

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Tulus Tu'u yang dikutip oleh Muh. Hizbul Muflihah, istilah disiplin berasal dari bahasa Inggris *discipline* mengandung beberapa arti yang penting di antaranya:

1. Pengendalian diri

Orang yang disiplin adalah orang yang mampu mengendalikan diri, menguasai diri, ataupun membentuk tingkah laku yang sesuai dengan sesuatu yang sudah ditetapkan oleh diri sendiri maupun orang lain.

2. Membentuk karakter yang bermoral

Pembentukan tingkah laku atau karakter yang sesuai dengan yang diharapkan dapat menggunakan kedisiplinan. Dalam artian, orang akan terbiasa melakukan sesuatu yang baik jika ia mendisiplinkan untuk berbuat sesuatu yang baik. Sebaliknya, orang akan sering kali melanggar apabila ia terbiasa melanggar sesuatu.

3. Memperbaiki dengan sanksi

Pada umumnya, orang yang berusaha untuk menjadi diri yang disiplin akan menerapkan sanksi jika melanggar sesuatu yang sudah menjadi komitmen. Adanya sanksi akan membuat seseorang berusaha untuk tetap berada digaris komando kedisiplinan.

4. Kumpulan tata tertib untuk mengatur tingkah laku

Orang yang disiplin dapat dipastikan memiliki sekumpulan tata tertib sebagai pedoman dalam bertindak. Tata tertib ini juga menjadi dasar dari segala sesuatu yang akan dilakukan, baik dari segi ucapan, tingkah laku, tempat dan waktu.¹⁹

Menurut Bejo Siswanto dalam Darsono dan Siswandoko “Disiplin adalah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.²⁰

Sedangkan menurut Siagian mengemukakan bahwa:

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pensiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.²¹

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Rivai

“Disiplin kerja adalah suatu cara yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”.²²

¹⁹ Muflihah, “MANAJEMEN”, 70.

²⁰ Darsono dan Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011), 128.

²¹ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Bumi Aksara, 2015), 305.

²² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 825.

Senada dengan hal itu Avin Fadilla Helmi dalam Barnawi dan Mohammad Arifin menyatakan “Disiplin kerja sebagai suatu sikap dan perilaku yang beniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi”.²³

Menurut Nitisemito yang dikutip oleh Dwi Agung Nugraha Arianto “disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis.”²⁴

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sastrohadiworo, menyatakan “disiplin kerja adalah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap aturan-aturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”²⁵

Berdasarkan pengertian dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seseorang untuk menaati segala peraturan di dalam sebuah lembaga atau organisasi.

²³ Barnawi dan Moh. Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2012), 112.

²⁴ Dwi Agung Nugraha Arianto, “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengajar”, *Jurnal Economia*, 2, (Oktober 2013), 191-200.

²⁵ Sastrohadiwiro, B. Siswanto, *Menejemen Tenaga Kerja Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 193.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo yang dikutip oleh Barnawi dan Mohammad Arifin, ada tujuh faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai. Ketujuh faktor tersebut adalah

a. Kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja. Para guru cenderung akan mematuhi segala peraturan apabila ia merasa kerja kerasnya akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang diberikan kepada sekolah.

b. Keteladanan Pimpinan

Keteladana pemimpin sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan di organisasi manapun. Pemimpin adalah panutan. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya.

c. Aturan yang pasti

Disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan yang pasti yang dapat menjadi pedoman guru dalam menjalankan tugasnya. Aturan yang tidak jelas kepastiannya tidak akan mungkin bisa terwujud dalam perilaku guru.

d. Keberanian kepala sekolah dalam mengambil tindakan

Apabila terjadi pelanggaran disiplin kerja, kepala sekolah harus memiliki keberanian untuk menyikapinya sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama.

e. Pengawasan pimpinan

Pengawasan sangat diperlukan untuk memastikan segala kegiatan berjalan sesuai dengan standar peraturan.

f. Perhatian kepada guru

Guru tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, tetapi perlu juga perhatian dari atasannya. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru ingin didengar dan selanjutnya diberi masukan oleh kepala sekolah.

g. Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam sekolah akan mempengaruhi tegaknya disiplin kerja.²⁶

3. Indikator Disiplin Kerja

Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut I.S. Levie dalam Mainasaroh, adalah sebagai berikut : Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian seba baik dan tepat pada pekerjaannya. Apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan selesai pada waktunya.²⁷

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Lateiner dalam Soedjono yang dikutip oleh A. Nzaruddin Faiz menyebutkan sebagai berikut:

²⁶ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* ., 119.

