

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

Penelitian ini akan menganalisis menggunakan variabel pengawasan dan kompensasi terhadap disiplin kerja sebagaimana seperti yang sudah diuraikan pada BAB I. Oleh karena itu dalam bab ini peneliti mencoba untuk mencari referensi pada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengawasan, kompensasi, dan disiplin kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan hasil dari peneliti terdahulu.

Teori atau konsep dan hasil penelitian terdahulu ini digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan dalam menganalisis kasus atau permasalahan tentang pengawasan kerja, kompensasi, dan disiplin kerja pada objek penelitian peneliti saat ini.

2.1.1 Disiplin Kerja

2.1.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Pada umumnya disiplin merupakan kepatuhan pada peraturan serta suatu cara pendekatan yang mengikuti ketentuan yang pasti dan konsisten untuk memperoleh dasar yang menjadi sasaran atau tujuan, disiplin adalah kondisi yang merupakan perwujudan sikap mental dan perilaku suatu individu ditinjau dari aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap ketentuan peraturan dan hukum yang berlaku dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pada hakikatnya disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi terhadap peraturan perusahaan, bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya serta memberikan hasil kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2014) menjelaskan bahwa disiplin berarti tata tertib, ketaatan atau kepatuhan kepada peraturan, mengusahakan supaya menaati dan mematuhi tata tertib. Disiplin kerja merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai – nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Wikipedia disiplin kerja merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya.

Sedangkan secara teoretis yang telah di kemukakan oleh beberapa para ahli tentang disiplin kerja di antaranya yaitu menurut

Afandi Prandi Dalam Buku *Concep & Indicator Human Resources Management* (2016) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, di sahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, di sepakati oleh serikat pekerja, dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi

tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dan serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Beberapa poin penting yang dapat ditarik dari pengertian disiplin kerja diatas, bahwa

- a) Merupakan sebuah tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, di sahkan oleh pemilik modal dan di sepakati oleh serikat pekerja perusahaan yang bersangkutan;
- b) Semua orang yang tergabung dalam organisasi dengan rasa senang hati tunduk pada tata tertib yang ada;
- c) Proses implementasi tata tertib itu menjadi serangkaian perilaku dan menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Menurut Nitisemito (2010) memberikan pengertian bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat waktu adalah keliru, sebab yang apa yang digambarkan adalah salah satu kedisiplinan yang dituntut oleh perusahaan. Oleh karena itu kedisiplinan lebih tepat bila diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan pengertian kedisiplinan diatas bukan sekedar tingkat kehadiran karyawan yang datang dan pulang tepat waktu, tetapi lebih jauh diartikan sebagai sebuah sikap, tingkah laku dan perbuatan karyawan yang sesuai dengan peraturan perusahaan.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak

Pendapat lebih menekankan pada aspek kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran ini ditunjukkan dalam bentuk sikap karyawan yang dengan sukarela menaati peraturan serta sadar akan tanggungjawabnya. Dan kesediaan diwujudkan dalam perbuatan karyawan yang sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari uraian tentang disiplin kerja di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran karyawan yang ditunjukkan dalam bentuk sikap sukarela menaati peraturan perusahaan sebagai bentuk nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban serta kesediaan menjalankan pekerjaan dan tanggungjawabnya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Indikator adalah sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur keberadaan sebuah variabel. Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur disiplin kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Afandi Prandi (2016) indikator dari adanya disiplin kerja yaitu;

1. Masuk kerja tepat waktu
2. Penggunaan waktu dan fasilitas secara efektif
3. Tidak mangkir/tidak hadir
4. Mematuhi peraturan perusahaan
5. Target pekerjaan
6. Membuat laporan harian pekerjaan

Indikator – indikator yang dapat mengukur tingkat disiplin karyawan tersebut secara rinci dapat di uraikan sebagai berikut;

1. Masuk kerja tepat waktu

Tepat waktu adalah sikap disiplin dalam hal waktu, seperti para karyawan datang ke kantor tepat waktu aatau tidak pernah terlambat, tertib dan teratur sesuai dengan peraturan yang telah di tetapkan.

