

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau *actual performance*, penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kata *performance* dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai: untuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.⁷

Menurut Armstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dessler berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang

⁷ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kecepatan Sekolah “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi”*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), hlm. 212.

dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.⁸

Sukmalana memberikan pengertian kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakaan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya. Mangkunegara mendefinisikan kkinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Siagian mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain.⁹

Rumler dan Brache mengemukakan ada tiga level kinerja diantaranya adalah:¹⁰

- a. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil *outcome*) oada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

⁸ Agustinus Setyawan, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun), *Journal Of Accounting & Management Innovation*, Vol.2 No.1, Januari 2018, Hlm. 67

⁹ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi"*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), Hlm. 213.

¹⁰ Ibid., Hlm. 216

- b. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variable individu, variable psikologis, variable organisasional. Variabel individu meliputi kemampuan dan ketrampilan fisik maupun mental; seperti keluarga, tingkat social dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal-usul,

dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.¹¹

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang karyawan memiliki kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat ketrampilan yang baik, karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Tingkat ketrampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan.

c. Lingkungan organisasional

¹¹ Donno Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kekaryawan*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2017), Hlm. 50.

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

B. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Bernandin dan Russell, produktivitas dapat diartikan secara umum sebagai tingkat perbandingan antara hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Sedangkan John Soeprihanto berpendapat, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*).¹² Menurut Hasibuan, produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik dimungkinkan oleh adanya efisiensi (waktu-bahan-tenaga), sistem kerja, Teknik produksi dan adanya peningkatan ketrampilan dari tenaga kerjanya.¹³

Produktivitas kerja menurut Yuaniarsih dan Suwanto adalah sebagai hasil konkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama waktu tertentu dalam suatu proses kerja.¹⁴ Menurut

¹² Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Prtnership Dan Kolektivitas*, (Jakarta : Tugu Publisher, 2007), Hlm. 80.

¹³ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : CV IRDH, 2019), Hlm. 250.

¹⁴ Tri Pitara Mahanggroro, *Melejitkan Produktivitas Kerja Dengan Sinergitas Kecerdasan*, (Yogyakarta : Deepublish 2018), Hlm. 6

Muchdarsyah Sinungan dalam Yin Kimsean yang dimaksud produktivitas adalah ukuran efisiensi produksi yaitu suatu perbandingan antara hasil keluaran dengan masukan (output dan input), masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik dalam bentuk nilai. Produktivitas yaitu rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan kepuasan yang dapat diperoleh dengan pengorbanan yang diberikan, namun tidak hanya mencakup perbandingan output dan inputnya saja tetapi juga pada sikap dan tingkah laku tenaga kerjanya, karena tidak semua produktivitas dapat diukur dengan output dan inputnya.

Produktivitas memiliki dua dimensi, dimensi pertama adalah efektifitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi yang kedua dari produktivitas yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.¹⁵ Perbedaan dari produktivitas dan efisiensi adalah bahwa produktivitas merupakan ukuran tingkat efisiensi dan efektifitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi dalam perusahaan berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan (*output*) dengan masukan dari setiap sumber yang dipergunakan (*input*). Produktivitas kerja karyawan merupakan suatu kondisi dimana karyawan suatu perusahaan dapat bekerja

¹⁵ Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Prtnership Dan Kolektivitas*, (Jakarta : Tugu Publisher, 2007), Hlm. 80.

secara maksimal sehingga hasil produksi yang dicapai dapat sesuai dengan apa yang direncanakan.¹⁶

Dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk dapat digunakan menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah:¹⁷

a. Semangat kerja

Unsur semangat kerja dapat diartikan sebagai sikap mental para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ditunjukkan oleh adanya kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga, jika kondisi semangat kerja tetap dijaga dan dikembangkan maka peningkatan produktivitas kerja dapat tercapai. Untuk melihat semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

b. Cara kerja atau metode kerja

Unsur cara atau metode kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat melalui kesediaan para karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk bekerja secara efektif dan efisien. Cara kerja yang standar dan efektif dapat meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, baik produktivitas produksi ataupun produktivitas kerja

¹⁶ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi"*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), Hlm. 257.

