

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era revolusi digital seperti sekarang ini, menimbulkan persaingan-persaingan yang semakin ketat. Perusahaan harus mampu melakukan perubahan kearah perbaikan, karena hanya terdapat dua kemungkinan bagi perusahaan, yakni mereka tetap bertahan dan semakin berkembang, atau bahkan sebaliknya, akan mengalami kemunduran. Perusahaan dituntut mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan globalisasi. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif demi tercapainya sasaran atau tujuan organisasi, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kualitas sumber daya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia (SDM) karena sumber daya manusia merupakan salah satu elemen atau aset paling penting bagi perusahaan. Ganggungnya teknologi tanpa didukung oleh sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatannya, maka tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan perusahaan karena sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil adalah mereka yang dapat secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber dayanya untuk menerapkan strategi-strateginya.

Menurut Hasibuan (2016:21), fungsi sumber daya manusia bukan hanya sebagai penggerak, namun sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, serta pemberhentian. Perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik agar tujuan bisa tercapai, di sisi lain perusahaan juga harus memberikan perhatian khusus dalam mengelola sumber

daya manusianya. Salah satu alat untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan adalah disiplin dalam bekerja. Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (Handoko, 2014;208).

Siswanto (2012;29), mendefinisikan disiplin sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan, baik tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan perusahaan. Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Sutrisno, 2014;86).

Menurut Rival (2017;599), disiplin adalah alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku atau kebiasaan sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan mereka mematuhi segala peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku. Disiplin didefinisikan oleh Siagian (2014;19) sebagai tindakan manajer untuk mendorong karyawannya memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Tanpa disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan suatu tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2011;193).

Karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika memenuhi tiga faktor yaitu, menaati waktu kerja, mematuhi semua peraturan dan norma yang berlaku, serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Menaati waktu kerja dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan, apabila karyawan tersebut sering terlambat, mangkir saat jam kerja, atau sering tidak masuk tanpa keterangan, maka bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki tingkat

disiplin kerja yang rendah, sebaliknya apabila karyawan masuk dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang ditentukan atau bahkan lebih cepat maka karyawan tersebut bisa dikatakan memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja rendah akan membawa pengaruh negatif bagi karyawan lain, sehingga pencapaian sasaran atau tujuan tidak berjalan dengan baik. Tidak dapat dipungkiri bahwa pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja. Setiap perusahaan harus menjalankan disiplin kerja, karena dengan diterapkannya disiplin kerja, perusahaan dapat meningkatkan kualitas, kemampuan dan keterampilan para karyawan.

PT. Aspal Multi Sarana Gresik merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyimpanan aspal curah (*bitumen terminal storage*) yang berada di bawah naungan PT. Berkah Mulia Mandiri Surabaya. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2008 tepatnya berada di Jl. Beta Masplon Industrial Estate V Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. PT. Aspal Multi Sarana Gresik hadir untuk melayani pembangunan infrastruktur jalan di seluruh pelosok Indonesia. Perusahaan ini selalu berusaha memberikan pelayanan yang optimal, seperti kualitas yang terjangkau, harga yang dapat bersaing, jaminan ketersediaan stok, pengisian tepat volume, dan pengiriman yang tepat waktu.

Permasalahan yang sering terjadi di perusahaan ini salah satunya berkaitan dengan sumber daya manusia yakni disiplin kerja. Sebagian karyawan masih saja terlambat saat datang bekerja. Berdasarkan permasalahan yang ada dapat dilihat data rekapitulasi absensi karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik (AMS) sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Absensi Karyawan PT. AMS Periode 2018-2019

Bulan	Hari Kerja	Jumlah Keterlambatan 2018	Persentase (%)	Jumlah Keterlambatan 2019	Persentase (%)
Januari	25	5	0,48	3	0,29
Februari	25	3	0,29	18	1,70
Maret	25	5	0,48	6	0,57
April	25	1	0,10	3	0,29
Mei	25	6	0,57	2	0,20
Juni	25	5	0,48	2	0,20
Juli	25	6	0,57	11	1,10
Agustus	25	4	0,38	5	0,48
September	25	3	0,29	1	0,10
Oktober	25	2	0,20	4	0,38
November	25	3	0,29	5	0,48
Desember	25	1	0,10	7	0,70
Total		423		6,49	

Sumber : Diolah peneliti dari data primer absensi PT. AMS

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan tingkat keterlambatan karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik pada tahun 2018 dengan hari kerja efektif per orang adalah 288 hari dalam setahun, total keterlambatan sebesar 423% mengalami peningkatan pada tahun 2019 dengan total keterlambatan karyawan sebesar 6,49 %. Dari data tersebut perusahaan perlu menegakkan disiplin kerja, karena dengan disiplin kerja yang tegas dan jelas maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik.