²⁷ Maisaroh, "Implementasi Kebijakan Absen Elektronik Sidik Jari (*Finger Print*) Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di MIN 1 Teladan Palembang". Tesis. Palembang : Progam Pasca sarjana Universitas Islam (UIN) Raden Fatah Palembang, 2017..

a. Ketepatan waktu

Jika karyawan datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta karyawan dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.

b. Pemanfaatan sarana

Karyawan yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik.

c. Tanggung jawab yang tinggi

Karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

d. Ketaatan terhadap aturan kantor

Karyawan yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.²⁸

4. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Menurut Hendry Sinamira dalam Sinabela yang dikutip oleh Barnawi dan Mohammad Arifin, terdapat tujuh prinsip baku yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan disiplin pegawai. Adapun prinsip-prinsip

²⁸ Faiz, *Hubungan Antara Disiplin Kerja*, 21

tersebut adalah

a. Prosedur dan kebijakan yang pasti

Kepala sekolah perlu memberikan perhatian yang serius terhadap berbagai keluhan guru. Hal ini akan mendorong pertumbuhan disiplin kerja guru di sekolah. Pimpinan perlu menentukan jenis perilaku yang dikehendaki dan bagaimana cara melakukannya. Prosedur-prosedur disiplin harus mengikuti aturan yang sudah disepakati dari awal. Pimpinan harus berpegang teguh terhadap aturan yang ada dan konsisten dalam pelaksanaannya. Tujuan dibuatnya prosedur dan kebijakan yang pasti adalah untuk menciptakan bentuk disiplin yang konstruktif dan positif melalui kepemimpinan yang sehat dan pelatihan yang memadai bagi para guru.

b. Tanggung jawab pengawasan

Tanggung jawab pengawasan harus diperhatikan baik-baik. Untuk menjaga disiplin kerja guru, perlu pengawasan yang memiliki otoritas dalam memberikan peringatan lisan maupun tulisan. Sebelum memberikan teguran, biasanya pengawas berkonsultasi terlebih dahulu dengan atasannya.

c. Komunikasi sebagai peraturan

Para guru hendaknya memahami peraturan dan standar disiplin serta konsekuensi pelanggarannya. Setiap guru hendaknya memahami secara penuh kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur disiplin.

Kebijakan dan prosedur tersebut dapat disosialisasikan melalui buku manual kerja guru. Guru yang melanggar peraturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilakunya.

d. Tanggung jawab pemaparan bukti

Setiap guru haruslah dianggap tidak bersalah sampai benar-benar ada bukti bahwa guru tersebut dinyatakan bersalah. Hukuman baru bisa dijatuhkan apabila bukti-bukti telah terkumpul secara meyakinkan. Perlu diperhatikan bahwa bukti tersebut hendaknya didokumentasikan secara cermat sehingga sulit untuk dipertentangkan. Selain itu, guru yang diduga bersalah harus diberi kesempatan untuk membela diri dan mendapatkan pembelaan.

e. Perlakuan yang konsisten

Konsistensi peraturan merupakan salah satu prinsip yang penting, tetapi sering diabaikan. Segala peraturan dan hukuman harus diberlakukan secara konsisten tanpa diskriminasi. Pemberlakuan aturan yang berbeda antara satu pihak dengan pihak lain akan merusak efektifitas dari sistem disiplin. Inkonsistensi dalam penegakan peraturan akan menciptakan kecemburuan sosial di antara para guru.

f. Pertimbangan atas berbagai situasi

Konsistensi pemberlakuan peraturan bukanlah berarti memberi hukuman yang sama pada pelanggaran yang identik. Besarnya hukuman perlu mempertimbangkan berbagai faktor. Situasi di lapangan dan fakta-fakta yang menggambarkan pelanggaran patut

menjadi pertimbangan dalam pemberian hukuman.

