

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keadaan bisnis saat ini di beberapa sektor menekankan perlunya pemilik usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan mitra bisnis. Tingginya persaingan ini menuntut sumber daya manusia (SDM) untuk menunjukkan performa terbaik mereka, sehingga perusahaan dapat terus bersaing secara efektif dalam industri tersebut. SDM memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan atau organisasi dalam serangkaian tindakan yang saling terkoordinasi (Suryani, 2023).

Sumber daya manusia membawa variasi elemen seperti pemikiran, aspirasi, status sosial, jenis kelamin, usia, dan latar belakang pendidikan mereka ke dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan secara efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan kompetensi karyawan serta mendorong peningkatan kinerja kedepannya, penilaian kinerja yang efektif juga menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia meliputi aspek-aspek seperti motivasi, disiplin kerja, serta kepuasan kerja (Adipradana, 2021).

Dalam Mulya (2021) Keberhasilan perusahaan adalah hasil dari upaya anggotanya untuk menciptakan lingkungan di mana para pekerja bahagia dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik, pada akhirnya dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Terdapat tiga faktor utama yang akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini, yakni motivasi dan disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

Kepuasan kerja memiliki peran penting untuk kesuksesan organisasi, hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja saling terkait secara erat karena kepuasan kerja yang efektif berdampak besar terhadap kinerja karyawan (Muslim *et al.*, 2023). Kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam lingkungan perusahaan, baik itu perusahaan pemerintah maupun swasta.

Motivasi yang tinggi memacu karyawan untuk mengatasi rintangan dan tantangan, serta berupaya secara maksimal untuk mencapai kinerja yang optimal. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan semangat dan produktivitas, hal itu akhirnya dapat menimbulkan konsekuensi negatif terhadap kinerja individu dan organisasi dalam kelompoknya . (Pasaribu, 2022).

Disiplin kerja mencakup serangkaian aturan, norma, dan tata cara yang harus dipatuhi oleh karyawan dalam menjalankan tugas mereka (Hardiyanto, 2021). Hal ini mencakup ketaatan terhadap jam kerja, kepatuhan terhadap prosedur operasional standar, serta kesediaan untuk mengikuti pedoman dan kebijakan perusahaan. Karyawan yang mempertahankan tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung dapat membereskan tugas dengan efisiensi serta efektivitas yang lebih baik, serta memiliki tingkat kinerja yang stabil dan konsisten (Alhifni, 2022). Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah dan motivasi kerja menurun, dapat menyebabkan penurunan dalam disiplin kerja. Karyawan mungkin cenderung menjadi malas, kurang berkomitmen terhadap pekerjaan, dan kurang peduli terhadap kualitas dan mengatur waktu yang tepat dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan hubungan yang sudah dijelaskan sebelumnya antara kepuasan kerja, motivasi, serta disiplin kerja pada kinerja karyawan, terdapat temuan permasalahan yang terjadi pada karyawan di perusahaan PT. PQRS, sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel. Perusahaan PT. PQRS juga menghadapi tantangan yang cukup besar dalam mengelola kinerja karyawan khususnya pada Divisi *Finance AR Regional*. Divisi *Regional* terbentuk pada bulan November 2019, melalui pembentukan divisi regional yang mengawasi beberapa cabang di setiap wilayah, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, koordinasi, pengambilan keputusan, skalabilitas, dan pengawasan. Dengan demikian, dapat membantu perusahaan mencapai pertumbuhan yang

berkelanjutan dan menghadapi tantangan bisnis dengan lebih baik. Pembentukan divisi *regional* dengan mengawasi beberapa cabang dalam suatu wilayah mungkin tampak sebagai solusi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan. Namun, dalam praktiknya, proses pembentukan divisi *regional* dapat menghadapi beberapa masalah yang perlu diatasi.