2. Penggunaan waktu dan fasilitas secara efektif

Penggunaan waktu dengan efektif adalah melaksanakan pekerjaan dengan segera sesuai jadwal tanpa menunda-nunda. Sikap hati-hati dalam menggunakan fasilitas kantor dengan baik dan benar. Dengan menggunakan waktu dan fasilitas secara efektif dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga terlaksananya pekerjaan tepat waktu dan fasilitas kantor dapat terhindar dari kerusakan.

3. Tidak mangkir/tidak hadir

Mangkir adalah tidak hadir atau absen tanpa keterangan, tidak mangkir termasuk sifat disiplin seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk selalu hadir sesuai dengan waktu yang telah di tetapkan perusahaan.

4. Mematuhi peraturan perusahaan

Mematuhi adalah membiasakan diri untuk taat (menurut) pada peraturan. Seperti pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kerja.

5. Target pekerjaan

Target adalah sasaran atau batas ketentuan yang telah ditetapkan untuk di capai. Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan ketentuan dan bertanggung jawab atas hasil kerja.

6. Membuat laporan harian pekerjaan

Laporan pekerjaan adalah pemberian bahan berita atau keterangan secara objektif dan berdasarkan kenyataan. Karyawan memberikan laporan pekerjaan pada atasan untuk menginformasikan bahwa pekerjaan telah selesai tepat waktu.

Sedangkan indikator tentang disiplin menurut Sutrisno (2011) ada 5 aspek yang dapat digunakan, antara lain :

1. Ketaatan pada peraturan
2. Kepatuhan terhadap pimpinan
3. Presentase kehadiran
4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas
5. Kesiediaan menyelesaikan tugas tambahan

Sutrisno (2011) menjelaskan tentang 5 aspek yang telah terurai di atas sebagai berikut;

1. Ketaatan pada peraturan

Ketaatan peraturan adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada pada dalam diri karyawan, sehingga menyebabkan karyawan menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

2. Kepatuhan terhadap pimpinan

Kepatuhan adalah Kesediaan diri karyawan untuk memenuhi dan menaati keputusan pemimipin dan peraturan – peraturan yang telah di tetapkan.

3. Presentase kehadiran

Presentase kehadiran merupakan gambaran tingkat kehadiran karyawan sesuai dengan peraturan yang telah di tetapkan perusahaan. sehingga semakin tinggi tingkat kehadiran dan semakin rendah kemangkiran maka tingkat disiplin karyawan tinggi.

4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas

Seberapa efektif karyawan dalam memanfaatkan waktu bekerja sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan padakaryawan sesuai dengan prosedur yang telah di tetapkan.

5. Kesediaan menyelesaikan tugas tambahan.

Sikap karyawan yang memiliki kesadaran tinggi tanpa adanya paksaan dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan.

Penelitian ini menggunakan indikator yang di kemukakan oleh Afandi Prandi Dalam Buku Concep & Indicator Human Resources Management (2016). Dimana pendapatnya tentang indikator disiplin karyawan adalah yang sesuai dengan fenomena pada tempat penelitian di antaranya yaitu masuk kerja tepat waktu, penggunaan waktu dan fasilitas secara efektif, tidak mangkir/tidak hadir, mematuhi peraturan perusahaan, target pekerjaan , membuat laporan harian pekerjaan.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Para ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Menurut Afandi Prandi (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin yaitu;

1. Faktor kepemimpinan
2. Faktor sistem penghargaan
3. Faktor kemampuan
4. Faktor balas jasa
5. Faktor keadilan
6. Faktor pengawasan
7. Faktor sanksi hukuman
8. Faktor ketegasan
9. Faktor hubungan kemanusiaan.

Dapat dijelaskan terdapat 9 (sembilan) aspek yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan sebagaimana tersebut dibawah ini :

1. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan menjadi teladan dan panutan bagi bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahannya pun memiliki disiplin yang baik pula.

