

Peran Kompensasi dan Disiplin Kerja dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya

Juni Tjahjawati¹, Drs. Ec. Budiono, M.Si²

Universitas Negeri Surabaya^{1, 2}

Email korespondensi: juni.23454@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The background of the problem in this study is: how is the role of compensation on the performance of employees of the Department of Industry and Manpower of Surabaya City. Is there a role of work discipline on the performance of employees of the Department of Industry and Manpower of Surabaya City. The research method used in this study is a qualitative approach, with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. With descriptive analysis data analysis techniques adhering to related literature. The results of the study indicate that adequate compensation and high work discipline play a significant influence on improving employee performance at the Surabaya City Industry and Manpower Office. Both act as the main driving factors to create a productive and high-performance work environment. Therefore, good management related to compensation and work discipline can be an effective solution in improving the quality of employee performance at the Surabaya City Industry and Manpower Office.

Keywords: *Compensation; Work Discipline; Employee Performance*

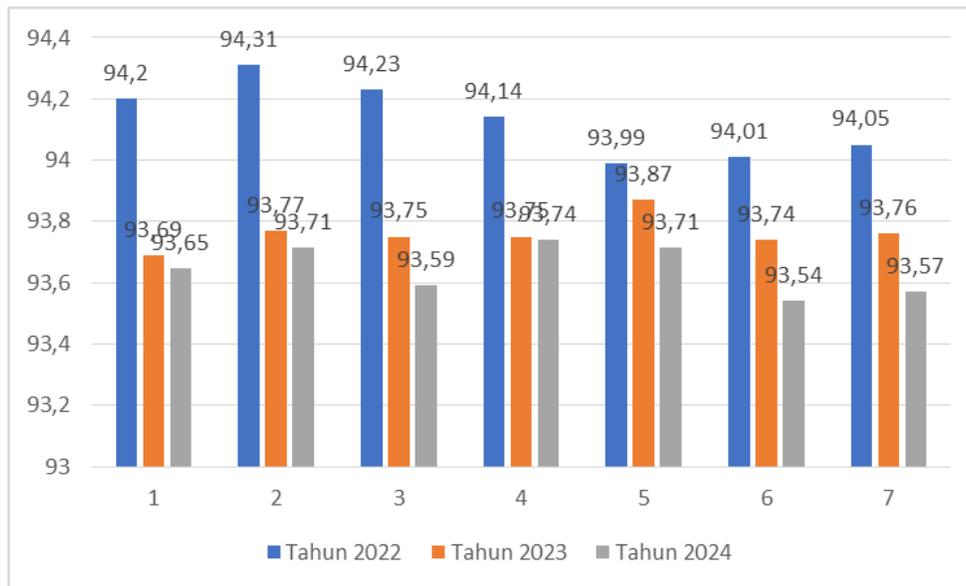
1. PENDAHULUAN

Kompensasi dan disiplin kerja sering kali dianggap sebagai dua faktor kunci yang dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Kedua faktor ini saling melengkapi dan bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi. Kompensasi tidak lebih dari sekadar gaji. Kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi. Pegawai yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak akan lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja. Selain itu, kompensasi yang menarik dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai berbakat. Kompensasi yang sebanding dengan kontribusi pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja. (Santoso, 2018).

Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya memiliki peran penting dalam mengelola dan mengembangkan sektor industri serta meningkatkan kualitas tenaga kerja di kota Surabaya. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertugas memajukan sektor ini, kinerja pegawai menjadi faktor utama yang menentukan pencapaian target yang telah ditetapkan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, terdapat indikasi bahwa kinerja sejumlah pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya mengalami penurunan. Hal ini terlihat dari laporan internal berdasarkan hasil pengukuran kinerja melalui sistem penilaian *E-Performance*. Penilaian pegawai di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja dilakukan dengan melaporkan tugas-tugas yang menjadi kewenangan masing-masing

pegawai ke dalam sistem terintegrasi secara daring, yang kemudian dinilai oleh atasan atau pimpinan langsung dalam periode tertentu. Nilai inilah yang secara berkala menjadi rapor bagi yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai adalah sistem kompensasi yang diterapkan. Sistem kompensasi yang kurang memadai dapat menurunkan motivasi kerja, sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Selain itu, disiplin kerja juga dianggap sebagai elemen penting yang harus diperhatikan. Ketidakpatuhan terhadap peraturan, standar operasional, dan ketidakdisiplinan dalam menjalankan tugas dapat menghambat produktivitas dan kualitas kerja pegawai.



