

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dunia bisnis modern yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi, modal, atau strategi pemasaran, melainkan juga pada sejauh mana karyawan dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Kinerja karyawan yang baik mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memotivasi tenaga kerjanya secara optimal. Dengan kata lain, peningkatan kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka panjang (1).

Kinerja karyawan pada dasarnya menggambarkan hasil kerja individu dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan kepadanya. Kinerja diukur dari beberapa aspek, seperti kualitas hasil kerja, kuantitas output, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Ketiga dimensi ini menjadi tolok ukur utama yang menentukan produktivitas dan efektivitas organisasi (2). Namun, pada kenyataannya, banyak perusahaan menghadapi masalah penurunan kinerja, seperti menurunnya kualitas pekerjaan, tidak tercapainya target kuantitas, hingga keterlambatan penyelesaian tugas. Fenomena tersebut menjadi tantangan serius bagi manajemen, karena secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan (3).

Fenomena penurunan kinerja juga kerap ditemui di berbagai perusahaan swasta di Indonesia, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan pengoperasian alat berat seperti PT Kresna Jaya Perkasa. Berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti

keterlambatan karyawan datang ke tempat kerja, penyelesaian tugas yang melebihi batas waktu yang telah ditentukan, serta hasil kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu, tingkat absensi dan keterlambatan karyawan cenderung meningkat dalam beberapa bulan terakhir, yang berdampak pada terganggunya proses operasional. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan masih menjadi persoalan yang memerlukan perhatian manajerial, karena berimplikasi langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Disiplin kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin mencerminkan kepatuhan, tanggung jawab, serta kesadaran individu terhadap aturan dan tata tertib organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, mematuhi waktu kerja, serta berperilaku sesuai norma organisasi. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor dominan yang memengaruhi kinerja, karena disiplin menjadi dasar pembentukan perilaku kerja positif yang mendukung produktivitas. Tanpa disiplin, efektivitas kerja sulit tercapai karena banyak waktu dan sumber daya yang terbuang akibat pelanggaran aturan, keterlambatan, maupun ketidakhadiran tanpa izin (4).

Penelitian-penelitian terdahulu banyak menunjukkan adanya hubungan positif antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih optimal dan tepat waktu (5). Hal serupa juga menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja yang jelas dan konsisten dapat meningkatkan produktivitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif (6). Selain itu, disiplin kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan. Oleh karena itu, disiplin kerja dapat

dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja karyawan yang unggul dan berkelanjutan (7).

Namun demikian, faktor disiplin kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa pengaruh disiplin terhadap kinerja dapat diperkuat atau diperlemah oleh faktor psikologis lain, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan ketika mereka menilai pekerjaan dan lingkungan kerjanya sesuai dengan harapan dan kebutuhannya (8). Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap organisasi, sehingga berpotensi menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban tanpa semangat atau inisiatif lebih (9).

Hubungan antara disiplin kerja dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*). Ketika aturan disiplin diterapkan secara konsisten dan adil, karyawan akan merasa diperlakukan dengan baik, sehingga menimbulkan rasa puas terhadap organisasi. Sebaliknya, jika kebijakan disiplin diterapkan secara tidak konsisten atau diskriminatif, hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, bahkan resistensi terhadap aturan (10). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh disiplin terhadap kinerja. Artinya, kedisiplinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Secara teoritis, hubungan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dapat dijelaskan melalui teori motivasi Herzberg (*Two-Factor Theory*). Menurut teori ini, faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan, hubungan antar rekan kerja, serta tanggung jawab merupakan faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi kerja (11). Penerapan disiplin kerja yang baik

dapat menjadi faktor motivasional karena memberikan rasa aman dan kejelasan aturan bagi karyawan. Kepuasan kerja yang meningkat akibat penerapan disiplin yang adil pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan menunjukkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, memahami hubungan ketiga variabel ini menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam perusahaan (12). Disiplin kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai target kerja secara efektif dan efisien. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama (13). Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain seperti motivasi kerja atau lingkungan kerja yang lebih dominan memengaruhi kinerja (14). Oleh karena itu, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam pada setiap objek penelitian.

Selain itu, pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan variasi hasil. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan (15). Penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat memberikan rasa tanggung jawab dan kenyamanan dalam bekerja. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama (16). Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama pada lingkungan kerja dengan tekanan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor lain seperti

motivasi kerja, lingkungan kerja, maupun beban kerja yang lebih dominan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (17).

Sementara itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara umum menunjukkan pengaruh signifikan positif. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja secara optimal (18). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas serta kualitas kinerja karyawan. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda (19). Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada organisasi dengan tekanan kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan performa karyawan karena masih terdapat faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja (20).