2. Faktor sistem penghargaan

Penghargaan adalah sebuah pengakuan. Pengakuan atas capaian yang telah diraih. Bukan hanya karena berhasil meraih suatu prestasi tapi juga atas pengabdian karyawan yang telah mendedikasikan waktunya kepada pekerjaan yang telah di tempati.

3. Faktor kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang dalam melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Sehingga kemampuan ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena dengan kemampuan pimpinan dapat dengan tepat menentukan tujuan (pekerjaan) yang di bebaskan pada karyawan agar sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugasnya.

4. Faktor balas jasa

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan kepada orang atau badan yang pernah berjasa, sebagai ucapan terima kasih atas jasa yang telah diberikan. Sehingga pemberian balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan

karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin tinggi maka kedisiplinan karyawan akan semakin tinggi pula.

5. Faktor keadilan

Keadilan adalah perlakuan yang sama (adil). Dalam mencapai tujuan perusahaan keadilan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman pada tiap individu akan merangsang tercapainya kedisiplinan karyawan yang baik. Jadi keadilan pada tiap karyawan harus di terapkan dengan baik, supaya tercipta kedisiplinan yang baik pada setiap karyawan. karyawan baik pula.

6. Faktor pengawasan

Pengawasan adalah penilikan dan pengarahan tentang kebijakan jalannya perusahaan suatu usaha untuk menjaga suatu tindakan sesuai dengan yang direncanakan, hal ini di lakukan langsung oleh atasan terhadap bawahannya.

Dengan demikian adanya pengawasan yang efektif akan mewujudkan kedisiplin dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan. Dengan pengawasan, atasan dapat secara langsung mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya sehingga atasan menilai bawahannya secara objektif.

7. Faktor sanksi hukuman

Sanksi hukum adalah imbalan negatif yang di berikan pada seseorang yang melanggar aturan. Sehingga sanksi hukuman sangat berperan penting dalam pembentukan kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, maka karyawan akan semakin enggan untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

8. Faktor ketegasan

Ketegasan adalah tindakan yang tidak samar-samar, tidak ragu-ragu dan tidak bimbang, dengan kata lain ketegasan adalah tindakan yang jelas. Pimpinan harus berani dan percaya diri dalam mengungkapkan apa yang benar dan apa yang salah, apa yang di inginkan dan apa yang tidak di inginkan secara jelas, nyata, dan pasti. Sehingga dalam bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang melanggar akan sesuai dengan sanksi hukum yang telah di tetapkan.

9. Faktor hubungan kemanusiaan.

Hubungan kemanusiaan adalah suatu pelaksanaan keterampilan dimana seseorang belajar menghubungkan diri dengan lingkungan sosialnya, mengenal watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku antar individu. Proses ini berlangsung pada dua atau tiga orang yang terlibat dalam komunikasi antar personal yang bersifat dialogis.

Berdasarkan uraian di atas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja peneliti menggunakan faktor pengawasan dan kompensasi atau balas jasa sebagai variabel yang akan dikaji lebih lanjut.

2.1.2 Pengawasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan merupakan penilikan dan pengarahan kebijakan jalannya perusahaan dan suatu usaha untuk menjaga suatu tindakan sesuai dengan yang seharusnya. Dalam pelaksanaannya pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) pengawasan adalah penilikan dan pengarahan kebijakan jalannya perusahaan. penilikan merupakan proses atau cara, sedangkan pengarahan merupakan pemberian petunjuk atau pedoman untuk pelaksanaan suatu kegiatan. Jadi dapat di simpulkan bahwa pengawasan menurut KBBI adalah suatu proses atau cara dan pemberian petunjuk atau pedoman untuk melaksanakan suatu kegiatan agar sesuai dengan yang telah di tetapkan.

Ada beberapa ahli mengemukakan tentang pengertian pengawasan kerja, yang di antaranya adalah Robert J. Mockler dalam Hani T Handoko (2014) mengemukakan, bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah di tetapkan sebelumnya, menentukan dengan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang di perlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan.

Menurut Griffin (2004) pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan”.