Gambar 1.1. Grafik Nilai Kinerja Pegawai

Sumber: Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya (2025)

Dari grafik di atas terlihat ada sedikit penurunan nilai rata-rata penilaian kinerja pegawai dari tahun 2022 hingga 2024. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya fenomena tersebut.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengkaji “Peran Kompensasi dan Disiplin Kerja dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya”. Tujuannya adalah untuk memahami sejauh mana kedua variabel tersebut berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai serta menemukan solusi efektif melalui pendekatan yang lebih terfokus pada pengelolaan sumber daya manusia.

1.1. Tinjauan Pustaka

Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2016). Sebuah organisasi dibentuk berdasarkan beberapa unsur seperti visi, misi, dan tujuan yang sama. Organisasi

yang baik adalah organisasi yang diakui keberadaannya oleh masyarakat karena mampu merekrut sumber daya manusia untuk bekerja di dalam organisasi.

Setiap perusahaan pada umumnya memiliki struktur organisasi sebagai langkah awal untuk memulai pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan kata lain, penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

1.1.1. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Tujuan dari sistem kompensasi adalah menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya, memenuhi peraturan (Sudarmayanti, 2007). Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang (pekerja) atas pekerjaan mereka (Darsono & Siswandoko, 2011).

Kompensasi terbagi dalam beberapa bentuk (Darsono & Siswandoko, 2011), yaitu:

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*)
Terdiri dari gaji, upah, komisi, dan bonus.
 - a. Gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.
 - b. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan.
 - c. Bonus adalah insentif kinerja individu dalam bentuk pembayaran khusus diatas gaji pekerja (Wibowo, 2012).

- 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*)
Terdiri dari tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, uang cuti, dan sebagainya. Tunjangan-tunjangan adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dan uang pensiun. Kompensasi nonfinansial (*non financial compensation*) merupakan bentuk kompensasi yang diterima pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik. Pada bentuk-bentuk kompensasi tersebut juga terdapat kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan berupa upah dan gaji, bonus, atau komisi (Veitzal & Sagala, 2009).

Kompensasi tidak langsung (benefit) mencakup semua bentuk pembayaran yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Bentuknya meliputi cuti liburan, berbagai jenis asuransi, serta jasa tambahan seperti layanan perawatan anak atau dukungan rohani, dan lain sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, penghargaan diri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

1.1.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi. Disiplin juga dikenal sebagai fungsi operasional kedua dalam manajemen personalia. Pembinaan disiplin karyawan, baik yang baru maupun lama, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Disiplin harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Mangkunegara, 2016). Dalam (Darsono & Siswandoko, 2011), disiplin adalah bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional dan sadar, bukan emosional dan pamrih.

Darsono & Siswandoko (2011), menjelaskan bahwa disiplin adalah sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin juga mencakup kesanggupan untuk menjalankan peraturan serta kesediaan menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku yang tidak sesuai. Disiplin menjadi upaya meningkatkan kesadaran dan pegawai untuk menaati semua peraturan. Peringatan yang bersifat sering digunakan untuk menegur karyawan yang enggan mengubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya (Veitzal & Sagala, 2009). Kedisiplinan pada dasarnya mencerminkan kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi peraturan perusahaan atau organisasi, serta norma-norma sosial yang berlaku. Kesediaan adalah suatu sikap atau tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi atau badan yang tertulis maupun tidak. Menurut Hasibuan (2016), kedisiplinan adalah sikap, perilaku, dan tindakan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Mangkunegara (2016), disiplin kerja dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk mendorong pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja serta aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk membangun kedisiplinan diri pada pegawai. Disiplin preventif juga berkaitan dengan kebutuhan kerja di semua bagian organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan dapat lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam mematuhi peraturan dan mengarahkan pegawai agar tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai

yang melanggar aturan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan efek jera.

