

**PENGARUH PENGAWASAN DAN KOMPENSASI FINANSIA
TERHADAP DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN
DI PT. SENTRA KARYA CAHAYA
RAYA DI PEKANBARU**

Oleh:

Nadya Eka Putri

Pembimbing: Marzolina dan Nuryanti

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email: naddyaeka28@gmail.com

*The Influence Of Supervision and Financial Compensation to Employees
Discipline in PT. Sentra Karya Cahaya Raya Pekanbaru*

ABSTRACT

The study held in PT. Sentra Karya Cahaya Raya Pekanbaru. The aim is to analyze the influence of supervision and financial compensation to employees' discipline. Population are all employees, consist of 61 employees that selected by using cencus method. Variables are supervision, financial compensation and discipline. Data analyzed by using descriptive and multiple linear regression analysis assisted by SPSS 22 for windows. The study reveals that both supervision and financial compensation significantly influence employees' discipline either partially or simultaneously. Supervision has the stronger effect to employees' discipline rather than financial compensation. It is recommended to push employees' discipline up by running a more effective supervision system and some enhancement as well as some adjustments in financial components such as bonus, pension program and adjust salary amount with the newest regional minimum wages regulation

Keywords: Supervision, Financial Compensation and Discipline

PENDAHULUAN

Perusahaan telah mengeluarkan sejumlah investasi yang cukup besar untuk mendapatkan, menempatkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimilikinya, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan biaya-biaya yang terkait dengan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan. Dan oleh karena itu perusahaan harus menjaga agar

investasi besar yang telah dikeluarkannya menjadi sia-sia karena karyawannya tidak memiliki perilaku yang diharapkan. Tentunya tidak mudah bagi perusahaan untuk mengendalikan perilaku dari setiap karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang sosial ekonomi serta memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda pula. Indikator umum yang bisa dilihat dari kedisiplinan karyawan tentu saja adalah masalah

tingkat kehadiran kerja dan ketepatan waktu kerja.

Seperti yang terjadi pada PT. Sentra Karya Cahaya Raya, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha kontraktor dan perdagangan umum yang ada di Pekanbaru. Informasi yang penulis dapatkan melalui staf di bagian personalia menunjukkan fenomena kedisiplinan kerja karyawan di perusahaan ini cukup mengalami permasalahan ditinjau dari segi kepatuhan pada waktu kerja.

Secara total, terjadi fluktuasi pada jumlah kasus pelanggaran disiplin (indisipliner) di perusahaan, dimana pada tahun 2014 menjadi tahun dimana tingkat kasus indisipliner yang tertinggi, yakni 1909 kasus dimana masalah absen menjadi kontributor dominan pada tindakan indisipliner yang dilakukan karyawan. Rata-rata setiap tahun terjadi 5% kenaikan kasus absen, 5% kasus keterlambatan dan 7% kasus pelanggaran tata tertib oleh karyawan setiap tahunnya dalam rentang waktu 5 tahun terakhir.

Dari sejumlah pelanggaran disiplin tersebut, ada yang dijatuhi sanksi dan ada yang hanya diberikan peringatan lisan. Penganan sanksi terbanyak terjadi pada tahun 2014 lalu, baik pada kategori SP 1 (Surat Peringatan Pertama), SP 2, SP 3 hingga pemecatan (PHK).

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan kedisiplinan dari seluruh anggota di

dalamnya dalam menjalankan peranannya sesuai dengan nilai-nilai dan segenap peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin merupakan suatu perilaku patuh dan taat terhadap aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku (Darsono & Siswandoko, 2011:128).

Terjadinya permasalahan kedisiplinan tentu saja memiliki sebab-sebab tertentu yang memicu seseorang melakukannya. Dua kategori penyebab masalah kedisiplinan yaitu sebab organisasional dan sebab individual (Simamora, 2004:612). Pada penelitian ini akan dikaji hanya sebab-sebab organisasional yang di antaranya adalah sistem kompensasi dan supervisi (pengawasan).

Kedua faktor organisasional ini menurut Simamora (2009:612) memberikan pengaruh dalam pembentukan kedisiplinan kerja pada diri karyawan. Hasibuan (2007:22) juga menyatakan bahwa aspek kedisiplinan merupakan salah satu dari bagian proses pengawasan. Konsep ini relevan dengan temuan empiris sejumlah penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa pengawasan yang efektif mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dan mencegah penyimpangan perilaku di tempat kerja (Chirasha & Mahapa, 2012; Gosango, 2013; Warsono & Sarwono).