Dalam konteks peran mediasi, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.. Penelitian Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial, di mana disiplin kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (21). Peningkatan disiplin kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (19). Namun, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh, yang berarti pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja sepenuhnya terjadi melalui kepuasan kerja. Meski demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda (22). Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan secara signifikan (23). Variasi hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian lebih lanjut, khususnya pada perusahaan jasa dan logistik seperti PT Kresna Jaya Perkasa, agar diperoleh hasil yang lebih konsisten sesuai karakteristik organisasi.

Meskipun penelitian mengenai disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam. Dalam konteks peran mediasi, beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan, baik sebagai mediasi parsial maupun mediasi penuh. Namun, penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan (12). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali hubungan antar variabel pada konteks organisasi yang berbeda, khususnya pada perusahaan jasa dan logistik seperti PT Kresna Jaya Perkasa.

PT Kresna Jaya Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan logistik yang dalam operasionalnya sangat bergantung pada kinerja karyawan, khususnya sopir dan operator alat berat. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari penanggung jawab perusahaan, masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan operasional perusahaan masih ditemukan karyawan yang tidak masuk kerja tanpa izin, pulang sebelum jam kerja berakhir, serta tidak kembali bekerja setelah diberikan dispensasi waktu. Selain itu, penyelesaian pekerjaan belum selalu sesuai dengan waktu yang telah direncanakan dan masih terdapat ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek kinerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja masih perlu mendapat perhatian guna mendukung efektivitas operasional perusahaan.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi karyawan di PT Kresna Jaya Perkasa, peneliti melakukan studi pendahuluan (pra-riset) melalui wawancara dengan penanggung jawab perusahaan dan 30 karyawan yang terdiri dari sopir serta operator alat berat. Studi pendahuluan tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan,

disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Hasil wawancara menunjukkan adanya beberapa kondisi yang masih perlu mendapat perhatian perusahaan, sehingga menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Riset PT Kresna Jaya Perkasa

Pertanyaan	Iya	Tidak
Apakah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan selalu dapat disesuaikan sesuai waktu yang direncanakan?	11	19
Apakah pernah ditemukan karyawan yang tidak kembali bekerja saat diberikan dispensasi atau izin tertentu?	18	12
Menurut Bapak, apakah kompensasi yang diberikan perusahaan udah sesuai dengan harapan karyawan?	9	21

Sumber : Hasil Wawancara PT Kresna Jaya Perkasa 2026

Berdasarkan Tabel 1.1 Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 30 responden, diperoleh beberapa temuan yang berkaitan dengan kinerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan di PT Kresna Jaya Perkasa. Pada aspek kinerja, hanya 11 responden yang menyatakan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan, sedangkan 19 responden menyatakan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan belum selalu berjalan sesuai target waktu yang ditetapkan perusahaan. Pada aspek disiplin kerja, sebanyak 18 responden menyatakan bahwa pernah ditemukan karyawan yang tidak kembali bekerja setelah diberikan dispensasi atau izin tertentu, sedangkan 12 responden menyatakan tidak pernah menemukannya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan yang berkaitan dengan komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Sementara itu, pada aspek kepuasan kerja, hanya 9 responden yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan harapan karyawan, sedangkan 21 responden menyatakan

belum sesuai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Secara keseluruhan, hasil pra-riset ini mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan yang berkaitan dengan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan serta efektivitas operasional perusahaan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan di PT Kresna Jaya Perkasa. Permasalahan tersebut terlihat dari hasil pekerjaan yang belum sepenuhnya optimal, penyelesaian pekerjaan yang belum selalu sesuai dengan waktu yang direncanakan, masih ditemukannya pelanggaran terhadap ketentuan jam kerja, serta adanya ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian perusahaan guna mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk dilakukan mengingat ketiga variabel tersebut memiliki keterkaitan yang erat dalam mendukung keberhasilan organisasi. Disiplin kerja yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan tersebut melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Kresna Jaya Perkasa.

Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Kresna Jaya Perkasa."

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT Kresna Jaya Perkasa?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis tingkat disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT Kresna Jaya Perkasa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara disiplin kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja.
- b. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya yang mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penerapan disiplin kerja yang lebih efektif serta menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan kerja.

b. Bagi Manager dan pemimpin tim

Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang pentingnya keseimbangan antara penegakan disiplin dan pemberian motivasi kerja agar karyawan dapat mencapai kinerja optimal baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

c. Bagi karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kedisiplinan dan kepuasan dalam bekerja sebagai bagian dari peningkatan profesionalisme serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

d. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar atau acuan untuk melakukan

penelitian lanjutan yang lebih luas, baik dengan menambah variabel lain (misalnya motivasi, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja) maupun menggunakan metode penelitian yang berbeda.