1.1.3. Kinerja

Kinerja adalah istilah umum yang menggambarkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi pada dalam periodik tertentu. . Kinerja biasanya diukur dengan acuan pada standar yang telah ditetapkan, seperti biaya masa lalu atau target yang diproyeksikan, berdasarkan prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan tanggung jawab manajerial. Penilaian kinerja dilakukan untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku maka perlu dilakukan penilaian kinerja, sehingga dapat membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi untuk menekan perilaku yang tidak sesuai. Hal ini dilakukan melalui pemberian umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Veitzal & Sagala, 2009).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis & Jackson, 2016). Kinerja juga mencakup penampilan hasil kerja personel, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Selain itu, kinerja tidak hanya terbatas pada pegawai dengan jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga mencakup seluruh jajaran personel di dalam organisasi (Santoso, 2018).

2. METODE PENELITIAN

2.1. Desain Penelitian

Pendekatan kualitatif sangat cocok untuk meneliti hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karena memungkinkan kita untuk:

1. Memahami makna di balik angka: Angka-angka kinerja mungkin menunjukkan hasil yang baik, tetapi penelitian kualitatif dapat mengungkap mengapa hal tersebut terjadi. Misalnya, mengapa seorang karyawan dengan gaji tinggi justru memiliki kinerja yang rendah?
2. Mengungkap faktor-faktor kontekstual: Penelitian kualitatif memungkinkan kita untuk memahami bagaimana faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi kerja mempengaruhi hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja.
3. Mengembangkan teori baru: Dari data kualitatif, kita dapat mengembangkan teori atau model yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara variabel- variabel tersebut.

2.2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah Pegawai Kantor Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya, meliputi pegawai sekretariat dinas dan pegawai di berbagai bidang, dengan total sebanyak 7 (tujuh) orang. Wawancara dilakukan selama 4 hari mulai tanggal 25-28 Februari 2025. Proses wawancara dilakukan pada hari kerja antara pukul 10.00-13.00 WIB, bertempat di Kantor Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya Jalan Penjaringan Asri No. 36 Kota Surabaya. Peneliti telah menyiapkan daftar pertanyaan untuk wawancara. Kemudian, hasil wawancara direkam dan dicatat sebagai bahan penyusunan hasil penelitian.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

2.3.1. Informan: Informan dalam penelitian ini sebanyak 7 orang pegawai Kantor Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya, meliputi pegawai sekretariat dinas dan pegawai di berbagai bidang. Untuk memperoleh data yang relevan dan mendalam, peneliti menetapkan kriteria sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai pegawai tetap (PNS).

Alasan: Agar informan memahami sistem kerja, kompensasi, dan kedisiplinan yang berlaku di instansi.

2. Telah bekerja minimal 2 (dua) tahun di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya.

Alasan: Pengalaman kerja yang cukup memungkinkan informan telah merasakan langsung dampak dari sistem kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja mereka.

3. Berasal dari unit atau bidang kerja yang berbeda.

Alasan: Memberikan perspektif yang lebih beragam dan menyeluruh tentang penerapan kompensasi dan disiplin kerja di berbagai bagian dinas.

4. Bersedia diwawancarai dan memberikan informasi secara terbuka.

Alasan: Menjamin kelancaran dan kevalidan proses pengumpulan data kualitatif melalui wawancara.

2.3.2. Wawancara: Wawancara Semi-Terstruktur. Karakteristiknya ada pedoman wawancara yang berisi daftar pertanyaan, namun peneliti masih memiliki fleksibilitas untuk mengajukan pertanyaan lanjutan atau menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan konteks percakapan. Durasi waktu melakukan wawancara per orang kurang lebih 30-45 menit.

2.3.3. Observasi: Observasi Partisipatif.

Peneliti tidak hanya mengamati, tetapi juga terlibat aktif dalam aktivitas sehari-hari subjek penelitian. Peneliti ikut bekerja sebagai pegawai untuk mengamati langsung bagaimana sistem kompensasi dan disiplin kerja berjalan dalam praktik. Mendapatkan data yang lebih kaya dan mendalam karena peneliti bisa mengamati perilaku yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara.