¹⁷ Ibid., Hlm. 258.

karyawan berupa penyelesaian pekerjaan tepat waktu tanpa menghilangkan atau mengurangi kualitas kerja dan kualitas produk.

c. Hasil kerja

Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh dari pekerjaan karyawan merupakan prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan yang menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi.¹⁸ Dalam analisis manajemen sumber daya produktivitas kerja karyawan merupakan variable yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa hasil penelitian yang memperlihatkan faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain:¹⁹

a. Bersumber dari pekerjaan

Suatu pekerjaan yang banyak memerlukan gerakan yang dapat mengakibatkan produktivitas kerja menjadi rendah. Oleh karena itu,

¹⁸ Ibid., Hlm. 262.

¹⁹ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : CV IRDH, 2019), Hlm. 250.

agar Gerakan dalam melakukan pekerjaan cepat dan tepat terlebih dahulu diadakan *Time and Motion Study*. *Time and Motion Study* adalah sebuah pembelajaran sistematis dari sistem kerja dengan tujuan mengembangkan sistem dan metode yang lebih baik, menstandarkan sistem dan standar, menentukan standar waktu dan melatih operator. Dengan dua studi tersebut dapat tercipta Gerakan-gerakan yang efektif dan dapat memperlancar pekerjaan sekaligus mengurangi kesalahan karyawan.

b. Berumber dari karyawan itu sendiri

Semangat dan kegairahan para karyawan merupakan unsur penting guna mencapai produktivitas yang tinggi. Maka sebaiknya pimpinan memperhatikan unsur penting guna mencapai produktivitas yang tinggi. Maka sebaiknya pimpinan memperhatikan unsur sebagai berikut:

- 1) Gaji yang memadai
- 2) Kebutuhan karyawan perlu diperhatikan
- 3) Penempatan posisi karyawan pada posisi yang tepat.

Selain dari kedua sumber tersebut maka faktor lain yang memperngaruhi produktivitas kerja adalah:

1) Pendidikan

Tingkat kecerdasan karyawan dilihat dari tingkat pendidikannya. Semakin tinggi Pendidikan semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan mendapatkan tujuan kejenjang yang lebih baik. Oleh

karena itu, Pendidikan berhubungan dengan produktivitas kerja staf dan karyawan.

2) Kesehatan jasmani dan rohani

Salah satu tugas pimpinan perusahaan adalah menjamin kesehatan karyawan yaitu dengan cara mengatur jam kerja, meniadakan lembur sehingga dapat menciptakan kegiatan kerja para karyawan. Karyawan yang sehat juga pasti akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh besar dalam meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja yang bersih dan mendukung akan dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih giat.

4) Faktor manajerial

Gaya kepemimpinan yang efektif, memotivasi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja dengan lebih semangat dan bergairah dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus diselesaikannya sebagai karyawan.

5) Motivasi

Pemberian motivasi oleh seorang pimpinan yang baik akan membimbing dan melatih karyawannya. Memotivasi setiap karyawan bukan hal yang mudah, sebab setiap karyawan

mempunyai latar belakang, pengalaman, harapan dan keinginan yang berbeda.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :²⁰

- a. Pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) yang mendasari produktivitas. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses Pendidikan baik formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Dalam dunia pekerjaan bukan hanya memerlukan pengalaman Pendidikan formal, namun juga perlu pengalaman yang didapat dalam pendidikan non formal. Dengan Pendidikan yang tinggi dan didukung oleh pengetahuan yang luas, seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.
- b. Ketrampilan (*skill*) adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, seperti ketrampilan computer, ketrampilan bengkel, dan lain-lain. Dengan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, maka dapat menyelesaikan pekerjaan

²⁰ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi”*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), Hlm. 260.

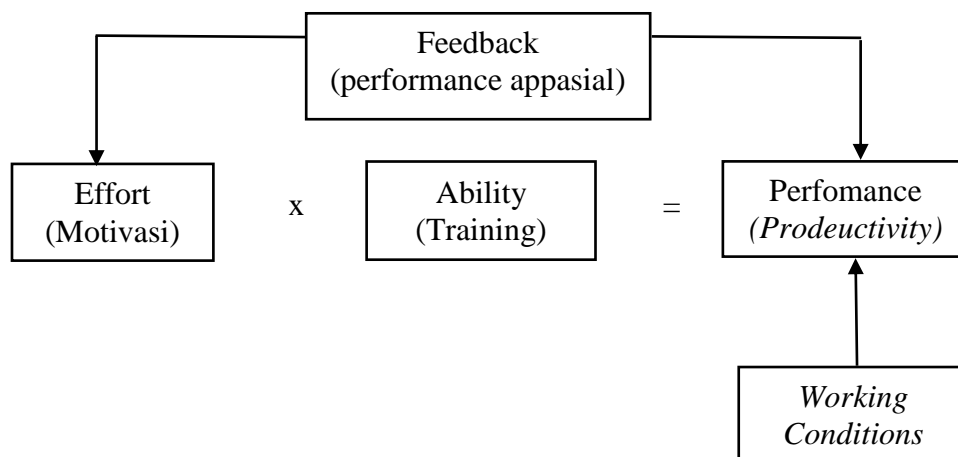
secara produktif. Jika seorang karyawan memiliki ketrampilan yang baik, maka akan semakin produktif.