Permasalahan pada aspek pengawasan yang dijumpai di PT. Sentra Karya Cahaya Raya adalah

karyawan masih merasakan bahwa sistem pengawasan yang dilakukan manajemen masih belum efektif. Yang dimaksud sebagai efektif disini adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2007:130-135) bahwa pengawasan efektif mencegah (preventif) penyimpangan, dilakukan dengan teknik yang tepat, memiliki skala prioritas, diimplementasikan secara obyektif dan bersifat membimbing dan tidak semata-mata menjatuhkan hukuman atau sanksi indisipliner.

Namun dari hasil prariset yang dilakukan terhadap 20 orang karyawan masih menunjukkan kurang efektifnya pola pengawasan di perusahaan. Mayoritas responden masih merasakan bahwa sistem pengawasan yang dijalankan manajemen PT. Sentra Karya Cahaya Raya masih kurang efektif. Kunci dari kurang efektifnya pengawasan tersebut diakibatkan karena teknik pengawasan yang dipilih dirasakan kurang tepat sehingga membawa dampak negatif pada hasil akhir pengawasan yang diharapkan.

Hasilnya adalah pola pengawasan yang kurang efektif untuk mencegah penyimpangan terjadi, seperti kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang berakibat pada pekerjaan ulang (*rework*) yang kurang efisien. Hal ini bisa terjadi karena pola pengawasan dari pimpinan unit kerja karyawan yang bersangkutan tidak dilalukan pada tahap awal pekerjaan dan selama

proses berlangsung, sehingga kesalahan-kesalahan yang terjadi terakumulasi pada hasil akhir pekerjaan. Ketika ini terjadi maka potensi terjadinya *rework* yang tidak efisien menjadi lebih besar kemungkinan terjadinya.

Pola pengawasan yang bersifat korektif atau hanya menunggu terjadinya kesalahan pada akhir pekerjaan ini pada akhirnya dapat mengurangi kadar kedisiplinan karyawan dalam penerapan metode dan prosedur kerja yang seharusnya. Karyawan menjadi mengabaikan prosedur dan etika untuk menjaga efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan hanya karena pimpinan di setiap unit kerja kurang melakukan pengawasan yang bersifat preventif atau mencegah sebelum penyimpangan itu terjadi dan membesar.

Faktor lain yang mempengaruhi kedisiplinan kerja adalah kompensasi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:121) yang menyatakan dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Hal ini dikuatkan pula secara empiris oleh beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari aspek kompensasi terhadap disiplin kerja dan mencegah karyawan berperilaku menyimpang (Apriliatin, 2009; Chirasha & Mahapa, 2012); Fachri & Irawan, 2009; Maryadi, 2012),

meskipun pada penelitian Gaur & Bhardwaj (2013) justru menyimpulkan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan disiplin kerja yang tinggi pula.

Di PT. Sentra Karya Cahaya Raya ada beberapa program kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik berupa pembayaran langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung yang dibayarkan berupa gaji, bonus, uang transport dan uang. Sedangkan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan adalah berupa pembayaran iuran Jamsostek oleh perusahaan untuk kepentingan karyawan.

PT. Sentra Karya Cahaya Raya memang selalu menaikkan jumlah total penerimaan kompensasi bulanan setiap tahunnya. Namun melihat dari besaran kenaikan tersebut maka kenaikan yang terjadi relatif tidak signifikan sehingga kurang menggembirakan bagi mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Sentra Karya Cahaya Raya. Besaran nilai kompensasi yang diterima masih dirasakan kurang adil dan sebanding dengan besar pengorbanan yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Sementara itu, perusahaan sendiri berpandangan bahwa nilai yang diberikan kepada karyawan sudah cukup layak dan tidak melanggar peraturan pengupahan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.

Disinilah terjadi kesenjangan penerimaan layak dan tidak layaknya kompensasi finansial antara karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

1. Bagaimana pengaruh pengawasan dan kompensasi finansial secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya?
2. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya?

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan kedisiplinan dari seluruh anggota di dalamnya dalam menjalankan peranannya sesuai dengan nilai-nilai dan segenap peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin merupakan suatu perilaku patuh dan taat terhadap aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku (Darsono & Siswandoko, 2011:128).

Terjadinya permasalahan kedisiplinan tentu saja memiliki sebab-sebab tertentu yang memicu seseorang melakukannya. Dua kategori penyebab masalah kedisiplinan yaitu sebab

organisasional dan sebab individual sebagai berikut (Simamora, 2009:612). Pada penelitian ini akan dikaji hanya sebab-sebab organisasional yang di antaranya adalah sistem kompensasi dan supervisi (pengawasan).