2.3.4. Dokumentasi:

1. Dokumen Pribadi: Jurnal, catatan harian.
2. Dokumen Organisasi: laporan kinerja, catatan rapat, data absensi, data gaji, Struktur organisasi.
3. Dokumen Publik: Artikel berita, laporan penelitian, peraturan pemerintah terkait ketenagakerjaan.
4. Data Digital: Postingan media sosial, data dari aplikasi pelacakan waktu, data dari sistem informasi manajemen.

2.4. Teknik Analisa Data

Teknik Analisis Data: Analisis Naratif. Teknik ini berfokus pada pemahaman data sebagai sebuah cerita. Peneliti berusaha untuk merekonstruksi pengalaman subjek penelitian dalam bentuk naratif. Contohnya menganalisis wawancara dengan pegawai untuk memahami bagaimana mereka menceritakan pengalaman mereka terkait dengan perubahan sistem kompensasi.

Langkah-langkah Umum dalam Analisis Data Kualitatif:

1. Transkripsi: Mengubah data wawancara atau observasi menjadi teks tertulis.
2. Pengelompokan: Mengelompokkan kode-kode yang serupa menjadi kategori yang lebih besar.
3. Membuat tema: Mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data.
4. Interpretasi: Menginterpretasi temuan dan menghubungkannya dengan teori yang ada.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kompensasi

Kompensasi gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ibu Adinda Pramesti Regita Cahyani, staf di Disperinaker Surabaya, menyampaikan bahwa gaji yang diterimanya saat ini sudah cukup sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. Meskipun ada kalanya beban kerja meningkat mendadak, ia merasa kompensasi yang diterima secara umum sudah mencerminkan kontribusinya.

Selain itu, Ibu Adinda menyatakan bahwa gaji yang ia terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari keluarganya. Namun, dalam kondisi tertentu seperti pengeluaran mendadak untuk kesehatan atau pendidikan anak, ia harus lebih bijak dalam mengatur anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun mencukupi, pengelolaan keuangan tetap menjadi tantangan.

Dalam hal perbandingan dengan pegawai lain yang memiliki posisi serupa, baik di instansi pemerintahan maupun swasta, Ibu Adinda merasa bahwa kompensasi yang diterimanya cukup setara. Meski pegawai swasta cenderung mendapatkan tunjangan atau bonus yang lebih besar, ia menganggap stabilitas dan manfaat jangka panjang sebagai nilai lebih dari bekerja di instansi pemerintah.

Tunjangan sebagai bagian dari kompensasi juga dirasakan manfaatnya oleh pegawai. Ibu Anin Khoirunisa menjelaskan bahwa ia menerima tunjangan anak yang sangat membantu.

Menurutnya, tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya, serta mencerminkan penghargaan dari instansi terhadap kontribusinya.

Proses pencairan tunjangan juga berjalan lancar tanpa kendala. Ibu Anin menyatakan bahwa bagian keuangan mengelola pengajuan dan pencairan dengan baik, terutama untuk gaji rutin. Ini menciptakan rasa aman dan kepercayaan bagi pegawai terhadap sistem administrasi di instansinya.

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) menjadi bentuk kompensasi lain yang diberikan di Disperinaker. Bapak Nazil Wahyudi menjelaskan bahwa TPP diberikan berdasarkan beban dan prestasi kerja, serta bergantung pada kehadiran dan lembur. Ia menilai proses pemberian TPP sudah cukup adil dan transparan, serta memberikan motivasi untuk terus meningkatkan kualitas kerja.

Kompensasi nonfinansial juga diberikan melalui pelatihan, bimtek, dan peluang pengembangan karier. Ibu Nurul Qomariyah menilai bahwa dinas memberikan kesempatan untuk berkembang. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan komunikasi yang baik antar bidang juga meningkatkan kenyamanan kerja. Reward berupa promosi dan kenaikan pangkat diberikan secara transparan, yang mendorong semangat dan loyalitas pegawai terhadap instansi.