g. Pertaturan dan hukuman yang masuk akal

Petaturan dan hukuman hendaknya dibuat secara ansuk akal. Petaturan dan hukuman yang masuk akal akan membuat prang mudah menerimanya. Hukuman hendaknya wajar. Hukuman berat yang diberikan kepada guru yang melakukan pelanggaran ringan justru akan menciptakan perasaan tidak adil diantara para pegawai. Peraturan dan hukuman yang tidak wajar akan menimbulkan sikap negatif diantara para gutu dan menimbulkan sikap tidak kooperatif terhadap atasannya.²⁹

5. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Nikmatul Husna yang dikutip dari Handoko, ada 3 macam kedisiplinan yaitu

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara itu, para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Adapun aturannya seperti : kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu, penyelesaian pekerjaan. Disiplin korektif

²⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 119-121.

b. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Yang berguna dalam pendisiplinan korektif :

- 1) Peringatan pertama dengan mengomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.
- 2) Sedapat mungkin pendisiplinan ditetapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
- 3) Konsisten yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.
- 4) Tidak bersifat pribadi maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

c. Disiplin progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah peringatan lisan, peringatan tertulis,

skorsing dan pemecatan.³⁰

6. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Disamping itu untuk membina selanjutnya telah ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, disebutkan ada tiga tingkatan dan jenis hukuman disiplin pada pegawai negeri sipil, yaitu terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang, sanksi disiplin ringan.

a. Sanksi Disiplin Berat

Sanksi disiplin berat misalnya :

- 1) Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- 2) Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan sebagai pegawai biasa bagi yang memegang jabatan.
- 3) Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di organisasi atau perusahaan.

b. Sanksi Disiplin Sedang

Sanksi disiplin sedang misalnya :

³⁰ Nikmatul Husna, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMAN 1 Canduang Kabupaten Agam". *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, 2, (2017), 288.

- 1) Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
- 2) Penurunan upah atau gaji sebesar satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan harian, mingguan atau bulanan.
- 3) Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

c. Sanksi Disiplin Ringan

Sanksi disiplin ringan misalnya :

- 1) Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
- 2) Teguran tertulis
- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis³¹

7. Fungsi dan Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Disiplin kerja berfungsi untuk memperteguh guru dan memberikan kemudahan dalam memperoleh hasil kerja yang memuaskan, memberikan kesiapan bagi guru dalam melaksanakan proses kerja dan akan menuunjang hal-hal yang positif dalam melakukan berbagai fungsi kegitan dan proses kerja guru.

Disiplin kerja guru akan berfungsi apabila guru memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Hadir dan pulang tepat waktu
- b. Mendatangi daftar hadir
- c. Membuat program dan persiapan mengajar

³¹ Dhista Adi Prabowo, "Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Batang".Skripsi. Semarang : Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, 2014, 36.

- d. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab
- e. Melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan KBM
- f. Menyelesaikan administrasi kelas dan sekolah secara baik dan benar
- g. Memelihara dan menciptakan lingkungan kerja dan belajar yang menyenangkan.³²

8. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut Mangkunegara dalam Nimatul Husna, yaitu :

- a. Pendekatan disiplin modern, yaitu menemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :
 - 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
 - 2) Melindungi tuduhan yang besar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
 - 3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan dengan cara memberi hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
 - 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah

³² Sardiman, AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Dan Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 147.

adapeningjauan kembali bila telah diputuskan.

- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan, berasumsi :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembedaan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perbuatan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap peraturannya.³³

B. Tinjauan Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik, guru harus bekerja keras, karena berhasil tidaknya tujuan pendidikan tergantung pada

³³ Husna, *Pengaruh* ,.286-298.

orang-orang yang terlibat. Guru harus memiliki semangat dan disiplin yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu cara sektor pendidikan untuk memotivasi guru agar meningkatkan disiplin kerja adalah melalui pemberian kompensasi. kompensasi merupakan hal penting untuk meningkatkan disiplin guru, meskipun itu bukan satu-satunya. Masalah kompensasi terkait dengan kesejahteraan guru.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Hassibuan, *“Compensation is what employee receive is exchange of their work. Whether haourly wages or periodic salaries, the personnel depertment usually designs and administers employee compensatio”*³⁴

“Menurut Suad Husnan dalam Nurul Astuty Yensy.B mendefinisikan kompensasi adalah

Imbalan jsa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.³⁵

Hal senada juga diungkapkan oleh Hassibuan “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.³⁶

³⁴ Malayu SP. Hassibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 119.

³⁵Nurul Astuty Yensy.B, “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara”, *Jurnal Kependidikan Triadik*, 1, (April 2010), 35.

³⁶ Hassibuan, *Manajemen*,.118.

Sedangkan menurut Handoko yang dikutip Sutrisno

“Kompensai adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier”.³⁷

Berdasarkan penjelasan diatas, jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

2. Tujuan Kompensasi

Menurut Melayu SP. Hassibuan dalam Apirjon, tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 183

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manager akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komparatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

f. Disiplin

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

g. Pengaruh Serikat Buruh

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

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan³⁸

3. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Garry Dessler (dikutip Lies Indrayantni) dalam Apirjon, kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

³⁸ Apirjon, Pengaruh, 92.

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.³⁹

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Gorda yang dikutip oleh Rina Oktiyani dan Kaman Nainggolan mengemukakan bahwa ada tiga bentuk kompensasi yaitu: “1). kompensasi berupa uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, dan tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, 2). kompensasi yang berbentuk barang, dan 3). kompensasi yang berupa kenikmatan seperti penghargaan atau pengakuan prestasi kerja.”⁴⁰

Macam-macam kompensasi Menurut Simamora dalam Warini dan Nani Imaniyati, sebagai berikut:

- a. Kompensasi Finansial
 - 1) Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya).
 - 2) Insentif, tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah diberikan oleh perusahaan. Program insentif disesuaikan dengan

³⁹ Ibid. 90.

⁴⁰ Rina Oktiyani dan Kaman Nainggolan, “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Klaten”, *Ecodemica*, 2 (April 2016), 136-145

memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya peningkatan biaya.

- 3) Tunjangan, kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya: asuransi kesehatan dan jiwa, liburanyang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

b. Kompensasi Non finansial

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Meliputi tugas-tugas yang menarik tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa pencapaian.

- 2) Lingkungan kerja

Meliputi kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman.

- 3) Fasilitas

Kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat dalam bekerja. Contohnya: mobil perusahaan, tempat parkir khusus, tempat beribadah, ruangan kerja yang nyaman, dan lain-lain.⁴¹

⁴¹ Warini dan Nani Imaniyati, "Kompensasi dan Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1 (Agustus 2016), 198 – 208.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

a. Faktor Intern Organisasi

1) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

2) Serikat Guru

Guru yang tergabung dalam suatu serikat karyawan (guru) dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam sekolah.

b. Faktor Pribadi Guru

1) Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja guru.

2) Posisi dan jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam

organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi, semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

3) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Guru yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari guru yang kurang pengalaman atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan sekolah pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan juga ini dapat memacu guru untuk meningkatkan pengetahuannya.

4) Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi guru yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya

resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/sekolah pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi diantaranya 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan atau kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang di pikulnya.

c. Faktor Ekstern

1) Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi di mana karyawan(*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawarannya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar.

Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang

dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang di berikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

3) Kebijakan pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

4) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh guru di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima dari negara-negara berkembang atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh sekolah dalam suatu Negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan Negara terhadap sumber daya manusianya.⁴²

⁴² Meirisa Ekawati, “Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Honorer di SMP Negeri 2 Sungguminasa Kabupaten Gowa Kabupaten Gowa” . Skripsi. Makasar : UIN Alauddin Makasar, 2018), 19-22.

5. Azaz Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuan yang berlaku. prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang

berlaku. hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.⁴³

6. Hubungan Kompensasi Dengan Disiplin Kerja Guru Di SMA Negeri 1 Wates Kabupaten Kediri

Sikap disiplin sangat penting bagi organisasi atau lembaga karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula disiplin kerja yang dapat dicapai. Dengan begitu maka tujuan lembaga akan tercapai. Begitupun sebaliknya, jika karyawan tidak disiplin maka sulit bagi organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuannya.