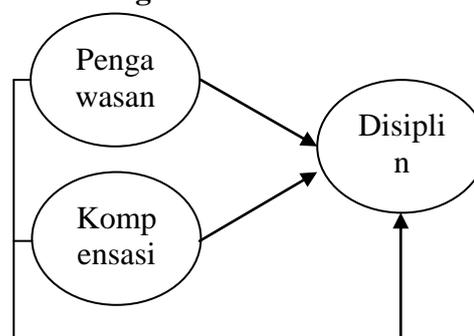
Kedua faktor organisasional ini menurut Simamora (2009:612) memberikan pengaruh dalam pembentukan kedisiplinan kerja karyawan. Hasibuan (2007:22) juga menyatakan bahwa aspek kedisiplinan merupakan salah satu dari bagian pengawasan. Konsep ini relevan dengan temuan empiris sejumlah penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa pengawasan yang efektif mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dan mencegah penyimpangan perilaku di tempat kerja (Chirasha & Mahapa, 2012; Gosango, 2013; Warsono & Sarwono).

Kedisiplinan kerja pegawai juga bisa dipengaruhi oleh aspek kompensasi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:121) yang menyatakan dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Hal ini dikuatkan pula secara empiris oleh beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari aspek kompensasi terhadap disiplin kerja dan mencegah karyawan berperilaku menyimpang (Apriliatin, 2009; Chirasha & Mahapa, 2012); Fachri &

Irawan, 2009; Maryadi, 2012), meskipun pada penelitian Gaur & Bhardwaj (2013) justru menyimpulkan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan disiplin kerja yang tinggi pula.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Simamora (2009) dan Hasibuan (2007)

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengawasan dan kompensasi finansial berpengaruh secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya.
2. Pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya.
3. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sentra Karya Cahaya Raya.

VARIABEL PENELITIAN

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Disiplin Kerja (Y): Suatu perilaku patuh dan taat terhadap aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku (Darsono & Siswandoko, 2011:128)	1. Menjalankan setiap peraturan 2. Bekerja sesuai prosedur 3. Disiplin pada waktu kerja 4. Disiplin menggunakan sumber daya perusahaan 5. Peraturan kerja telah disebarkan secara merata 6. Penegakan peraturan kerja tidak diskriminatif (Wirawan, 2008:59 dan Darsono & Siswandoko, 2011:131)	Ordinal
Pengawasan (X₁): Proses memonitor perencanaan, mengidentifikasikan penyimpangan yang signifikan (dari perencanaan) dan melakukan tindakan koreksi atau penyimpangan tersebut (Atmodiwiryo, 2011:56)	1. Bersifat preventif (pencegahan) 2. Kesesuaian teknik pengawasan 3. Skala prioritas pengawasan 4. Objektivitas pengawasan 5. Bersifat	Ordinal

	membimbing (Siagian, 2007:130-135)	
Kompensasi Finansial (X₂): Semua bentuk pengajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai yang timbul dari kepegawaian mereka (Dessler, 2011:249)	1. Besaran gaji mampu memenuhi kebutuhan karyawan 2. Program insentif yang diberikan sangat memuaskan 3. Bonus dibagikan secara adil 4. Perusahaan menyediakan asuransi lengkap bagi karyawan 5. Perusahaan menyediakan dana rekreasi bagi karyawan (Simamora, 2004:443)	Ordinal

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Sentra Karya Cahaya Raya yang beralamat di Jalan Tuanku Tambusai (d/h: Jalan Nangka) No.A1 Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Jalan Nangka No.A1 Pekanbaru, yang menurut data terakhir pada akhir tahun 2014 berjumlah 61 orang.

Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 61 orang karyawan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh pengawasan dan kompensasi finansial terhadap disiplin kerja, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 19 *for windows*. Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan dan kompensasi finansial terhadap disiplin kerja. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i, \text{ dimana:}$$

Y : Disiplin Kerja

β_0 : Konstanta

$\beta_1 X_1$: Koefisien Pengawasan

$\beta_2 X_2$: Koefisien Kompensasi

e_i : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan terdiri dari laki-laki berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja

antara 4 tahun hingga 6 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan adalah lulusan setingkat SMA.

A. Disiplin Kerja

Tingkat kedisiplinan kerja karyawan menurut pimpinan diukur dengan 10 indikator dengan hasil sebagai tabel berikut:

Tabel 1
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Disiplin Kerja

No	Pernyataan Indikator	Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Kriteria	
		SS	S	KS	TS	STS				
Y1	Memiliki kesadaran untuk mentaati setiap peraturan	Jml	5	14	28	14	0	61	3.16	Sedang
		Skor	25	56	84	28	0	193		
Y2	Jarang sekali terjadi pelanggaran peraturan kerja yang dilakukan karyawan	Jml	6	11	30	12	2	61	3.11	Sedang
		Skor	30	44	90	24	2	190		
Y3	Karyawan sudah mengetahui dan paham setiap prosedur pekerjaan	Jml	5	29	22	5	0	61	3.56	Baik
		Skor	25	116	66	10	0	217		
Y4	Setiap pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada	Jml	1	5	40	14	1	61	2.85	Sedang
		Skor	5	20	120	28	1	174		
Y5	Tingkat absensi karyawan sangat rendah	Jml	0	29	28	4	0	61	3.41	Baik
		Skor	0	116	84	8	0	208		
Y6	Tingkat keterlambatan kerja karyawan sangat rendah	Jml	0	15	29	14	3	61	2.92	Sedang
		Skor	0	60	87	28	3	178		
Y7	Karyawan memahami cara menggunakan peralatan kerja dengan benar	Jml	0	5	24	32	0	61	2.56	Buruk
		Skor	0	20	72	64	0	156		
Y8	Karyawan memiliki kesadaran memelihara peralatan kerja yang digunakan	Jml	0	5	17	32	7	61	2.33	Buruk
		Skor	0	20	51	64	7	142		
Y9	Seluruh peraturan kerja sudah disebarakan secara merata kepada karyawan	Jml	0	33	23	5	0	61	3.46	Baik
		Skor	0	132	69	10	0	211		
Y10	Penegakan aturan kedisiplinan dilakukan tanpa diskriminatif	Jml	5	28	23	5	0	61	3.54	Baik
		Skor	25	112	69	10	0	216		
Nilai skor rata-rata (Yskor : 10)						3.09				
Rata-rata tanggapan kedisiplinan kerja						Sedang				

Sumber: Data olahan

Secara umum, pimpinan masih menilai tingkat kedisiplinan kerja karyawan berada pada taraf yang sedang, meskipun pada beberapa aspek ada hal-hal yang dipandang sudah baik, seperti pemahaman pada prosedur kerja yang mendapatkan penilaian paling baik, kemudian penegakan peraturan tanpa diskriminasi, sosialisasi peraturan yang merata dan absensi karyawan yang dinilai cukup rendah. Namun mayoritas masih menunjukkan kedisiplinan yang kurang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran yang rendah dari para karyawan untuk memelihara peralatan dan perlengkapan kerja

menjadi indikator kedisiplinan kerja yang paling buruk. Banyak karyawan yang kurang memperdulikan *sense of belonging* atau rasa ikut memiliki yang pada akhirnya menyebabkan mereka kurang memiliki kesadaran untuk ikut membantu perusahaan menjaga dan memelihara asset perusahaan. SOP penggunaan peralatan sering diabaikan, sehingga bisa mengurangi umur pakai peralatan kerja. Permasalahannya terletak bahwa karyawan tidak memahami betul bagaimana cara menggunakan peralatan kerja secara benar dan melakukan pemeliharaan setelah digunakan. Padahal setiap peralatan kerja sudah diberikan petunjuk penggunaan dan SOP yang cukup jelas, namun banyak karyawan mengabaikannya dan bekerja hanya berdasarkan kebiasaan sebelumnya.

B. Pengawasan

Penilaian pada efektivitas sistem pengawasan di perusahaan dilakukan oleh karyawan terhadap 10 indikator sebagai berikut:

Tabel 2
Rekapitulasi Tanggapan
Responden Terhadap Komitmen

No	Pernyataan Indikator	Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		SS	S	KS	TS	STS			
X _{i,1}	Sistem pengawasan yang berlaku berusaha mencegah karyawan berbuat kesalahan	Jml	1	22	29	4	5	3.16	Sedang
		Skor	5	88	87	8	5		
X _{i,2}	Pimpinan unit kerja selalu mengawasi tiap proses untuk mencegah terjadi kesalahan	Jml	4	11	13	29	4	2.70	Sedang
		Skor	20	44	39	58	4		
X _{i,3}	Teknik pengawasan disesuaikan dengan karakter setiap karyawan	Jml	0	0	19	26	16	2.05	Buruk
		Skor	0	0	57	82	16		
X _{i,4}	Teknik pengawasan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan	Jml	0	5	19	28	9	2.33	Buruk
		Skor	0	20	57	86	9		
X _{i,5}	Pengawasan diprioritaskan pada karyawan yang bermasalah	Jml	0	28	24	9	0	3.31	Sedang
		Skor	0	112	72	18	0		
X _{i,6}	Skala prioritas pengawasan ditekankan pada unit kerja yang bermasalah	Jml	4	27	26	4	0	3.51	Baik
		Skor	20	108	78	8	0		
X _{i,7}	Pengawasan dilakukan obyektif dengan melihat perbuatan, bukan orangnya	Jml	0	1	17	42	1	2.30	Buruk
		Skor	0	4	51	84	1		
X _{i,8}	Pengawasan dilakukan obyektif dengan berdasarkan standar yang berlaku	Jml	0	1	18	32	10	2.16	Buruk
		Skor	0	4	54	64	10		
X _{i,9}	Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menghukum	Jml	0	0	24	25	3	2.64	Sedang
		Skor	0	0	36	72	3		
X _{i,10}	Karyawan yang melakukan kesalahan segera mendapatkan bimbingan	Jml	1	8	34	14	4	2.80	Sedang
		Skor	5	32	102	28	4		
Nilai skor rata-rata (Σ Skor : 10)							2.70		
Rata-rata tanggapan pengawasan								Sedang	