3.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam hal kehadiran. Bapak Slamet Budiono menyampaikan bahwa sejak diperkenalkannya aplikasi "Kantorku", pencatatan kehadiran menjadi lebih fleksibel. Namun, fleksibilitas ini bisa dimaknai berbeda oleh pegawai, tergantung bagaimana mereka menyikapinya, sebagai kemudahan atau celah untuk penyalahgunaan.

Kehadiran yang tepat waktu sangat dipengaruhi oleh kebiasaan pegawai dalam mengatur waktu. Bapak Slamet menekankan pentingnya memperkirakan waktu tempuh dan potensi hambatan di jalan seperti kemacetan atau pengalihan arus. Meski pernah mengalami keterlambatan karena alasan fisik atau kondisi tidak terduga, ia berusaha untuk berangkat lebih pagi agar tidak terlambat ke kantor.

Terkait kepatuhan terhadap aturan kerja, Bapak Sumitro menyampaikan bahwa mematuhi peraturan dan prosedur di dinas sangat penting agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien dan menghindari kesalahan. Meskipun ada aturan yang kadang dianggap kurang sesuai, pegawai tetap berupaya mematuhi sembari memberikan masukan secara konstruktif demi perbaikan prosedur yang relevan dengan kebutuhan kerja.

Ia juga menambahkan bahwa sosialisasi peraturan di lingkungan dinas sudah cukup efektif, namun evaluasi rutin terhadap metode sosialisasi perlu dilakukan agar seluruh pegawai benar-benar memahami aturan yang berlaku. Hal ini penting untuk menjaga konsistensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Ketaatan terhadap perintah atasan juga menjadi bagian dari disiplin kerja. Ibu Ketut Wiratni menyampaikan bahwa ia selalu merespon instruksi dengan profesionalisme, dan jika

ada yang belum jelas, ia tidak segan meminta penjelasan untuk memastikan pekerjaan dilaksanakan dengan benar. Namun, ia juga mengakui bahwa terkadang tugas datang secara mendadak sehingga memerlukan kerjasama tim untuk mengatasinya.

Penerapan sanksi disiplin turut menjadi alat kontrol perilaku kerja. Ibu Anin Khoirunisa mengungkapkan bahwa ia memahami adanya sanksi atas pelanggaran, terutama terkait kehadiran. Ia percaya bahwa sanksi ini ditujukan untuk menjaga kedisiplinan dan memotivasi pegawai untuk tetap patuh terhadap aturan.

Menurutnya, penerapan sanksi sudah adil dan konsisten, disesuaikan dengan tingkat pelanggaran serta mengikuti prosedur yang jelas. Setiap pegawai diperlakukan sama, dan sanksi dinilai cukup efektif dalam mencegah pelanggaran karena adanya kesadaran akan konsekuensi dari tindakan yang tidak disiplin.

3.3. Peran kompensasi dan disiplin kerja pada kinerja pegawai

Disiplin kerja di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya memiliki peran penting dalam menunjang kinerja pegawai, khususnya terkait kehadiran. Bapak Slamet Budiono menjelaskan bahwa sejak hadirnya aplikasi "Kantorku", pencatatan kehadiran menjadi lebih fleksibel, meskipun hal ini dapat dimaknai berbeda oleh pegawai, tergantung pada sikap masing-masing dalam memanfaatkannya. Ia juga menekankan pentingnya pengaturan waktu secara tepat, seperti memperhitungkan jarak, kondisi lalu lintas, dan potensi gangguan lainnya. Meskipun pernah mengalami keterlambatan karena alasan fisik atau situasi mendadak, ia tetap berusaha untuk berangkat lebih pagi demi menghindari keterlambatan.

Kepatuhan terhadap aturan kerja juga menjadi bagian dari disiplin yang krusial. Bapak Sumitro menegaskan bahwa mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku sangat penting untuk memastikan tugas dilaksanakan secara efisien dan mengurangi potensi kesalahan. Walaupun terkadang terdapat aturan yang terasa kurang relevan, pegawai tetap berusaha mematuhi sambil menyampaikan masukan secara konstruktif agar prosedur tersebut bisa lebih sesuai dengan kebutuhan. Ia juga mengungkapkan bahwa sosialisasi peraturan di dinas sudah berjalan cukup baik, namun tetap perlu evaluasi rutin agar semua pegawai benar-benar memahami aturan dan menerapkannya dengan konsisten.