- c. Kemampuan (*Abilities*) terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan dan ketrampilan merupakan faktor pembentuk kemampuan. Melalui kemampuan yang memadai, seorang karyawan diharapkan dapat menuntaskan tugas-tugas pekerjaannya dengan tanpa adanya masalah teknis.
- d. Kebiasaan (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*). *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan terpolakan memiliki dampak positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya, apabila kebiasaan-kebiasaan karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Perilaku karyawan juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif dan sebaliknya.

Klingner dan Nanbaldian menyatakan bahwa produktifitas merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan, yang didukung dengan motivasi tinggi, dan dengan kemampuan sumber daya manusia (*ability*) yang diperoleh dari latihan-latihan produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi umpan balik bagi kegiatan organisasi seterusnya, atau bagi motivasi sumber daya manusia pada tahap berikutnya.

Proses keterkaitan yang dapat menghasilkan produktivitas dijelaskan dalam gambar berikut:²¹

Gambar 2.1
Alur Produktivitas



Adapun indikator dari produktivitas kerja karyawan menurut Simanjuntak (2005) adalah sebagai berikut:²²

a. Kemampuan karyawan

Semakin baik tingkat kemampuan karyawan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b. Kualitas kerja

c. Kapasitas mesin

d. Sarana pendukung

Untuk mendukung peningkatkan kemampuan karyawan tersebut, maka diperlukan adanya sarana pendukung berupa fasilitas. Fasilitas disini

²¹ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kecepatasekolahan "Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi"*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), Hlm. 265.

²² Silfa Rino, Pengaruh Kemampuan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Marita Makmur Jaya Kecamatan Rupert, Kabupaten Bengkalis, *Jom Fekon* Vol . 2, No 2, 2015, hlm. 6.

bisa berupa sarana pendukung ataupun fasilitas jaminan kesehatan, kompensasi serta jenjang karir.

C. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.²³ Menurut Manullang, Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Handoko, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan sesuai dengan rencana-rencana semula.

²³ Retina Sri Sedjati, Manajemen Strategis, (Yogyakarta Depublish, 2015), Hllm. 164

2. Prinsip Pengawasan

Agar pengawasan dapat berjalan dengan efisien dan efektif perlu adanya sistem pengawasan yang efektif maka perlu dipenuhi beberapa pengawasan yaitu :

- a. Pengawasan harus bersifat *fact finding*, artinya pengawasan harus menentukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
- b. Pengawasan harus bersifat *preventif*, artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan penyelewengan dari rencana semula.
- c. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang.
- d. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- e. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi, pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan.
- f. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak benar.
- g. Pengawasan bersifat harus membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan baginya.

3. Manfaat Pengawasan

Manfaat terpenting dari pengawasan antara lain :²⁴

- a. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
- b. Dikenalinya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
- c. Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
- d. Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
- e. Tidakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar defiasi dari standar tidak terus berlanjut.

4. Indikator Pengawasan

Menurut Sondang P. Siagian pengawasan dapat diukur dari indikator sebagai berikut :²⁵

- a. Penetapan standar

Standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

²⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), Hlm. 261

²⁵ Yuli Astuti, Pengaruh Pengawasan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Industri Tv Kabel (Studi pada PT Zi Vision Cabang Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan), *Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 3, No. 2, 2016, hlm. 5.

b. Memantau

Penetapan standar adalah sia - sia bila tidak disertai berbagai cara memantau kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah memantau kegiatan secara tepat.

c. Pengukuran Pelaksanaan kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang - ulang dan terus-menerus.

d. Membandingkan

Pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangantahap kritis dari proses pengawasan adalah pelaksanaan nyata Membandingkan dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

e. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperelukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

D. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku. Menurut Mankunegara, disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan.²⁶

Menurut Rivai disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan anggota agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati suatu peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.²⁷ Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang dalam untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar sesuatu yang telah ditetapkan.