Menurut Hasibuan (2016:194) disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu tujuan, kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sekitar empat faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu faktor kompensasi, *reward*, *punishment*, dan kepemimpinan. Faktor tersebut diharapkan dapat memelihara dan menegakkan disiplin.

Handoko (2014;155), mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program kompensasi penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun non finansial seperti barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan (Sihotang, 2007;220).

Menurut Hasibuan (2014;118), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, ataupun tidak langsung yang diterima oleh para karyawan sebagai imbalan balas jasa. Kompensasi didefinisikan oleh Suparyadi (2015;271), sebagai imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan baik finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi menjadi suatu alasan atau tujuan seseorang untuk bekerja sehingga kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap karyawan (Sinambela, 2016;217).

Dessler (2016;175) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang adil oleh perusahaan akan meningkatkan disiplin kerja karyawan. Kompensasi merupakan bentuk perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan mensejahterakan kehidupan mereka.

Apabila kompensasi dikelola dengan benar, maka akan membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Kompensasi begitu penting bagi para karyawan, karena besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin kerja karyawan (Singodimedjo, 2000;89).

Berikut data kompensasi yang diberikan PT. Aspal Multi Sarana Gresik kepada karyawan :

Tabel 1.2
Data Kompensasi PT. Aspal Multi Sarana Gresik Tahun 2019

Bentuk Kompensasi	Kondisi		Aturan Perusahaan	Realitanya
	Baik	Kurang		
Gaji Pokok	✓		Sesuai UMK (Upah Minimum Kabupaten)	Sudah sesuai
Perlindungan Kesehatan	✓		Mendapatkan kartu BPJS	Sudah sesuai
Tunjangan Hari Raya	✓		Mendapatkan 1x Gaji	Sudah sesuai
Tunjangan Jabatan	✓		Didapatkan setiap bulan	Sudah sesuai
Upah kerja Lembur			Sesuai peraturan pemerintah	Belum sesuai
<i>Gathering</i>			Diadakan setiap tahun	Belum sesuai

Sumber : *Divisi Finance and Accounting PT. AMS*

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa PT. Aspal Multi Sarana Gresik sudah memberikan beberapa kompensasi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Upah kerja lembur perusahaan berpatokan pada peraturan pemerintah berdasarkan KEPMEN No. 102 Tahun 2004 Pasal 11. Perhitungan upah kerja lembur tersebut yaitu pada 2 jam pertama karyawan mendapatkan $1,5 \times 1/173 \times$ upah sebulan, sedangkan pada jam selanjutnya karyawan mendapatkan $2 \times 1/173 \times$ upah sebulan. PT. Aspal Multi Sarana Gresik memberikan upah lembur sebesar Rp. 14.000 dengan aturan jam mati atau *flat* setiap jamnya. *Gathering* seharusnya diadakan setiap tahun, hanya diadakan ketika perusahaan mendapatkan keuntungan saja. Permasalahan ini didukung dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik dimana mereka merasa bahwa upah kerja lembur yang diterima belum sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

Perusahaan pasti mengharapkan profesionalisme dan disiplin kerja karyawannya tinggi, hal tersebut tak terlepas dari bagaimana perusahaan mampu

mengelola dan memberikan *reward* kepada karyawan. Kualitas sumber daya manusia tergambar bagaimana cara perusahaan memberikan perlakuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Reward didefinisikan oleh Simamora (2004;514), sebagai insentif untuk dapat meningkatkan produktifitas karyawan agar mereka mencapai keunggulan yang kompetitif. *Reward* merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja yang dilakukan. Prestasi tersebut berupa mendisiplinkan diri dan melaksanakan pekerjaan dengan baik secara perorangan atau kelompok (Fahmi, 2016;57).