Selain mematuhi aturan, ketaatan terhadap perintah atasan merupakan wujud dari kedisiplinan pegawai. Ibu Ketut Wiratni menyampaikan bahwa ia selalu merespons instruksi dengan profesionalisme dan terbuka untuk meminta penjelasan jika ada hal yang belum jelas, agar tugas bisa diselesaikan sesuai harapan. Ia juga mengakui bahwa kadang tugas datang secara mendadak, namun dengan pendekatan yang sistematis dan kolaborasi tim, ia mampu menghadapinya secara efektif.

Penerapan sanksi juga dianggap sebagai alat penting dalam menjaga disiplin kerja. Ibu Anin Khoirunisa menyatakan bahwa sanksi atas pelanggaran, terutama yang berkaitan dengan kehadiran, diterapkan secara adil dan konsisten sesuai prosedur yang berlaku. Setiap pegawai diperlakukan sama tanpa diskriminasi, dan sanksi yang diberikan dianggap cukup efektif karena membangun kesadaran akan pentingnya kepatuhan. Oleh karena itu, sanksi bukan

hanya sebagai hukuman, tetapi juga sebagai pendorong agar pegawai tetap menjaga kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya.

3.4. Pembahasan

Penelitian ini berfokus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja (Disperinaker) Kota Surabaya karena hanya mereka yang menerima tunjangan tidak tetap. Penelitian bertujuan menganalisis peran kompensasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja, meskipun ada tantangan dalam penerapannya.

3.4.1. Kompensasi sebagai Faktor Motivasi dan Kinerja

Kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sebagian besar responden merasa lebih termotivasi ketika kompensasi yang diterima sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab mereka. Kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, atau bonus kinerja dinilai mampu mendorong semangat kerja. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, kompensasi termasuk faktor higienis yang, jika diberikan secara optimal, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Pegawai yang merasa dihargai dengan kompensasi yang layak cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dan menunjukkan kontribusi yang lebih baik.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial saja belum cukup untuk memaksimalkan motivasi kerja. Beberapa pegawai menekankan pentingnya kompensasi non finansial, seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang suportif. Informan menyarankan agar pimpinan lebih aktif memberi apresiasi secara verbal atau tertulis serta menyediakan pelatihan berkala untuk pengembangan kompetensi. Selain itu, suasana kerja yang nyaman dan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan juga dianggap sebagai bentuk kompensasi non finansial yang sangat berpengaruh terhadap semangat dan motivasi kerja pegawai.

3.4.2. Peran Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai yang disiplin cenderung lebih produktif dan efisien. Disiplin ini mencakup kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta tanggung jawab terhadap tugas. Mayoritas responden dalam wawancara menyatakan bahwa disiplin merupakan faktor utama dalam keberhasilan penyelesaian pekerjaan, karena ketaatan pada aturan dan jadwal memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara tepat waktu, menjaga keselamatan kerja, serta meningkatkan kualitas layanan, khususnya di sektor pelayanan publik.

Meski demikian, Disperinaker menghadapi tantangan dalam hal penegakan aturan disiplin. Beberapa pegawai menyampaikan adanya ketidakkonsistenan dalam pengawasan serta penerapan sanksi terhadap pelanggaran, yang dapat melemahkan budaya disiplin di lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan

penegakan aturan yang adil dan konsisten agar efek jera dapat tercipta, serta budaya kerja yang disiplin dapat terjaga dan berkembang secara optimal.

3.4.3. Interaksi Antara Kompensasi dan Disiplin Kerja

Penelitian ini juga menemukan adanya hubungan yang erat antara kompensasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai melalui kompensasi yang sesuai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menjaga disiplin dalam bekerja. Sebaliknya, pegawai yang disiplin dalam menjalankan tugas cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih baik melalui evaluasi kinerja yang positif.