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku disekitarnya. Penempatan disiplin dalam kehidupan suatu organisasi ditujukan agar semua karyawan yang dalam organisasi bersedia dengan sukarela mematuhi dan menaati segala peraturan dan tatatertib yang berlaku tanpa paksaan. Setiap para karyawan dalam organisasi tersebut dapat mengendalikan diri dan mematuhi norma yang berlaku dalam

²⁶Amiruddin, *Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Biak Numfor*. Pasuruan : CV Qiara Media 2019

²⁷ Elvi Lastriani, *Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Anggota Pada Satlantas Polresta Pekanbaru*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11, No. 2, September 2014, ISSN: 1829 – 9822, hlm. 356.

organisasi, maka hal ini akan menjadi modal utama yang amat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Disiplin juga akan tercipta apabila karyawan dapat mematuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku pada organisasi atau perusahaan, dan hal tersebut dapat diukur. Kedisiplinan seorang di dalam bekerja tercermin dari aspek seperti ketepatan waktu, ketaatan/kepatuhan, dan tanggung jawab. Disiplin kerja merupakan suatu sikap seseorang dalam menghargai waktu, kesadaran, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, dan tidak mengelak sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2. Syarat Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat sebagai berikut:²⁸

- a. Para karyawan datang dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur, maka disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sesuai yang diharapkan perusahaan.
- b. Berpakaian rapi. Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya

²⁸ Ardansyah Dan Wasilawati, Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.16, No. 2, 2017, Hlm. 54.

diri dalam bekerja akan tinggi, sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan tinggi.

- c. Mampu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggerakkan perlengkapan kantor, maka dapat menunjukkan bahwa disiplin kerjanya kurang. Oleh karena itu, dalam menggerakkan perlengkapan kantor harus hati-hati sehingga produktivitas kerjanya juga baik.
- d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan, maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik. Selain itu dengan mematuhi segala peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, maka akan berpengaruh terhadap disiplin kerjanya. Dengan disiplin yang tinggi, maka diharapkan produktivitas kerjanya yang tinggi.
- e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi. Tanggung jawab sangat berpengaruh besar pada disiplin kerja. Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerjanya tinggi.

3. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja dalam Organisasi

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai kesatuan yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin

terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya organisasi.²⁹

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Sementara itu, tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang dilakukan tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku karyawan hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus

²⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), Hlm. 88.

mendisiplinkan kembali karyawan yang dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Hani Handoko berpendapat bahwa pendisiplinan untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sementara itu sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif yang bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, antipati atau kelesuan dan ketakutan pada penyelia.

Menurut Bejo Siswanto disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.³⁰ Menurut Bejo Siswanto menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

³⁰ Thamrin Noor, *Analisa Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bandar Udara H. Asan Di Sampit*, Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis (2/1), 2016, hlm. 64.

- a. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi keberlangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja antara lain :
 - 1) Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif dan dapat menguntungkannya dalam jangka waktu

panjang. Disiplin kerja dilakukan secara teratur, tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

4. Riset Disiplin Kerja

Pentingnya penerapan disiplin kerja bagi karyawan sehingga banyak organisasi melakukan riset yang hasilnya dapat memperoleh rekomendasi dalam pengelolaan SDM.

a. Menurut Veithzal Rivai yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen :

1) Kehadiran

Hal ini indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah biasanya terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

b. Menurut Gouzali Saydam, faktor - faktor mempengaruhi kedisiplinan sebagai berikut :³¹

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

c. Bejo Siswanto berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja ada lima :

- 1) Frekuensi kehadiran. Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- 2) Tingkat kewaspadaan. Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki

³¹ Hari Mulyadi dan Nina Marlina, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Weaving PT Adetex Cabang Banjar Kabupaten Bandung*, Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, Vol. 9, Februari 2010, hlm. 31.

tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

- 3) Ketaatan pada standar kerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya seorang karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
- 4) Ketaatan pada peraturan kerja. Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- 5) Etika kerja. Etika kerja diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antarsesama karyawan.