Dari uraian diatas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan tindakan-tindakan penilaian (pengamatan) jalannya orang bekerja, perbaikan dalam pelaksanaan kerja supaya kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai dengan baik. Pengawasan juga merupakan sebuah proses mengamati pelaksanaan dari para pegawai atau pekerja, dimana pengawasan sebagai tindakan melihat efektivitas yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Indikator Pengawasan Kerja

Indikator adalah sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur keberadaan sebuah variabel. Mengacu pada pengertian pengawasan kerja yang dikemukakan oleh Robert J. Mokler tersebut di atas maka menurut peneliti indikator pengawasan dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Adanya standar pelaksanaan pengawasan

Standar yang ditentukan itu berupa standar masukan yang berupa usaha kerja, dan standar keluaran berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya atau waktu

pengukuran kinerja senyatanya adalah untuk melihat adanya penyimpangan atau varians antara apa yang terjadi senyatanya dengan apa yang di harapkan.

2. Standart tujuan pengawasan

Standart harus diciptakan sebagai suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah di tentukan oleh pihak yang berwenang.

3. Standart perencanaan pengawasan

Adanya standar pengawasan yang baik dan dapat terlaksanakan.

4. Standar informasi umpan balik hasil pengawasan

Informasi yang diperoleh dari hasil proses yang digunakan untuk memandu bagaimana sebaiknya proses itu dilakukan. Umpan balik mengacu pada penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain yang melakukan beberapa tugas sebelumnya.

5. Membandingkan kegiatan nyata dan standart yang di tetapkan

Manajemen perlu memperhatikan situasi dimana penyimpangan antara kinerja nyata dengan yang diharapkan sangatlah besar.

6. Standar ukuran tingkat penyimpangan

Pengukuran penyimpangan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tinggi rendahnya perbedaan data yang diperoleh dari rata-ratanya. Ukuran penyimpangan digunakan untuk mengetahui luas penyimpangan data atau homogenitas data.

7. Tindakan koreksi

Bila penyimpangan yang terjadi itu besar maka perlu tindakan korektif yakni perbaikan agar hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka diperlukan suatu pengawasan yang efektif dan efisien, guna menyerahkan serta mengendalikan segala aktivitas-aktivitas kerja para karyawan pada tingkat disiplin yang diharapkan, karena pengawasan sangat diperlukan sekali untuk menentukan berhasil atau tidaknya pembinaan atas disiplin kerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Siagian (2007) pengawasan akan berlangsung efektif apabila memiliki berbagai ciri yang dibahas sebagai berikut :

1. Pengawasan harus mempunyai kejelasan tentang pencapaian tujuan dalam mengadakan perbaikan.
2. Dalam pelaksanaan pengawasan, manajer harus adil dan bijak dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan tersebut.
3. Pengawasan harus bersifat fleksibel, dimana jika terjadi perubahan-perubahan pada pelaksanaannya, pengawasan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan.
4. Pengawasan haruslah berjalan secara efektif, bila perlu efisien.
5. Pengawasan bersifat membimbing agar terjadi perbaikan.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengawasan Kerja

Pengawasan didalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting, karena dengan adanya pengawasan, maka perusahaan dapat mencapai tujuan. Pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Pengawasan yang efektif akan merangsang kedisiplin dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan. Dengan pengawasan, atasan dapat secara langsung mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya sehingga atasan menilai bawahannya secara objektif. Menurut T. Hani Handoko (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll yang menyangkut organisasi baik da dari dalam maupun dari luar. Perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus tidak dapat dihindari, melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada lingkungan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Kompleksitas adalah kerumitan. Maka Semakin besar organisasi maka akan semakin rumit dalam pengelolaknya, sehingga memerlukan

pengawasan yang lebih intensif dan hati-hati agar tidak terjadi kesalahan dan pelanggaran aturan.

3. Kesalahan-kesalahan

Kesalahan merupakan suatu pelanggaran yang harus di tindaklanjuti oleh atasan. Bila para bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Sistem pengawasan memungkinkan para manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

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

Pengawasan diperlukan pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka fungsi-fungsi organisasi lainnya dapat berjalan dengan baik.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Sebagai salah satu bentuk apresiasi yang dapat diberikan oleh perusahaan terhadap hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dapat diberikan melalui pemberian sebuah reward atau penghargaan yang merupakan bagian dari kompensasi. Balas jasa atau kompensasi akan memberikan kepuasan dan kecintaan

karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin tinggi maka kedisiplinan karyawan akan semakin tinggi pula.

Sedangkan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi sebagai pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain.

Ada beberapa ahli yang memiliki pendapat tentang kompensasi di antaranya adalah;

Hasibuan (2007) kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan.

Mangkunegara (2011) kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersipat uang merupakan kompensasi yang di berikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka

Sudarmanto, SIP, M.Si dalam bukunya yang berjudul Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (2014) yang mengemukakan bahwa penghargaan (reward) memiliki pemahaman penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi financial, materi non financial, maupun psikis atau non materi.

Dari uraian di atas tentang kompensasi dapat disimpulkan kompensasi merupakan hak karyawan atas jasanya membantu perusahaan mencapai tujuannya, dan sebaliknya kewajiban perusahaan untuk membayar atas kontribusi yang telah diberikan, baik tenaga, pikiran maupun waktu selama bekerja. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan kondisi dan aturan yang berlaku, baik aturan perusahaan maupun pemerintah.

Penentuan kompensasi menurut Martoyo (1998) adalah sebagai berikut:

1. Menurut prestasi, pemberian kompensasi dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Semakin berprestasi seorang karyawan maka semakin besar kompensasi yang diterima;
2. Menurut lamanya kerja, besarnya kompensasi didasarkan pada lama karyawan menyelesaikan pekerjaan di perusahaan tersebut. Semakin cepat seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan maka semakin besar kompensasi yang diterima,
3. Menurut senioritas, pemberian kompensasi dengan cara ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior lebih menunjukkan kesetiaan yang tinggi dimana dia bekerja. Semakin senior maka semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi dan semakin pula kompensasi yang akan diberikan;
4. Menurut kebutuhan, penentuan kompensasi dengan cara ini didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan.

2.1.3.2 Indikator Kompensasi

Kompensasi pada umumnya merupakan system yang dipilih oleh organisasi untuk memberikan penghargaan dan imbalan kepada karyawan atas prestasi atau hasil kerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas organisasi. Adapun indikator dari kompensasi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) yaitu

1. Tingkat bayaran
2. Struktur Pembayaran,
3. Penentuan Bayaran individu,
4. Metode Pembayaran,
5. Kontrol Pembayaran,

Indikator yang telah disebutkan di atas dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Tingkat bayaran, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawannya.
2. Struktur Pembayaran, berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
3. Penentuan Bayaran individu, perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi karyawan.
4. Metode Pembayaran, ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5. Kontrol Pembayaran, merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah.

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Penerapan suatu system imbalan atau penghargaan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah atau metode yang rasional dan logis. Berikut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pemberian reward atau penghargaan menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2017), antara lain :

1. Penawaan dan permintaan tenaga kerja,
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan,
3. Serikan buruh,
4. Produktivitas kerja karyawan,
5. Pemerintah dan undang-undang
6. Biaya hidup,
7. Posisi jabatan karyawan,
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan,
9. Kondisi ekonomi nasional,
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Dari faktor tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
Apabila pencari kerja lebih banyak daripada lowongan kerja yang tersedia maka pemberian reward relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari lowongan kerja yang tersedia, maka pemberian reward relative semakin besar. Hal ini bertujuan untuk menarik minat para pelamar yang disesuaikan dengan kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam memberikan penghargaan.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan,
Kemampuan dan kesediaan perusahaan merupakan kemauan perusahaan dalam membayar kompensasi. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar, begitu sebaliknya.
3. Serikat buruh,
Serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja. Semakin serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
4. Produktivitas kerja karyawan,

Produktivitas kerja adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Jika produktivitas karyawan banyak dan baik maka kompensasi akan semakin besar.