Dan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah balas jasa/ kompensasi. Dan tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan yang dikutip oleh Indri Latriyani dan Endang Herawan adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.⁴⁴

Senada dengan hal itu menurut Singodimedjo dalam Sutrisno yang dikutip oleh Nikmatul Husna, faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan kepala sekolah.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

⁴³ Hasibuan, *Manajemen*,. 122-123.

⁴⁴Indri Latriyani dan Endang Herawan “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1 (Oktober 2013), 96-106.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.
8. Pengembangan struktur organisasi yang sehat.
9. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara semangat dan disiplin guru.⁴⁵

Penelitian tentang hubungan kompensasi terhadap disiplin kerja ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maristiana Ayu. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan pada PT. Rizka Tama Line di Bandar Lampung.⁴⁶

Hal yang sama juga penelitian yang dilakukan Ryan Dicky Indriawan. Hasil penelitian menunjukkan koefisien determinasi sebesar 3,07%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi antara kompensasi dengan disiplin kerja guru Sekolah Menengah Atas Global Islamic School Jakarta sebesar 3,07%, sedangkan 96,93% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kompensasi.⁴⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Maryadi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenggaran Kabupaten Semarang”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap disiplin kerja guru, hal tersebut didasarkan hasil analisa bahwa $t_{hitung} = 7,867 > t_{tabel} = 1,98$.

⁴⁵ Nikmatul Husna, “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMAN 1 Canduang Kabupaten Agam”. *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, 2 (2017), 286-298

⁴⁶ Maristiana Ayu, “Hubungan Kompensasi Dengan Disiplin Kerja Pada PT. Rizka Tama Line Di Bandar Lampung”, *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. Vol 2, No 2 (Oktober 2012), 111-119

⁴⁷ Ryan Dicky Indriawan, “Kompensasi dan Disiplin Kerja Guru”, *Jurnal Improvement In Pendidikan, SMA, SMK Dan MA, Tenaga Kependidikan*, 1 (Maret 2014).

Kompensasi dalam penelitian dimaksudkan berbagai imbalan/upah/tukin prestasi yang diperoleh dari hasil kerja guru SD Kecamatan Tengaran Semarang. Dengan kompensasi yang baik ini mengandung makna guru SD dihargai akan jasanya, jika hal itu terjadi guru tersebut berusaha dalam meningkatkan kinerjanya dan otomatis disiplin kerja.⁴⁸

7. Kerangka Berpikir

Disiplin menunjukkan bahwa pegawai mengikuti atau menjalankan aturan suatu organisasi. Oleh karena itu, jika sering melanggar aturan yang telah ditetapkan, maka disiplin kerjanya menjadi sangat buruk. Dan tujuan organisasi tidak tercapai secara optimal. Sebaliknya jika pegawainya patuh, ini menunjukkan disiplin yang baik dan tujuan tercapai secara optimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah kompensasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Singodimedjo yang dikutip oleh Barnawi dan Mohammad Arifin, ada tujuh faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai. Ketujuh faktor tersebut adalah

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- g. Diciptakan kebiasaa-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin⁴⁹

⁴⁸ Maryadi, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenggaran Kabupaten Semarang", *JMP*, 2 (Agustus 2012), 185.

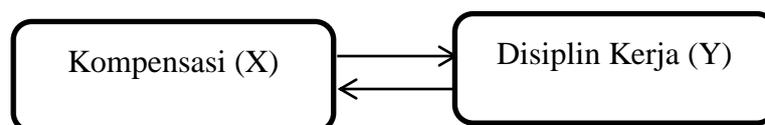
⁴⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*., 119.

Menurut Malayu Hassibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Adapun indikator disiplin kerja menurut Lateiner dalam Soedjono yang dikutip oleh A. Nzaruddin Faiz menyebutkan sebagai berikut: ketepatan waktu, pemanfaatan sarana, Tanggung jawab yang tinggi dan ketaatan terhadap aturan kantor.

Sedangkan untuk kompensasi, menurut Garry Dessler (dikutip Lies Indrayantni) dalam Apirjon, indikator kompensasi ada 3, yaitu kompensasi secara langsung, tidak langsung, non finansial.

Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini mengkaji secara empiris apakah benar bahwa kompensasi berhubungan dengan disiplin kerja.



Gambar 1
Kerangka Berpikir