5. Indikator Disiplin Kerja

Rivai menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat dijadikan indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:³²

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat datang atau pulang lebih cepat dalam bekerja.

³² Mardi Astutik, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang, *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, Vol. 2, No. 2, 2016, hlm. 145

b. Ketaatan pada kewajiban dan peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

c. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e. Bekerja Etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

E. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Gary Dessler, kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan kepada karyawan, yaitu pembayaran

langsung dan pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi.³³

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Menurut Flippo dalam bukunya *Principle of Personal Management*, kompensasi adalah untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.³⁴ Kompensasi dapat membantu suatu organisasi untuk mempertahankan karyawannya dengan baik jika dikelola dengan maksimal. Karena kompensasi merupakan semua yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan non-finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kekaryawanan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.³⁵

³³ Dewi Pratiwi Indiasari, Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT. XYZ, *Jurnal Ekonomi*, Vol. 20, No. 1, 2018, hlm. 124.

³⁴ Saldili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2005) Hlm, 18

³⁵ T Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), Hlm. 118

Sedangkan menurut Simamora, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Apabila dikaitkan antara kinerja dengan kompensasi, sudah selayaknya karyawan yang mempunyai tingkat produktivitas tinggi memperoleh kompensasi yang lebih besar. Kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja sangat kuat pengaruhnya pada perusahaan yang menetapkan target secara kuantitas, oleh karena itu kompensasi dapat dijadikan sebagai peningkatan kinerja karyawan. Secara teoritis kompensasi mempengaruhi kinerja.³⁶

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan terhadap karyawan berupa gaji, fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan bersifat permanen pada periode tetap. Selain itu pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia. Kompensasi mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, produktivitas, dan lain sebagainya.

Menurut Donni Juni Priansa, ketika memberikan kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam rekrutmen pegawai, motivasi,

³⁶ Danny Hendra Irawan, Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 13, No. 1, 2014, hlm. 3.

kinerja, produktivitas, serta tingkat perputaran karyawan pada perusahaan.³⁷

Bagi perusahaan, kompensasi merupakan bagian dari biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien sehingga perusahaan cenderung menekan kompensasi seminimal mungkin. Dari sisi pekerja, kompensasi dipandang sebagai hak dan merupakan sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya.

Menurut Donni Juni Priansa dalam bukunya *Manajemen Kinerja Kepegawaian* waktu pembayaran kompensasi harus tepat waktu dan jangan sampai ada penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi, ketenangan dan konsentrasi kerja karyawan juga menjadi lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat waktu, maka disiplin, moral, dan gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan *turnover* pegawai akan semakin tinggi.³⁸

Perusahaan harus memahami bahwa kompensasi yang diterima karyawan akan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga, yang sebagian kebutuhan tersebut tidak dapat ditunda. Misalnya, gaji dibayar setiap tanggal satu. Jika tanggal satu jatuh pada hari libur (Minggu), sebaiknya gaji itu dibayarkan pada hari Sabtu (dipercepat).

³⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2017), hlm. 296.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 306.

2. Indikator Kompensasi

Menurut Wibowo ada beberapa indikator yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:³⁹

- a. Kesesuaian uang / gaji dengan banyaknya jam kerja.
- b. Kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
- c. Kesesuaian antara tunjangan dan tanggung jawab.

Indikator – indikator kompensasi menurut Simamora diantaranya sebagai berikut:⁴⁰

- a. Gaji dan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan, mingguan ataupun harian sesuai dengan kerjanya.

- b. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk

³⁹ Julita Fransiska Tambunan, Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Pekanbaru, *JOM Fekon*, Vol. 4 No. 1, 2017, Hlm. 197

⁴⁰ Paulus Leonu, Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Paten Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur, *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, Vol.1, No. 1, e-ISSN 2580-9695, 2017, hlm. 44.

mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

c. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.

Imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

d. Fasilitas yang memadai.

Program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Fasilitas sebagai sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan.

3. Jenis Kompensasi

Menurut Simamora kompensasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial :⁴¹

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial berarti kompensasi yang dinyatakan dengan wujud uang kepada karyawan. Kompensasi ini dibagi lagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung

1) Kompensasi langsung

⁴¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), Hlm. 223

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran untuk pekerja yang selesai melakukan suatu pekerjaannya dengan diberikan tanpa waktu lama atau waktu yang telah ditentukan. Kompensasi langsung terdiri dari:

- a) bayaran pokok (base pay) yaitu gaji dan upah;
- b) bayaran prestasi (merit pay);
- c) bayaran insentif (incentive pay) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembaian keuntungan, dan pembagian saham;
- d) bayaran tertangguh (deffered pay) yaitu program tabungan, dan anuitas pemberian saham.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian dari sebagian keuntungan yang diperoleh organisasi atau perusahaan untuk para pekerja diluar upah tetap, biasanya berupa uang atau barang dalam hari-hari tertentu. Misalnya terdiri dari:

- a) program perlindungan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja;
- b) bayaran diluar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil;
- c) fasilitas, yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

b. Kompensasi non-finansial

Kompensasi non-finansial berarti kompensasi yang dinyatakan dengan wujud kepuasan seseorang dari pekerjaan. Kompensasi ini dibagi lagi menjadi kompensasi mengenai pekerjaan dan lingkungan kerja

1) Pekerjaan

Kompensasi pekerjaan ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi, misalnya berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

2) Lingkungan kerja

Kompensasi non-finansial yang berupa lingkungan kerja dapat berupa supervisor yang kompetensi, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman

Menurut Kaswan jenis kompensasi terdiri dari :

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. (Bonus, insentif, komisi) - Kompensasi Finansial Tidak Langsung Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang bisa berupa Tunjangan, Asuransi Pesangon, Sekolah Anak, cuti Sakit, dll. Dengan kata lain kompensasi tidak

b. Kompensasi non-Finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

4. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsudin sebagai berikut:⁴²

- a. Pengalokasian SDM secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengundang implikasi bahwa karyawan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sementara itu, Werther dan Davis menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor :⁴³

- a. Memperoleh karyawan yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar.

Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan

⁴² Ibid., hlm. 225-226

⁴³ Ibid., 217

pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen efektif, bisa jadi pekerja dibayar upah atau gaji di atas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum. Sistem kompensasi sangat sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

- g. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi dan para karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola secara efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu dalam penerapannya, kompensasi dapat dibagi menjadi lima jenis kompensasi. Menurut Simamora jenis kompensasi yaitu:⁴⁴

1. Gaji (*salary*), yaitu imbalan atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada karyawan atau karyawan, yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan.
2. Upah (*wages*), yaitu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
3. Insentif (*Incentive*), jenis kompensasi yaitu di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat berdasarkan hasil kinerja.

⁴⁴ Zuchri Abdussamad, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontalo, *Jurnal Manajemen*, No. 03, Vol 18, 2014, Hlm. 458

4. Tunjangan (*benefit*), yaitu jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kekaryawanan.
5. Fasilitas (*Perquisites*), yaitu jenis dan kompensasi *non financial* yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

Dalam upaya pemberian kompensasi untuk dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, perusahaan terlebih dahulu dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Menurut Simamora faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Produktivitas, dimana organisasi apa pun mengharap keuntungan baik materil maupun nonmateril, maka dari itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas kerjanya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Untuk itu, organisasi tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi kepada organisasi melalui organisasi mereka.
2. Kemampuan untuk membayar, yaitu pemberian kompensasi akan bergantung kepada kemampuan organisasi dalam membayar pekerjaannya.
3. Kesiediaan untuk membayar. Hal ini akan mempengaruhi terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak

organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi tetapi belum tentu mereka mau memberikan kompensasi yang memadai.

4. Permintaan dan penawaran tenaga kerja, pemberian kompensasi dipengaruhi oleh sedikitnya tenaga kerja dipasaran kerja, dimana bagi tenaga kerja yang kemampuannya banyak dipasaran kerja maka mereka akan memberikan kompensasi yang lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang memiliki kemampuan yang langka dipasar tenaga kerja.
5. Serikat pekerja. Dengan adanya organisasi-organisasi pekerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi, organisasi pekerja ini, biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang layak.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan dimana, melalui peraturan perundang-undangan ini jelas akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi oleh setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta.

Sementara itu menurut Hasibuan berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi :

1. Penawaran dan permintaan. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, apabila pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi. Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, apabila kemampuan dan

kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasinya semakin besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya relatif kecil.
4. Produktifitas karyawan. Apabila produktivitas karyawan baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitasnya buruk serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya Upah Minimum Regional (UMR). Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi karyawan.
6. Biaya hidup. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.
7. Posisi dan jabatan karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*.
10. Jenis dan sifat pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan, ketelitian untuk mengerjakannya.