5. Pemerintah dan undang-undang

Pemerintah berpengaruh dalam penetapan pemberian penghargaan melalui Undang-Undang dan Keppresnya tentang besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang para pemilik modal (penguasa).

6. Biaya hidup,

Biaya hidup berarti biaya yang diperlukan untuk hidup sehari-hari. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.

7. Posisi jabatan karyawan,

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima insentif lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh insentif yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan,

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi ekonomi nasional,

Jika kondisi ekonomi nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, dan sebaliknya jika kondisi ekonomi nasional kurang maju maka tingkat kompensasi rendah .

10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Didasarkan pada jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan apabila memiliki resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

URAIAN	Penelitian Terdahulu			Rencana Penelitian		
	1. Rumiris Siahaan, SE., MM. (2013)	2. Resti Hardianti (2018)	3. M Basri Kamal (2015)	Kusuma Dewi Syarifah A	Persamaan	Perbedaan
1. Judul	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin KERJA	<ul style="list-style-type: none"> Jurnal 1,2 dan 3 memiliki Y yang sama yaitu Disiplin Kerja. Jurnal 2 dan 3 sama-sama memiliki X2 = Pengawasan 	<ul style="list-style-type: none"> Jurnal 1 menggunakan punishment sebagai X2 dan Jurnal 2 menggunakan kompensasi pada X1 sedangangkan X1 dari jurnal 3 menggunakan variabel kepemimpinan

2. Obyek	PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan	PDAM Tirtanadi Sisingamaraja Medan	PT. Perkebunan nusantara iii (persero)	PDAM kantor Pusat Jombang	Jurnal 1 dan 3 obyek pada PT. Perkebunan Nusantara III	• Jurnal 2 obyek pada PDAM Tirtanadi Sisingamaraja Medan
3. Variabel Penelitian	$X_1 = \text{Reward}$ $X_2 = \text{Punishment}$ $Y = \text{Disiplin kerja karyawan}$	$X_1 = \text{Kompensasi}$ $X_2 = \text{Pengawasan}$ $Y = \text{Disiplin Kerja}$	$X = \text{kepemimpinan}$ $X_2 = \text{Disiplin Kerja}$ $Y = \text{Kinerja}$	$X = \text{Pengawasan}$ $X_2 = \text{Kompensasi}$ $Y = \text{Disiplin Kerja}$	Jurnal 1, 2, dan 3 terdapat X_1 , X_2 , dan Y .	-
4. Metodologi Analisis	Analisis regresi linier berganda	Analisis regresi linier berganda	Analisis regresi berganda	Analisis Linier Berganda	Semua jurnal menggunakan metode yang sama	-

5. Hasil Analisis	Terdapat pengaruh secara simultan antara Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan.	X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y.	X1 berpengaruh signifikan terhadap Y . X2 berpengaruh terhadap Y.	Belum diketahui	Jurnal 1, 2, dan 3: • X1 dan X2 berpengaruh positif terhadap Y.	-
-------------------	---	--	--	-----------------	--	---

Sumber: *Data diolah*

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pengawasan Terhadap Disiplin

Berdasarkan pembahasan yang telah peneliti uraikan diatas, dapat diketahui bahwa disiplin kerja adalah kesadaran karyawan yang ditunjukkan dalam bentuk sikap sukarela mentaati peraturan perusahaan sebagai bentuk nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban serta kesediaan menjalankan pekerjaan dan tanggungjawabnya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi terhadap peraturan perusahaan, bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya serta memberikan hasil kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara konseptual disiplin kerja dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor diantara lain yaitu pengawasan da kompensasi.

Secara konseptual pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Agar tujuan diperusahaan dapat tercapai maka diperlukan suatu pengawasan yang efektif dan efisien, guna mengendalikan segala aktivitas-aktivitas kerja para karyawan pada tingkat disiplin yang diharapkan, karena pengawasan sangat diperlukan sekali untuk menentukan berhasil atau tidaknya pembinaan atas disiplin kerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian pengawasan yang efektif akan meningkatkan disiplin kerja

karyawan, sehingga semakin efektif pengawasan maka semakin tinggi disiplin karyawan.

Pendapat diatas relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M Basri Kamal (2015) dalam jurnalnya menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Pendapat ini juga relevan menurut peneliti terdahulu Resti Hardianti (2017) dalam jurnalnya menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja yang artinya jika ada peningkatan pada variabel pengawasan maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Kompensasi Terhadap Disiplin

Faktor lain yang yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi atau penghargaan yang diberikan dalam bentuk insentif merupakan sebuah hasil dari pencapaian prestasi kerja berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang diberikan dalam bentuk financial maupun non financial. Sehingga semakin tinggi kompensasi yang di berikan perusahaan terhadap karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan.

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup hanya dengan menuntut karyawan agar bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Tetapi untuk menegakkan kedisiplinan harus diberikan imbalan berupa tingkat kesejahteraan yang cukup berupa pemberian kompensasi dalam bentuk insentif. Dengan adanya

pemberian kompensasi ini karyawan akan dapat mencukupi kebutuhan dan dapat hidup secara layak sehingga mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan karyawan akan lebih berdisiplin. Dengan demikian kompensasi yang tinggi akan meningkatkan disiplin kerja karyawan. Maka semakin besar pemberian kompensasi akan semakin tinggi disiplin karyawan.

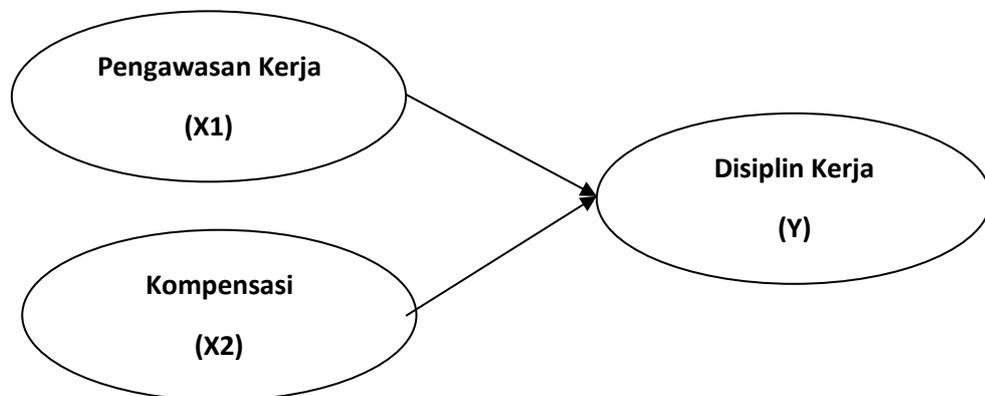
2.4 Kerangka Konseptual

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin merupakan kunci keberhasilan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya.

Untuk mendapatkan tingkat disiplin yang baik, maka perusahaan memerlukan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan di imbangi dengan pemberian kompensasi yang layak. Apabila pengawasan dilakukan dengan benar maka akan mengarahkan para karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan begitu semakin intensif suatu pengawasan terhadap kerja karyawan dapat mendorong tingkat kedisiplinan pada karyawan. Selain dengan pengawasan kerja yang baik dengan pemberian kompensasi yang layak juga dapat memengaruhi kondisi materi karyawan dan juga menentramkan batin karyawan sehingga karyawan terdorong

untuk disiplin dan memiliki inisiatif untuk dapat memberikan kontribusi yang lebih baik pada perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa semakin efektif pengawasan karyawan, perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kinerja karyawan dan memberikan kompensasi yang layak pada karyawan dengan tepat, sehingga dapat menimbulkan tingkat kedisiplinan karyawan yang baik pada perusahaan.



2.5 Hipotesis :

H1 = Diduga Pengawasan kerja (X1) berpengaruh pada disiplin kerja (Y)

H2 = Diduga Kompensasi (X2) berpengaruh pada disiplin kerja (Y)