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan sistem pengawasan di PT. Sentra Karya Cahaya Raya masih dinilai sedang oleh rata-rata karyawan. Hanya aspek penetapan skala prioritas pengawasan pada unit kerja bermasalah yang dipandang sudah baik dan aspek ini mendapatkan penilaian tertinggi oleh rata-rata responden. Dalam arti, unit-unit kerja yang memiliki rekam jejak kedisiplinan buruk memang mendapatkan perhatian dari manajemen untuk diawasi.

Masalah utama lemahnya sistem pengawasan dikarenakan tekniknya yang bersifat umum dan tidak mendasarkan pada karakteristik setiap karyawan. Aspek ini menjadi yang paling rendah penilaiannya oleh responden. Karyawan-karyawan yang berpotensi mendapatkan masalah dalam pekerjaan karena kekurangpahaman dan kelalaian kurang mendapatkan pengawasan yang lebih besar dibandingkan kepada karyawan yang sebenarnya memiliki kontrol perilaku diri yang lebih baik. Demikian pula pengawasan tidak membedakan pada karakteristik pekerjaan. Padahal setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda dan memiliki tingkat potensi kesalahan yang berbeda pula. Misalnya pengawasan pada karyawan yang bekerja di kantor tentu memiliki potensi melakukan kesalahan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan

mereka yang di lapangan karena kurang terawasi. Permasalahan pada perusahaan ini adalah, kurangnya prosedur untuk mengawasi perilaku kerja para karyawan ketika berada di luar kantor.

Buruknya pengawasan semakin dirasakan karyawan akibat dalam penerapannya dinilai kurang obyektif, karena dalam sejumlah kasus pimpinan dianggap diskriminatif kepada karyawan-karyawan tertentu, sehingga penilaian pengawasan tidak didasarkan pada perbuatan dan standar perilaku yang berlaku di perusahaan.

Tindak lanjut pengawasan yang terjadi di perusahaan juga cenderung bermaksud menghukum si pelanggar, tanpa didahului dan diiringi dengan proses bimbingan yang konstruktif dari pimpinan. Karyawan yang melakukan kesalahan dan mendapatkan hukuman, tidak langsung diberikan pembinaan, baik berupa konseling ataupun pelatihan untuk mencegahnya melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari. Karyawan-karyawan yang berpotensi menjadi sumber permasalahan, seharusnya mendapatkan prioritas perhatian yang lebih dibandingkan karyawan-karyawan yang *self control* nya lebih baik. Pimpinan di setiap unit kerja juga tampaknya kurang aktif dan progresif untuk memantau pekerjaan dan perilaku bawahannya di setiap

tingkatan proses, dan hanya menunggu hasil akhirnya saja.

C. Kompensasi Finansial

Penilaian karyawan pada aspek kompensasi finansial dilakukan terhadap 10 indikator dengan hasil sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3
Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Turnover Intention

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
			SS	S	KS	TS	SFS			
X _{1.1}	Gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan hidup layak	Jml	2	1	16	33	9	61	2.25	Buruk
		Skor	10	4	48	66	9	137		
X _{1.2}	Besarnya gaji yang diberikan sesuai dengan peraturan pemerintah	Jml	0	2	17	37	5	61	2.26	Buruk
		Skor	0	8	51	74	5	138		
X _{1.3}	Insentif transportasi sudah memuaskan	Jml	0	2	11	39	9	61	2.10	Buruk
		Skor	0	8	33	78	9	128		
X _{1.4}	Insentif uang makan sudah memuaskan	Jml	1	1	13	37	9	61	2.15	Buruk
		Skor	5	4	39	74	9	131		
X _{1.5}	Besarnya bonus disesuaikan dengan prestasi masing-masing karyawan	Jml	0	3	7	35	16	61	1.95	Buruk
		Skor	0	12	21	70	16	119		
X _{1.6}	Bonus dibagikan secara rutin dua kali dalam setahun	Jml	0	3	9	37	12	61	2.05	Buruk
		Skor	0	12	27	74	12	125		
X _{1.7}	Program asuransi karyawan yang diberikan sudah lengkap	Jml	0	2	7	40	12	61	1.98	Buruk
		Skor	0	8	21	80	12	121		
X _{1.8}	Perusahaan menanggung seluruh premi asuransi	Jml	0	0	9	40	12	61	1.95	Buruk
		Skor	0	0	27	80	12	119		
X _{1.9}	Perusahaan menyediakan hari libur khusus setahun sekali sebagai acara bersama	Jml	0	2	14	34	11	61	2.11	Buruk
		Skor	0	8	42	68	11	129		
X _{1.10}	Perusahaan menyediakan dana liburan bersama bagi karyawan	Jml	2	0	12	38	9	61	2.15	Buruk
		Skor	10	0	36	76	9	131		
Nilai skor rata-rata (Skor : 10)							2.10			
Rata-rata tanggapan kompensasi finansial							Buruk			