Menurut Nawawi (2015;319), *reward* merupakan sebuah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui dilingkungan kerja. Tujuan dari pemberian *reward* antara lain, menghak orang yang berkualitas, mempertahankan perilaku dengan segala macam strategi, meningkatkan motivasi (Rosyid, 2018;44).

Tohardi (2002;317), mengemukakan bahwa pemberian *reward* adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin kerja. Penelitian Sholikul (2018), "Pengaruh *Reward, Punishment*, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Lamongan Marine Industry, menyatakan bahwa variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Manager operasional PT. Aspal Multi Sarana selaku pemimpin perusahaan, menganalisa kebutuhan dan apa saja yang dapat dijadikan *reward* guna meningkatkan disiplin dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nisya selaku HR & FA Departement PT. Aspal Multi Sarana Gresik, beliau mengatakan bahwa salah satu bentuk *reward* yang diberikan PT. Aspal Multi

Sarana Gresik (AMS) ketika karyawannya memiliki kedisiplinan yang tinggi yakni, karyawan tersebut akan mendapatkan insentif dalam bentuk penambahan uang makan, pemberian payung, pakaian, maupun perlengkapan sehari-hari lainnya yang mengandung manfaat, diharapkan usaha tersebut dapat memacu kedisiplinan para karyawan.

PT. Aspal Multi Sarana menetapkan beberapa ketentuan bagi karyawannya yang ingin mendapatkan *reward*, yaitu sebulan terakhir tidak tercatat datang terlambat, tidak boleh sakit, izin, atau tidak masuk kerja tanpa keterangan, dan wajib melampirkan bukti posting *finger* baik masuk kerja maupun pulang kerja.

Tabel 1.3
Data *Reward* PT. Aspal Multi Sarana Gresik Tahun 2019

Bulan	Tahun	Bentuk Reward	Jumlah
Juli	2019	Uang makan	7 orang
Agustus	2019	Uang makan	8 orang
September	2019	Uang makan	9 orang
Oktober	2019	Uang makan	5 orang
November	2019	Uang makan	6 orang
Desember	2019	Uang makan	7 orang

Sumber: *Divisi Finance and Accounting PT. AMS*

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa beberapa karyawan mendapatkan *reward* karena datang sesuai waktu yang telah ditetapkan. Pada tahun 2019 *reward* yang diberikan berupa penambahan uang makan sebesar Rp. 50.000, pada tahun sebelumnya *reward* yang diberikan berupa pemberian payung dan pakaian. *Reward* menjadi semakin penting bagi perusahaan karena dengan pemberian *reward* karyawan menjadi semakin giat dalam memperbaiki atau meningkatkan disiplin kerja. *Reward* yang diberikan PT. Aspal Multi Sarana Gresik kepada karyawannya sudah baik tetapi disiplin kerja masih belum bisa dikatakan baik.

Selain memberikan *reward*, perusahaan harus memberikan *punishment* kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan. *Punishment* berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan. Dengan *punishment* yang semakin berat, maka karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap dan perilaku karyawan yang *indiscipliner* akan berkurang. Berat ringannya *punishment* yang diberikan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2009;70).

Penelitian Anwar dan Duniya (2016), dengan judul “Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa, menyatakan bahwa secara simultan *punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. *Punishment* bertujuan memberikan efek jera kepada karyawan yang tidak begitu memperhatikan tanggung jawab dan kewajiban akan dirinya serta tidak mentaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan (Hasibuan, 2008:194)).

Tabel 1.4
Rincian *Punishment* PT. Aspal Multi Sarana Gresik

No	Nama <i>Punishment</i>	<i>Punishment</i>
1	Datang tidak tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemotongan uang makan Rp 1.000/menit b. Keterlambatan > 10 menit wajib mengisi form izin datang terlambat dan pemotongan uang makan Rp 1.000/menit s/d habis sama sekali c. Keterlambatan karyawan lebih dari jam 11 siang dengan ketentuan sudah mengisi form izin datang terlambat, tetap akan dipotong ½ dari uang makan
2	Tidak posting <i>finger</i>	a. Pemotongan uang makan Rp 1.000
3	Tidak datang lembur kerja yang jadwalnya telah ditetapkan	a. Ketidakhadiran dianggap alpha atau mangkir hadir

Sumber : *Divisi Human Resource Departement PT. AMS*

Tabel 1.4 menunjukkan rincian *punishment* yang yang berlaku di perusahaan cukup ketat, namun masih banyak dari karyawan yang masih melanggar disiplin kerja seperti datang tidak terlambat. Dengan bertambahnya tingkat karyawan yang terlambat dikhawatirkan mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Alangkah baiknya jika pihak manajemen meluangkan waktu untuk melakukan pengkajian terhadap *punishment* yang diberikan, karena apabila diabaikan maka penerapan disiplin kerja tidak dapat berjalan dengan baik.