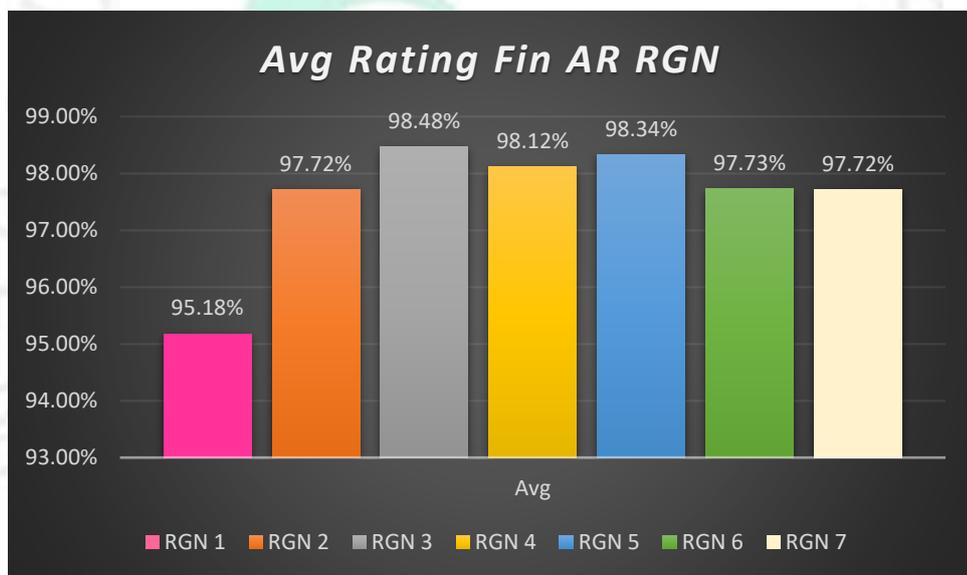
Seperti ketidakjelasan dalam tanggung jawab dan hierarki, serta ketidakseimbangan dalam pengawasan antara wilayah-wilayah yang berbeda, dapat mengurangi motivasi karyawan karena kurangnya pemahaman tentang peran dan tanggung jawab mereka. Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya dukungan dari manajemen pusat juga dapat meredam semangat kerja dan motivasi karyawan. Selain itu, tingkat kinerja karyawan yang variatif dikarenakan beberapa karyawan dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik, sementara terdapat juga karyawan yang bekerja kurang memenuhi harapan dalam pencapaian target perusahaan serta kekurangan sumber daya manusia, ketidakcocokan struktural, dan ketidakseimbangan dalam pengawasan dapat menyebabkan penurunan disiplin kerja di beberapa wilayah, karena kurangnya dukungan atau arahan yang memadai dari manajemen regional atau pusat. Dampaknya dapat memicu frustrasi dan mengurangi motivasi serta disiplin kerja karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dari perolehan data internal perusahaan yang telah diolah, terdapat beberapa informasi mengenai hasil *rating* kinerja karyawan selama empat tahun berturut-turut yang akan disajikan sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Data *Rating* Divisi *Finance AR Regional*

No	Regional	Target	Periode				Avg
			2020	2021	2022	2023	
1	RGN 1	100%	82%	100%	100%	99%	95.18%
2	RGN 2	100%	95%	99%	99%	98%	97.72%
3	RGN 3	100%	97%	100%	100%	97%	98.48%
4	RGN 4	100%	96%	100%	100%	97%	98.12%
5	RGN 5	100%	97%	99%	100%	98%	98.34%
6	RGN 6	100%	96%	98%	98%	99%	97.73%
7	RGN 7	100%	95%	100%	98%	97%	97.72%

Sumber : Data Internal Perusahaan yang Diolah

Tabel 1.1 di atas memperlihatkan data *Rating* untuk setiap divisi *Finance AR Regional*, dalam pencapaian target terdapat variasi dari tahun ke tahun. Beberapa unit divisi mampu mencapai atau mendekati target 100% secara konsisten, sementara unit divisi lain mengalami fluktuasi dalam pencapaian kinerja mereka. Rata-rata pencapaian kinerja selama periode tersebut juga bervariasi antara setiap unit divisi. aka, untuk memahami unsur-unsur yang mempengaruhi, pencapaian kinerja karyawan dan untuk mengidentifikasi strategi yang efektif dalam meningkatkan pencapaian kinerja sesuai dengan target yang sudah ditentukan perusahaan. Evaluasi rata-rata data rating kinerja bisa dipakai untuk perencanaan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 1. 1 Average Rating Finance AR Regional
Sumber: Data Internal Perusahaan yang Diolah

Gambar 1.1 di atas memperlihatkan tidak tercapainya target rating kinerja perusahaan. Jika kita fokus pada RGN 1, kita dapat menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, RGN 1 adalah salah satu wilayah dengan rating kinerja yang sangat jauh mendekati terget pencapaian rating yaitu sebesar 95,18% dari 100% dalam periode 2020 hingga 2023. Korporasi harus menangani masalah ini dengan sangat serius, karena dapat mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas secara keseluruhan. Proses penting manajemen SDM yakni penilaian kinerja yang

dilakukan perusahaan karena mereka menyadari bahwa kinerja mereka akan dinilai dan dievaluasi secara berkala (Mukrodi, 2021). Hal tersebut sejalan dengan teori ekspektansi (*expectancy theory*) tentang hubungan antara motivasi intrinsik, disiplin tugas, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai.