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Perbedaan
1	Ani Fauziyah, 2015	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pelinting di Perusahaan Rokok Kretek Sukun Mc. Wartonu Kudus	Analisis regresi ganda	Variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan yang ditunjukkan pada uji signifikan.	a. Jumlah dan variable penelitian. b. Obyek penelitian. c. Metode penelitian.
2	Mariatin Nafi'ah,	Pengaruh Upah,	Ex Post Facto	Hasil penelitian	a. Jumlah dan variable

	2015	Disiplin Kerja dan Insentif terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Minimarket Rizky di Kabupaten Sragen		menunjukkan bahwa 2 variabel dari 3 variabel yang ditelaah berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja minimarket Rizky di Kabupaten Sragen. Variabel tersebut adalah disiplin kerja dan insentif.	penelitian. b. Obyek penelitian c. Metode Penelitian
3	Bani Nur Alamsyah, 2016	Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Dampaknya terhadap Loyalitas di PT Alihdaya Indonesia	Kausalitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kinerja karyawan.	a. Jumlah dan variabel penelitian. b. Obyek penelitian. c. Metode penelitian
4	Ika Fitriani. Amin Pujiati. Wijang Sakitri, 2019	Pengaruh Kompensasi, Tingkat Pendidikan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Kerja. Education Analysis Journal	Skala Likert	Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi, tingkat pendidikan dan lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas kerja pada PT Wasabhi Inti Sukses	a. Jumlah dan variabel penelitian. b. Obyek penelitian. c. Metode penelitian.
5	Ismail Usman, 2016	Pengaruh Disiplin Kerja	Uji Reabilitas	Dari hasil analisis uji t dan uji f	a. Jumlah dan variabel penelitian.

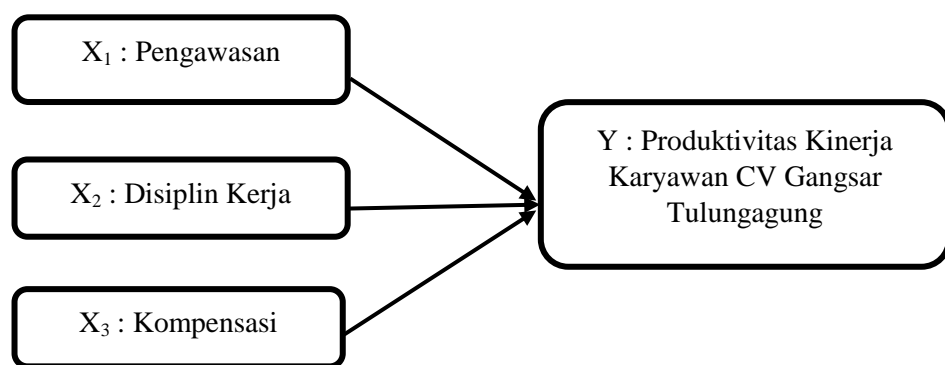
		terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Allo Jaya di Bontang. eJournal Administrasi Bisnis		menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, namun dalam hal ini korelasi antara variabel disiplin kerja masih sangat lemah terhadap produktivitas kerja di PT Allo Jaya Bontang	b. Obyek penelitian. c. Metode penelitian.
6	Ruri Anjayani, 2017	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada <i>Home Industri</i> Adi Jaya Konveksi di Desa Kedungpuji Kecamatan Gombong Kabupaten Kebumen	Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan	a. Jumlah dan variabel penelitian. b. Obyek penelitian. c. Metode penelitian.

Sumber : Olahan Peneliti, 2020

G. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan. Analisis tersebut dilakukan dengan melihat keadaan karyawan pada CV Gangsar Tulungagung.

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



Sumber : Olahan Peneliti, 2020

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Karena sifatnya sementara perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu pengujian atau test yang disebut tes hipotesis. Terdapat dua macam hipotesis yang dibuat dalam suatu percobaan penelitian, yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Adapun hipotesis dari penelitian ini, adalah :

Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

H_a : Terdapat pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

H_a : Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

Hipotesis 3

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

H_a : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung.

Hipotesis 4

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung secara simultan.

H_a : Terdapat pengaruh antara pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan CV Gangsar Tulungagung secara simultan.

Untuk hipotesis statistik sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

Jika Probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika Probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.