Model Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Victor Vroom juga relevan di sini, di mana pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kompensasi yang diinginkan. Begitu juga dengan disiplin kerja, pegawai yang disiplin akan lebih mungkin menerima pengakuan atau penghargaan yang memadai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terus menjaga kinerja mereka.

3.4.4. Tantangan dalam Penerapan Kompensasi dan Disiplin Kerja

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam penerapan kompensasi dan disiplin kerja di Disperinaker Kota Surabaya adalah:

1. Keterbatasan dalam Kompensasi Non-Finansial: Meskipun kompensasi finansial sudah cukup memadai, beberapa pegawai merasa bahwa penghargaan non-finansial, seperti pengakuan kinerja atau kesempatan pengembangan karier, masih kurang.
2. Ketidakkonsistenan Penegakan Disiplin: Salah satu tantangan besar adalah penegakan disiplin kerja yang terkadang tidak konsisten, terutama dalam hal pengawasan kedisiplinan dan pemberian sanksi terhadap pelanggaran.
3. Kebutuhan Pengembangan Karier: Pegawai juga menyatakan bahwa meskipun kompensasi dan disiplin sudah diperhatikan, pelatihan dan pengembangan karier masih perlu ditingkatkan.

3.4.5. Rekomendasi untuk Peningkatan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, berikut beberapa rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Disperinaker Kota Surabaya:

1. Peningkatan Penghargaan Non-Finansial: Disperinaker sebaiknya memberikan penghargaan nonfinansial seperti pengakuan kinerja yang baik, peluang pengembangan karier, dan program penghargaan lainnya yang dapat memotivasi pegawai selain kompensasi finansial.
2. Penegakan Disiplin yang Lebih Konsisten: Diperlukan kebijakan dan sistem pengawasan yang lebih konsisten dan transparan dalam menegakkan disiplin kerja. Memberikan sanksi secara tegas dan adil bagi pelanggaran disiplin akan menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan profesional.

3. Fasilitas Pengembangan Karier dan Pelatihan: Program pelatihan dan pengembangan keterampilan harus diperbanyak dan diperluas, sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan tugas yang semakin kompleks.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Kompensasi yang memadai, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun bonus kinerja, menjadi faktor utama yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai. Namun, penghargaan non-finansial, seperti pengakuan atas kinerja dan kesempatan pengembangan karier, juga dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai.

Disiplin kerja adalah faktor kunci yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam mengikuti prosedur dan aturan organisasi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik dan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Disiplin kerja juga berhubungan erat dengan keselamatan kerja, kualitas pelayanan, dan efisiensi operasional.

Keterkaitan antara kompensasi dan disiplin kerja menunjukkan bahwa kedua faktor ini saling mendukung dalam menciptakan kinerja yang optimal. Ketika kompensasi yang diberikan memadai, pegawai lebih termotivasi untuk menjaga disiplin kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kedisiplinan dalam bekerja juga memastikan bahwa pegawai dapat mencapai hasil kerja yang lebih maksimal.

Dari penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menimbulkan hambatan dan kurangnya hasil penelitian diantaranya memperluas cakupan wilayah penelitian atau menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja fisik, atau beban kerja untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2020). Pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur tekstil di Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 87–95.
- Dared, A. A. (2023). *Penerapan Motivasi dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada CV Soeras Mandiri*.
- Darsono, P., & Siswandoko, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting.
- Dessler, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 9, Jilid 2). Indeks.
- Hardiyanty, I. (2014). *Pengaruh Karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Indragiri Hulu*.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

- Hayat, O. A. N. A. (2019). *Penerapan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Betung*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Putri, G. R. (2015). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional Bagi Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Santoso, B. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 123–135.
- Soegandhi. (2013). *Analisis Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti*.
- Sudarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian Bersifat Eksploratif, Komunikatif dan Deskriptif*. Alfabeta.
- Suwanto. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Jasa Konstruksi di Denpasar. *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil*, 2(2).
- Triastuti, Y., Aryanti, E., & Jayadi, J. (2020). Motivasi dan Lingkungan Kerja: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Manajerial Dan Kewirausahaan*.
- Veitzal, & Sagala, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ketiga). PT. Rajagrafindo Persada.