Sumber: Data olahan

Secara umum seluruh indikator kompensasi finansial dipersepsikan buruk oleh mayoritas karyawan di PT. Sentra Karya Cahaya Raya, baik pada aspek penggajian, insentif, bonus, asuransi dan juga rekreasi. Dua aspek yang paling rendah persepsinya adalah mengenai pemberian bonus yang tidak didasarkan pada prestasi kerja karyawan dan premi asuransi yang tidak seluruhnya ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah penggajian yang sudah sesuai dengan batas minimum ketetapan pemerintah.

Bonus menjadi elemen kompensasi yang sangat rendah penilaiannya. Hal ini terjadi karena bonus jarang sekali diberikan oleh

perusahaan kepada karyawan di bagian operasional dan keuangan. Bonus sebagian besar diberikan kepada bagian pemasaran, sehingga menimbulkan kecemburuan di kalangan karyawan. Padahal bagian-bagian lain di perusahaan juga menjadi pendukung penting di bagian pemasaran sehingga program-programnya bisa berjalan lancar.

Asuransi juga menjadi permasalahan yang sangat rendah dipersepsikan oleh rata-rata karyawan. Karyawan tidak dilindungi dengan program pensiun untuk menjami hari tuanya nanti, sehingga program asuransi yang diberikan dirasakan kurang lengkap. Kondisi ini tentu saja menimbulkan ketidakpastian akan jaminan bahwa karyawan bisa mendapatkan ketenangan pada saat tidak lagi mampu bekerja di masa yang akan datang. Selain itu, karyawan masih dibebankan dengan pemotongan 2% dari gaji bulanan sebagai bagian kontribusi pembayaran premi asuransi.

Kondisi gaji dan insentif pun mengalami penilaian yang buruk, karena perusahaan hanya menggaji rata-rata Rp 1,5 juta/orang/bulan termasuk insentif makan dan transportasi. Hal ini menyebabkan penilaian pada aspek gaji dan insentif (tunjangan) mendapatkan respon yang buruk dari mayoritas karyawan. Namun karena sulitnya mencari pekerjaan, banyak karyawan yang bertahan dengan kondisi tersebut. Padahal kedua aspek ini secara umum menjadi motif paling utama bagi karyawan untuk bekerja, karena menjadi sumber pemenuhan kebutuhan mendasar bagi

kebanyakan tenaga kerja di Indonesia.

Kondisi yang memprihatinkan tersebut tentu membawa keresahan dan tekanan pada banyak karyawan. Tetapi oleh karena perusahaan tidak menyediakan anggaran khusus yang memadai bagi karyawan untuk melakukan rekreasi dalam rangka melepaskan ketegangan selama bekerja, maka situasi menekan terus terjadi di perusahaan. Hubungan antar karyawan pun semakin sulit diperkuat karena kurang terbangun suasana keakraban yang seharusnya bisa diperoleh dari melakukan kegiatan secara bersama-sama dalam suasana yang bersifat rekreasi.

D. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian regresi berganda memperlihatkan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	t _{hitung}	sig.t
Konstanta	1.435	-	
Pengawasan (X ₁)	0.858	6.733	0.000
Kompensasi Finansial (X ₂)	0.363	2.956	0.005
F _{hitung} : 25.095 F _{tabel} : 3.1478 Sig. F : 0.000			
t _{tabel} : 1.999 R ² : 0.464			

Sumber: Data olahan

Tabel diatas memberikan beberapa analisis yang bisa dicermati, mencakup pada persamaan regresi, pengujian signifikansi parsial, simultan dan koefisien determinasi. Kolom koefisien pada tabel di atas dapat dijadikan dasar bagi penyusunan sebuah persamaan regresi: $Y = 1.435 + 0,858X_1 + 0,363X_2 + e_i$, dimana persamaan ini dimaknai sebagai berikut:

- 1) Jika diasumsikan variabel pengawasan dan kompensasi finansial adalah konstan atau

sama dengan nol, maka disiplin kerja akan bernilai sebesar 1,435. Nilai ini bisa berasal dari penilaian pada pengawasan dan kompensasi finansial yang selama ini telah berlangsung di perusahaan, atau dari kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

- 2) Jika diasumsikan variabel kompensasi finansial tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel pengawasan sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan pada variabel disiplin kerja sebesar 0,858.
- 3) Jika diasumsikan variabel pengawasan tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel kompensasi finansial sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan pada variabel disiplin kerja sebesar 0,363.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa besar kontribusi variabel pengawasan dan kompensasi finansial secara simultan terhadap disiplin kerja ditunjukkan pada nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,464 yang berarti bahwa tingkat disiplin kerja karyawan di perusahaan sebesar 46,4% dipengaruhi oleh variasi (perubahan) yang terjadi antara variabel pengawasan dan kompensasi finansial yang dirasakan oleh karyawan. Sedangkan 53,6% sisanya yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar pengawasan dan kompensasi finansial. Maknanya adalah pengaruh dari luar faktor pengawasan dan kompensasi finansial lebih mempengaruhi tinggi rendahnya

tingkat disiplin kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil pengujian simultan memperlihatkan $F_{hitung} 25,095 > F_{tabel} 3,1478$ dimana nilai signifikannya adalah $0,000 < \alpha 0,05$ yang berarti secara simultan, variabel pengawasan dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Nilai t_{hitung} pengawasan $6,733 > t_{tabel} 1,999$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < \alpha 0,05$ yang berarti bahwa secara parsial, variabel pengawasan berpengaruh signifikan secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, semakin baik program pengawasan berjalan di perusahaan, maka tingkat disiplin kerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk program pengawasan berjalan di perusahaan, maka karyawan akan semakin banyak melakukan ketidaksiplinan dalam bekerja.

Nilai t_{hitung} kompensasi finansial $2,956 > t_{tabel} 1,999$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,005 < \alpha 0,05$ yang berarti bahwa secara parsial, variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, semakin baik program kompensasi finansial berjalan di perusahaan, maka tingkat disiplin kerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk program kompensasi finansial berjalan di perusahaan, maka karyawan akan semakin banyak melakukan ketidaksiplinan dalam bekerja.

Membandingkan nilai t_{hitung} pengawasan $6,733 > t_{hitung}$ kompensasi finansial $2,956$, menunjukkan bahwa variabel pengawasan menjadi faktor yang

lebih kuat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan dibandingkan pengaruh yang ditimbulkan oleh aspek kompensasi finansial.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Maknanya adalah, semakin baik program pengawasan berjalan di perusahaan, maka tingkat disiplin kerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk program pengawasan berjalan di perusahaan, maka karyawan akan semakin banyak melakukan ketidakdisiplinan dalam bekerja. Dengan demikian maka hipotesis kedua penelitian dapat diterima kebenarannya.

Kesimpulan ini sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Simamora (2009:612) bahwa satu dari penyebab organisasional yang bisa menjadi penyebab masalah kedisiplinan adalah sistem supervisi (pengawasan). Hasibuan (2007:22) juga menyatakan bahwa aspek kedisiplinan merupakan salah satu dari bagian pengawasan. Konsep ini relevan dengan temuan empiris sejumlah penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa pengawasan yang efektif mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dan mencegah penyimpangan perilaku di tempat kerja (Chirasha & Mahapa, 2012; Gosango, 2013; Warsono & Sarwono).

Hasil penelitian ini menunjukkan sistem pengawasan yang berjalan di perusahaan kurang baik, sehingga menyebabkan kondisi kedisiplinan kerja karyawan yang juga kurang baik. Maka implikasi yang dapat diambil dari kesimpulan ini adalah perlunya perbaikan program pengawasan terutama penekanan pada aspek sinkronisasi sistem pengawasan pada karakteristik karyawan dan jenis pekerjaan yang dilakukannya serta penerapan poin-poin pengawasan yang obyektif dan konsisten mengacu kepada standar yang berlaku.

B. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Maknanya adalah, semakin baik program kompensasi finansial berjalan di perusahaan, maka tingkat disiplin kerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk program kompensasi finansial berjalan di perusahaan, maka karyawan akan semakin banyak melakukan ketidakdisiplinan dalam bekerja. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima.

Kesimpulan tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:121) yang menyatakan dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Hal ini dikuatkan pula secara empiris oleh beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari aspek

kompensasi terhadap disiplin kerja dan mencegah karyawan berperilaku menyimpang (Apriliatin, 2009; Chirasha & Mahapa, 2012); Fachri & Irawan, 2009; Maryadi, 2012).