Teori ekspektansi menyatakan bahwa individu cenderung orang lebih cenderung mengerahkan upaya terbaik mereka untuk mencapai suatu tujuan jika mereka yakin bahwa hal itu akan menghasilkan hasil yang positif dan bahwa hasil tersebut akan bernilai bagi mereka (Mukrodi, 2021). Dengan menguraikan gagasan bahwa pekerja akan lebih terdorong untuk berprestasi jika mereka yakin bahwa upaya mereka akan membuahkan hasil yang diharapkan, seperti pengakuan, penghargaan, atau insentif tambahan dari perusahaan (Chariri, 2019). Terkait dengan disiplin kerja, teori ekspektansi dapat diterapkan dengan mengatakan bahwa karyawan yang punya keyakinan kedisiplinan saat melakukan tugas serta tanggung jawab mereka akan membawa hasil yang diinginkan, seperti peningkatan kinerja dan peningkatan reputasi di tempat kerja, cenderung untuk mempraktikkan disiplin kerja yang tinggi (Riansyah, 2022). Selanjutnya dalam kepuasan kerja, teori ekspektansi dapat dijelaskan dengan menyatakan bahwa karyawan yang percaya memiliki keyakinan bahwa apa yang mereka lakukan akan memberikan hasil yang diharapkan, seperti pengakuan atas kinerja mereka, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang menyenangkan, cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka (Sunarta, 2019).

Temuan penelitian ini didasarkan pada penelitian lain oleh Deviana (2022) Penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) hanya mengandalkan dua variabel independen yaitu motivasi karyawan dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Di sini, bagaimanapun, kami memperluas studi sebelumnya dengan memasukkan moderator kepuasan kerja ke dalam model kami Adipradana (2021). Studi ini mengungkapkan bahwa variabel yang terkait dengan kepuasan kerja memberi resiko yang patut diperhatikan serta menguntungkan pada kinerja karyawan secara keseluruhan dalam CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan. Mengacu pada penelitian sebelumnya sebagai penyelidikan empiris yang dilakukan oleh Winarno (2022), Kinerja karyawan dipengaruhi oleh

dorongan intrinsik dan disiplin kerja eksternal. Dalam studi Sadat, (2020) Menurut penelitian, disiplin kerja dan motivasi karyawan berdampak pada kinerja pada saat yang bersamaan. Namun, temuan penelitian tersebut Hidayat (2021) mengetahui bahwa variabel insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja PT. Karyawan Surya Yoda Indonesia. Menurut penelitian Kadir (2020), kinerja pekerja PT tidak terpengaruh oleh disiplin kerja. Hari Pertama Baris.

Pengembangan penelitian dilakukan karena adanya kesenjangan penelitian terdahulu serta untuk menggali lebih dalam peran kepuasan kerja sebagai variabel moderating kolerasi antar motivasi serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan temuan penelitian sebelumnya dan perbedaan hasil yang ada dalam literatur. Memperlihatkan kompleksitas dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut dan penemuan ini memberikan landasan berkontribusi pada tubuh pengetahuan tentang unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan melakukan studi lebih lanjut. Mengambil dari kerangka kontekstual dari masalah yang dihadapi, peneliti menunjukkan kecenderungan tajam untuk menyelidiki topik tersebut, dengan maksud untuk mengartikulasikannya dalam ranah wacana ilmiah sebagai skripsi berjudul **“Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Di PT.PQRS”**

1.2 Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di PT PQRS?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan di PT PQRS?
3. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di PT PQRS?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan di PT PQRS?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut tujuan utama dari penelitian ini, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT PQRS.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan di PT PQRS.
3. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di PT PQRS.
4. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan di PT PQRS.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari studi diharap bisa memberikan manfaat untuk perusahaan PT PQRS dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Pendekatan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana manajemen kinerja dapat dilakukan secara efektif, dengan menekankan pentingnya penghargaan, umpan balik, dan penilaian kinerja yang berkelanjutan. Selain itu, bisnis lain mungkin menggunakan laporan ini sebagai referensi saat mengelola dan memotivasi karyawan mereka dengan lebih efektif dengan memberikan kontribusi pada literatur mengenai motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Studi diharap bisa memberi kontribusi yang besar untk meningkatkan pemahaman pengusaha kekhawatiran yang berdampak pada efisiensi serta efektivitas tenaga kerja di perusahaan-perusahaan ritel, khususnya di perusahaan PT PQRS. Selain itu, para sarjana dapat memperoleh informasi yang berguna dari temuan penelitian ini dalam merancang kurikulum dan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri serta praktik manajemen yang efektif.