen Padang

2.10 Kerangka Berpikir

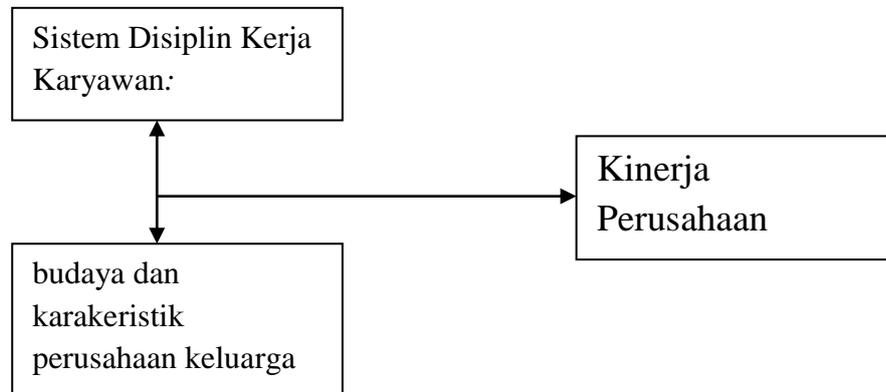
Penelitian akan dilakukan dengan kerangka berpikir yang dibentuk dari konsep dan teori-teori mengenai pengendalian sumber daya manusia khususnya pada kedisiplinan kerja dan teori-teori mengenai perusahaan keluarga. Disini penulis ingin mengetahui bagaimana sistem disiplin kerja karyawan (*employee discipline system*) diterapkan pada perusahaan keluarga yang disini peneliti akan melaksanakan penelitian di PO. Puspa Jaya.

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis akan berpedoman pada kerangka pemikiran yang dibentuk dari teori-teori diatas. Penulis akan memulai mengambil data yang diperoleh dari manajemen tingkat puncak (direktur dan manajer) terkait dengan perencanaan sistem (pengadaan dan penetapan sistem kedisiplinan karyawan) yang terdiri atas siapa yang membuat peraturan dan standar disiplin kerja, siapa sebagai pelaksana peraturan disiplin kerja, siapa yang menjadi pihak kontrol atau pengawas dalam pelaksanaan sistem disiplin kerja serta bagaimana peraturan tersebut akan diterapkan. Setelah itu penulis akan melihat pelaksanaan sistem kedisiplinan karyawan yang meliputi pengkomunikasian peraturan-peraturan dan standar-standar disiplin kerja terhadap seluruh jajaran manajer dan karyawan, sifat dan waktu pengendalian, alat-alat pengendalian yang digunakan, indikator-indikator dalam kedisiplinan karyawan, prinsip-prinsip pendisiplinan yang dijalankan, serta penilaian dan pengukuran terhadap kedisiplinan karyawan. Setelah melihat pelaksanaan sistem kedisiplinan karyawan, penulis akan melihat

langkah-langkah evaluasi yang dilakukan manajemen untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Saat pengumpulan data mengenai proses sistem kedisiplinan karyawan di PO Puspa Jaya berlangsung, penulis juga akan melihat apakah sistem kedisiplinan karyawan tersebut berjalan dengan baik atau tidak pada *background* PO Puspa Jaya sebagai perusahaan yang dikelola oleh sebagian besar keluarga. Penulis akan melihat apakah budaya perusahaan keluarga seperti peran aktif dari anggota keluarga mempengaruhi kedisiplinan karyawan, apakah ada perbedaan perlakuan dalam kedisiplinan karyawan pada anggota keluarga dan anggota non-keluarga, dan apakah pimpinan beserta pihak pengawas dalam sistem lainnya mampu melaksanakan sistem kedisiplinan karyawan terhadap karyawan anggota keluarga pimpinan dengan non-keluarga (terkait dengan ketegasan dan keadilan).

Setelah mengamati dan menganalisa penerapan sistem disiplin kerja dan bentuk-bentuk pelaksanaan disiplin kerja pada PO Puspa Jaya, maka penulis dapat menyimpulkan apakah sistem disiplin kerja sudah terlaksana pada perusahaan keluarga dengan baik atau tidak yang nantinya berdampak pada kinerja perusahaan. Apabila hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan keluarga PO Puspa Jaya belum menerapkan atau melaksanakan sistem kedisiplinan kerja dengan baik, maka peneliti akan memberikan saran atau masukan untuk membantu PO Puspa Jaya dalam menerapkan sistem disiplin kerja pada karyawan yang sebagian besar anggota keluarga dengan baik.

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

2.11 Hipotesis Kerja

Hipotesis merupakan jawaban sementara peneliti sebelum melakukan penelitian. Disini penulis memiliki asumsi atau dugaan bahwa *employee discipline system* pada PO Puspa Jaya belum terlaksana dengan baik. Penerapan sistem kedisiplinan karyawan yang belum terlaksana dengan baik tersebut diduga karena perencanaan sistem kedisiplinan karyawan yang belum dilakukan dengan baik, karena perencanaan pada perusahaan keluarga selalu kontekstual dengan kepemimpinan dan kepemilikan. Selain itu budaya perusahaan keluarga juga mempengaruhi rendahnya kinerja perusahaan dalam hal kedisiplinan kerja yang disebabkan oleh partisipasi aktif keluarga, relatif tidak birokratif dalam manajemen, dan adanya konflik yang terjadi karena perbedaan perilaku dan kinerja dari masing-masing anggota keluarga dan non-keluarga.