Namun demikian, kesimpulan ini kurang sejalan dengan penelitian Gaur & Bhardwaj (2013) justru menyimpulkan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan disiplin kerja yang tinggi pula. Dan memang dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kompensasi finansial tidak menjadi faktor yang paling kuat mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena justru faktor pengawasan-lah yang paling vital peranannya. Jadi hasil penelitian ini menjadi cukup relevan dengan hasil penelitian Gaur & Bhardwaj (2013) meskipun pada penelitian ini faktor kompensasi finansial tetap memberikan pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian memperlihatkan penilaian yang buruk pada seluruh indikator kompensasi finansial yang berimplikasi pada perlunya diberikan perhatian dan perbaikan sesegera mungkin dari perusahaan, terutama pada aspek-aspek berurutan yang berkaitan dengan pemberian bonus, asuransi, insentif, rekreasi dan juga masalah-masalah terkait dengan penggajian.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dari pengawasan dan kompensasi finansial terhadap tingkat kedisiplinan kerja karyawan.
2. Sistem pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan.
3. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan.

Saran

Hasil penelitian menemukan sejumlah kelemahan baik yang terjadi pada faktor pengawasan, kompensasi finansial maupun kedisiplinan kerja karyawan. Oleh karena itu dapat direkomendasikan sejumlah langkah sebagai berikut:

1. Tingkat kedisiplinan kerja karyawan perlu lebih ditingkatkan dengan cara:
 - a. Sosialisasi mengenai prosedur penggunaan dan pemeliharaan peralatan kerja perlu untuk diintensifkan minimal 6 bulan sekali, dimana penyelenggaraannya lebih ditekankan pada model simulasi praktis dan meminimalkan teori.
 - b. Karyawan juga perlu diberikan pemahaman terus menerus mengenai pentingnya menjaga asset perusahaan sehingga mereka pada akhirnya menyadari bahwa memelihara asset perusahaan sekaligus

- berarti menjaga keberlangsungan pekerjaan mereka di perusahaan.
2. Pengawasan dapat lebih diefektifkan dengan cara:
 - a. Menitik beratkan pengawasan kepada personil dan jenis pekerjaan yang paling berpotensi melakukan pelanggaran terutama di bagian operasional lapangan.
 - b. Menyusun dan menyosialisasikan standar poin pengawasan secara merata agar dalam penerapannya seluruh karyawan bisa mengetahui apakah terjadi tindakan diskriminatif dan subyektif dari pimpinan pengawas atau tidak.
 3. Kondisi kompensasi finansial dapat ditingkatkan dengan cara:
 - a. Memperluas cakupan pemberian bonus secara proporsional ke bagian operasional dan keuangan.
 - b. Menambahkan paket program pensiun dalam asuransi serta membebaskan karyawan dari kewajiban pemotongan iuran premi asuransi 2% yang berjalan selama ini.
 - c. Minimal setahun sekali dilakukan program *gathering* karyawan dan pimpinan perusahaan dalam suasana yang rekreatif untuk membangun keharmonisan dan menguatkan kerjasama.
 - d. Menyesuaikan gaji pokok dan insentif dengan peraturan pemerintah yang telah ditetapkan berdasarkan standar UMR terbaru tahun 2015 yaitu sebesar Rp 1,95 juta perbulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliatin, Putri, 2009. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kompensasi Dengan Disiplin Kerja Awak KA PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Di Lingkungan Stasiun Besar Purwokerto*. Jurnal Skripsi Universitas Diponegoro.
- Chirasha, Vonai dan Mildred Mahapa, 2012. *An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace: The Case of Secretaries in State Universities*. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, vol. 3, No. 5, pp. 415-421. ISSN 2141-7024
- Darsono, dan T. Siswandoko, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting, Jakarta
- Fachri, Helmand an Peri Irawan, 2009. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai di RRI Pontianak*. Jurnal penelitian dosen Universitas Muhammadiyah Pontianak. Hal. 88-109.
- Gaur, Sanjay dan Awadhesh Bhardwaj, 2013. *Employee Perception Concerning Relative Significance of Various Human Resource Functions: A Statistical Analysis*. International Journal of Applied Research & Studies, vol. II, No. 2, pp. 1-11. ISSN-2278-9480

- Gosango, Linda, 2013. *Pengaruh Penerapan Fungsi Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Galela Kabupaten Halmahera Utara*. Jurnal Fisipol Unsrat.
- Hasibuan, Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Maryadi, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang*. JMP, vol. 1, No. 2, hal. 177-188
- Siagian, Sondang, P., 2007. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian STIE YKPN, Jogjakarta
- Warsono dan A.E. Sarwono, 2009. *Pengaruh Supervisi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, vol. 3, No. 2, hal. 97-103