

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia sebagai suatu unsur yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan, maka sumber daya manusia dianggap sebagai obyek utama. Persaingan dunia usaha yang semakin ketat saat ini memaksa perusahaan untuk dapat menghadapi setiap perubahan yang mungkin terjadi. Hal tersebut diharapkan agar perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang andal yang dapat bersaing dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi selama ini adalah rendahnya tingkat kualitas sumber daya manusia untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam operasional bisnis, suatu perusahaan harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Agar bisa menjaga keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan, maka pemimpin dituntut untuk selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya termasuk untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan moral maupun etika. Jadi kinerja merupakan hal yang

penting bagi perusahaan. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan disiplin kerja dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT. Pengangkutan Auto Sidikalang merupakan sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pengangkutan penumpang, barang maupun dokumen. Demi meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan, PT. Pengangkutan Auto Sidikalang tidak henti – henti untuk membenahi diri sehingga mampu bersaing dengan perusahaan – perusahaan jasa lain. Dalam mempertahankan konsumennya, PT. Pengangkutan Auto Sidikalang berusaha menjalin interaksi serta komunikasi yang baik dengan publik.

Untuk mengungkap fenomena tentang kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang, peneliti melakukan pengamatan langsung ke tempat penelitian, dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kehadiran karyawan dominannya disebabkan oleh mangkirnya karyawan dan sisanya dikarenakan cuti dan sakit. Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan mangkir menyebabkan penilaian kinerja masih belum mencapai hal yang diharapkan, hanya dapat mendekati dengan standar perusahaan.

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu kompensasi. Menurut Subekhi (2012:175) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi

mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan, yaitu rekan kerja, keluarga, dan masyarakat. Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Apabila kompensasi diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Andreani (2015) yang berjudul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya, hasil penelitian menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya.

Faktor berikutnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Menurut Sutrisno (2009) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Diperlukannya kedisiplinan kerja yang baik untuk dapat menambah prestasi kerja setiap karyawan dan dapat menjadi tolak ukur untuk perusahaan dalam memberikan penilaian kinerja setiap karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Arda (2017) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia

Cabang Putri Hijau Medan, hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan.

Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Untuk menghindari ruang lingkup permasalahan agar tidak terlalu luas, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu masalah tersebut di identifikasikan melalui pengamatan-pengamatan yang penulis lakukan terhadap objek penelitian. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Data kehadiran masih belum baik, rendahnya tingkat kehadiran karyawan dominannya disebabkan oleh mangkirnya karyawan dan sisanya dikarenakan cuti dan sakit. Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan mangkir menyebabkan penilaian kinerja masih belum mencapai hal yang diharapkan, hanya dapat mendekati dengan standar perusahaan.
2. Kurangnya dorongan atau motivasi dari pimpinan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Tingkat pengetahuan terhadap informasi yang berhubungan dengan pekerjaan belum maksimal.
4. Kurangnya dukungan dari rekan kerja dalam bekerja, kurangnya kesempatan untuk maju.

## **1.3. Batasan Masalah**

Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran mengenai masalah yang dibahas serta terbatasnya waktu dan pengetahuan yang dimiliki penulis, maka

dalam hal ini permasalahan hanya dibatasi pada masalah pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang?
2. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang?
3. Apakah ada pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

1. Untuk penulis, dapat menambah ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan khususnya tentang pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk perusahaan, dapat memberikan sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat bagi PT. Pengangkutan Auto Sidikalang tentang pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teoritis**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seseorang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2016:8) mengartikan kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Komariyah (2018:188) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Selanjutnya Moeheriono (2012:95) kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi

Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang

dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2011:551), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.



14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan dia antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sangat ataupun hadiah

#### **2.1.1.3. Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi**

Mangkunegara (2014:28) menyebutkan karakter – karakter individu dengan kinerja tinggi sebagai berikut:

1. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
2. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
3. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
4. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.

5. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
6. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri
7. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak berpergian.
8. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru

#### **2.1.1.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2016:135) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain :

1. Prestasi kerja

Hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian

Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif dan lain lain.

3. Perilaku

Sikap dan perilaku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan

Merupakan aspek manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Menurut Mahmudi (2010:20), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal

Yakni meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki semua individu.

2. Faktor kepemimpinan

Yakni meliputi kualitas pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan.

3. Faktor tim

Yakni meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap semua anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.1.5. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:264) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan emosi

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

#### **2.1.1.6. Indikator Kinerja Pegawai**

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:75) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2.1.2. Kompensasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan, sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Sedangkan Mangkunegara (2011:83) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Menurut Septawan (2014:5) mengemukakan kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut

Rivai (2010:357) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa, kompensasi merupakan imbalan yang wajib diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan, dan dalam pembayaran mesti sesuai dengan peraturan yang berlaku di wilayah tersebut serta sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak.

#### **2.1.2.2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2014:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.
2. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
3. Kepuasan kerja  
Dengan balas jasa karyawan akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
4. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah
5. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

6. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin *turn over* relatif kecil

7. Disiplin

Dengan adanya pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku

8. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya

9. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhuan yang berlaku (seperti batas upah minum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.2.3. Komponen-komponen Kompensasi**

Komponen-komponen kompensasi menurut Rivai (2014:11) diantaranya adalah :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial secara langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

4. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap pegawai sebagai upaya peningkatan kesejahteraan pegawai. Seperti, asuransi, tunjangan, dan lain-lain.

#### **2.1.2.4. Manfaat Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2015:12) manfaat kompensasi yaitu :

1. Manfaat bagi Perusahaan :
  - a. Menarik karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi bekerja pada perusahaan.
  - b. Untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi.
  - c. Mengikat karyawan untuk bekerja pada perusahaan
2. Manfaat bagi karyawan :
  - a. Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari



- b. Untuk memenuhi kehidupan keluarganya
- c. Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- d. Untuk meningkatkan status sosial prestige karyawan.

#### **2.1.2.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2014:127) adalah sebagai berikut:

##### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada pekerjaan maka kompensasi relative lebih besar.

##### **2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan**

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### **3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### **4. Produktivitas Karyawan**

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi semakin besar, sebaliknya jika produktivitas kerja karyawan buruk serta rendah, maka tingkat kompensasi kecil.

##### **5. Pemerintah dengan undang-undang dan Kepres**

Pemerintah dengan undang-undang dan Kepres besarnya batas upah/balas jasa minimum. Penetapan pemerintahan ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/ *cost Of Living*

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/ upah semakin tinggi. Sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/ upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

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

8. Pendidikan dan Pengalam Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalam kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta keterampilan lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan penglaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/ balas jasa kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika

kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat penanggur (*disqueshed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat Pekerjaan termasuk sulit/ sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah/ balas jasa relatif rendah.

#### **2.1.2.6. Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014:123) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

##### 1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan oleh lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerja. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.

##### 2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam

sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

### 3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

### 4. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insenti) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

#### 5. Waktu pembayaran kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat waktu akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar. Kesimpulannya adalah dasar penentuan kompensasi dapat memberikan kepuasan bagi seluruh pihak dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat waktu akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Sehingga kebijaksanaan kompensasi harus diatur dengan baik agar bermanfaat bagi banyak pihak.

#### **2.1.2.7. Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda.

Hasibuan (2014:86) mengemukakan secara umum indicator kompensasi yaitu :

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerjanya.
3. Bonus/insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Asuransi kesehatan dan keselamatan kerja
5. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.

### **2.1.3. Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2011:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Menurut Hasibuan (2010:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya.

Lebih lanjut Sutrisno (2016:89) disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku seseorang dalam mentaati peraturan dan prosedur kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

#### **2.1.3.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
  - a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
  - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **2.1.2.3. Jenis – Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Sinambela (2012:239) terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

1. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan organisasi bertanggungjawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif. Di sisi lain para pegawai juga wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan Standar Operasi Prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada



dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

#### **2.1.2.4. Indikator Disiplin Kerja**

Hasibuan (2010:194) menyebutkan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan Pimpinan

Teladan Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik,

kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

### 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer/pimpinan yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali

sistem sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau tidak terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya, jika pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan karyawannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksinya tidak berlaku lagi.

## 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1	Arda (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Andreani (2015)	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama di Surabaya
3	Sulistiyo (2016)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat dan BNI Syariah Cabang Jember dan Banyuwangi	Kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat dan BNI Syariah Cabang Jember dan Banyuwangi
4	Hernowo Narmodo dan M.	Pengaruh motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan	Terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pasuruan

	Farid Wajdi (2011)	Kepegawaian Daerah Kabupaten Pasuruan.	
5	Arda (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Data diolah peneliti, (2022)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu / teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau kalau boleh dikatakan oleh peneliti merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang dihubungkan dengan garis sesuai variabel yang diteliti.

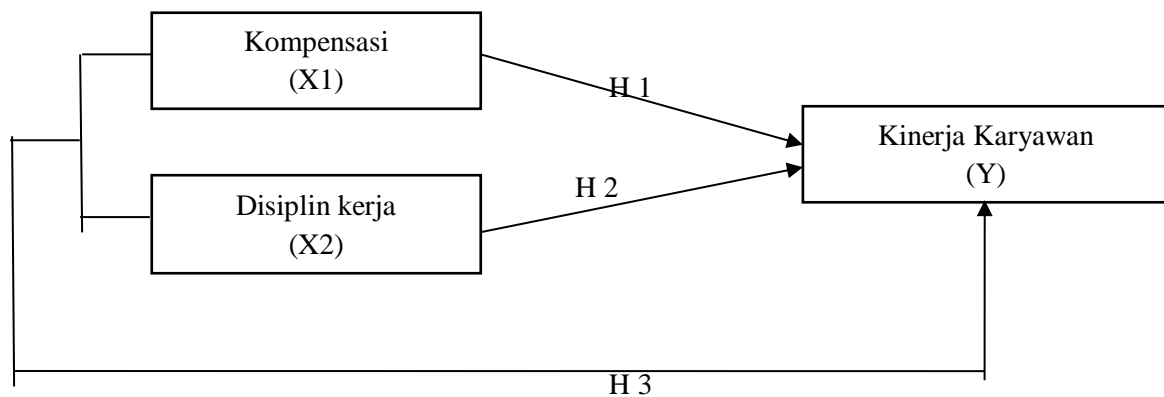
Dalam kerangka konsep ini perlu dijelaskan secara teoritis antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Nursalam (2017) kerangka konsep penelitian merupakan abstraksi dari suatu realitas sehingga dapat dikomunikasikan dan membentuk teori yang menjelaskan keterkaitan antara variabel yang diteliti.

Dengan demikian maka kerangka konsep dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai PT. Pengangkutan Auto Sidikalang sebagai variabel dependen yang dipengaruhi kompensasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen.

Jika kompensasi di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang baik/tinggi, yang ditunjukkan dengan imbalan yang wajib diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan, dan dalam pembayaran mesti sesuai dengan peraturan yang berlaku di wilayah tersebut serta sesuai dengan perjanjian kedua

belah pihak dan hal tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.

Jika disiplin kerja di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang baik/tinggi, yang ditunjukkan dengan perilaku seseorang dalam mentaati peraturan dan prosedur kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik dan hal tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang



**Gambar 2.1**

**Kerangka Konseptual**

**2.4. Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka konsep, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.

H2 : Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.

H3 : Kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pengangkutan Auto Sidikalang.