Martoyo (2011;165), mengemukakan bahwa faktor lain yang mempengaruhi tingkat disiplin adalah ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan. Disiplin dapat berhasil apabila pemimpin bersikap arif, bijaksana, memberikan teladan, disiplin tinggi, dan menerapkan prosedur dengan konsekuen (Kartono, 2014;185).

Menurut Getol (2012;02), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan mereka agar mereka bersedia melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pemimpin yang memberikan contoh dan teladan disiplin yang baik, maka karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan oleh atasannya. Proses mempengaruhi karyawan dapat dilakukan secara lisan maupun tindakan. Secara lisan dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi menyampaikan maksud dan tujuan guna keberhasilan perusahaan. Secara tindakan dapat dilakukan dengan memberikan contoh yang baik atau secara langsung mendampingi karyawan ketika pelaksanaan pekerjaan.

Pimpinan merupakan penggerak jalannya roda organisasi, karena tanpa adanya kepemimpinan maka pelaksanaan segala kegiatan dan pencapaian organisasi tidak akan berhasil. Dalam menjalankan sebuah perusahaan, tentu

terdapat seorang pemimpin yang mengatur, mengelola, dan mengimplementasikan berbagai strategi agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kedisiplinan karyawan dapat ditentukan oleh kepemimpinan dalam perusahaan tersebut, dengan melihat ketegasan yang diterapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nisya selaku HR & FA Departement PT. Aspal Multi Sarana Gresik, beliau mengatakan bahwa pemimpinnya masih melanggar peraturan yang telah dibuatnya sendiri, yakni datang terlambat, sehingga ia merasa jika pemimpinnya belum bisa memberikan contoh tauladan yang baik bagi karyawannya terkait dengan disiplin kerja.

Hasil wawancara bersama Bapak Sahlan Arif selaku Ops. Boiler PT Aspal Multi Sarana Gresik, beliau mengatakan bahwa pemimpinnya kurang tegas dalam menerapkan *punishment* bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, pemimpin tidak menegur secara lisan bahkan hanya diam ketika terdapat karyawan yang datang terlambat, serta kurang melakukan pengawasan kepada karyawan, sehingga banyak dari karyawan yang masih melakukan tindakan *indisipliner*.

Pemimpin PT. Aspal Multi Sarana Gresik belum maksimal dalam memberikan tauladan yang berkaitan dengan disiplin kerja. Kurang tegasnya pemimpin dalam memberikan *punishment* menyebabkan meningkatnya tingkat keterlambatan karyawan, serta membuat beberapa karyawan merasa iri terhadap temannya yang tidak disiplin sehingga menyebabkan karyawan lain juga ikut-ikutan untuk terlambat datang kerja tanpa ada alasan yang jelas.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melakukan penelitian tentang kedisiplinan karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik, penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi dalam mengatasi permasalahan kedisiplinan karyawan. Untuk itu peneliti merasa tertarik melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Kompensasi, *Reward*, *Punishment* dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik.

2. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Aspal Multi Sarana Gresik.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi PT. Aspal Multi Sarana

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan dapat dijadikan masukan atau bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan bagi pihak manajemen PT. Aspal Multi Sarana Gresik dalam meningkatkan kompensasi, *reward*, *punishment*, dan kepemimpinan agar kedisiplinan kerja karyawan lebih baik kedepannya.
2. Menginformasikan kepada pihak manajemen PT. Aspal Multi Sarana Gresik bahwa kompensasi, *reward*, *punishment*, dan kepemimpinan sangat penting bagi kedisiplinan karyawannya.

1.4.2. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai salah satu tambahan informasi, referensi, memberikan ide yang bisa dikembangkan lagi, serta acuan atau perbandingan bagi para peneliti selanjutnya.
2. Dapat mengetahui dan memecahkan masalah mengenai pengaruh yang terjadi antara kompensasi, *reward*, *punishment*, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja.