

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu faktor penentu utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut adalah kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Menurut Hasibuan (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang optimal tidak hanya menekankan pada kemampuan dan keterampilan kerja, tetapi juga pada kedisiplinan karyawan dalam mematuhi aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Disiplin kerja menjadi fondasi penting dalam menciptakan keteraturan dan kelancaran aktivitas organisasi. Tingkat disiplin yang baik tercermin dari kepatuhan karyawan terhadap jam kerja, prosedur operasional, serta standar kualitas yang berlaku, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi. Menurut Tsauri (2013) menyatakan bahwa disiplin terbentuk dari adanya kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan formal terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan sikap tanggung jawab dan komitmen individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan harapan organisasi. Apabila disiplin kerja tidak terjaga dengan baik, maka berbagai konsekuensi negatif dapat muncul, seperti menurunnya kualitas hasil kerja, meningkatnya kesalahan operasional, serta terganggunya proses kerja secara keseluruhan. Kondisi ini tentu dapat menghambat pencapaian target kerja dan kinerja organisasi.

Namun pada praktiknya tidak semua perusahaan mampu menjaga tingkat disiplin kerja karyawan secara konsisten, salah satu perusahaan yang menghadapi permasalahan tersebut adalah CV Tirta Mekar yang berlokasi di Desa Setianegara, Kecamatan Cilimus, Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat dan dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini. CV Tirta Mekar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan merek Aziza.

Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan masih dihadapkan pada berbagai permasalahan kedisiplinan, seperti keterlambatan kehadiran karyawan, ketidaksesuaian dalam mengikuti prosedur kerja, serta kurang optimalnya kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan. Selain itu, masih ditemukan karyawan yang belum sepenuhnya mematuhi peraturan perusahaan, khususnya terkait aturan berpakaian kerja dan penggunaan perlengkapan kerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen belum berjalan secara optimal. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan belum berjalan secara maksimal dan berpotensi menghambat kelancaran proses operasional perusahaan. Untuk memperkuat fenomena tersebut, berikut disajikan data absensi karyawan CV Tirta Mekar selama periode 2022 hingga 2024:

Tabel 1. 1
Data Absensi Karyawan CV Tirta Mekar Tahun 2022-2024

THN	JK	THK	KET			K	Total Ketidakhadiran & Keterlambatan	Tingkat Ketidakdisiplinan
			S	I	A			
2022	77	313	299	197	83	255	834	3,46%
2023	77	311	243	198	53	469	963	4,02%
2024	77	313	311	196	64	636	1207	5,01%
	Rata-rata							4,1%
	Total		853	591	200	1360	3004	12,49%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Perhitungan tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan dilakukan dengan membandingkan total kejadian ketidakhadiran yang meliputi sakit, izin, dan alpa,

serta keterlambatan, terhadap total kesempatan kerja karyawan dalam satu tahun. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa tingkat absensi atau keterlambatan pegawai dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase Ketidakhadiran dan Keterlambatan} = \frac{S + I + A + K}{JK \times THK} \times 100\%$$

Keterangan:

- S = Sakit
- I = Izin
- A = Alpa
- K = Keterlambatan
- JK = Jumlah Karyawan
- THK = Total Hari Kerja dalam Satu Tahun

Data absensi selama periode 2022 hingga 2024 menunjukkan penurunan kedisiplinan yang signifikan. Hal tersebut ditandai dengan peningkatan persentase ketidakhadiran setiap tahunnya; pada tahun 2022, tingkat ketidakhadiran tercatat sebesar 3,46%, kemudian meningkat menjadi 4,02% pada tahun 2023, dan mencapai 5,01% pada tahun 2024. Selain itu, lonjakan tajam terlihat pada angka keterlambatan yang meningkat drastis dari 255 kasus menjadi 636 kasus. Fenomena ini mengindikasikan melemahnya kepatuhan terhadap regulasi waktu secara konsisten dalam tiga tahun terakhir.

Flippo (2016) dalam Suryadinata et al. (2022) mengatakan bahwa absensi 0-2% maka dianggap baik, namun jika absensi 3-10% dianggap tinggi, di atas 10% dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketidakhadiran dan keterlambatan pada CV Tirta Mekar yang mencapai angka rata-rata per tahunnya 4,1% sudah dikatakan tinggi. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan kedisiplinan yang memerlukan penanganan serius dari pihak manajemen guna menjaga tingkat kedisiplinan menjadi lebih baik di masa mendatang.

Selain data absensi, peneliti juga melakukan pra-survei sebagai studi pendahuluan untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat disiplin kerja karyawan CV Tirta Mekar. Pra-survei ini dilakukan terhadap 25 responden dengan menggunakan kuesioner singkat yang berfokus pada aspek kedisiplinan kerja. Adapun hasil pra-survei disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Pra Survei Disiplin Kerja Pada Karyawan CV Tirta Mekar

No	Pernyataan	Hasil		Persentase		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	Ya	Tidak	
1.	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	9	16	36%	64%	25
2.	Saya mematuhi seluruh peraturan dan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.	10	15	40%	60%	25
3.	Saya memanfaatkan jam kerja secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.	10	15	40%	60%	25
4.	Saya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai waktu yang ditentukan.	11	14	44%	56%	25
5.	Saya tetap menjaga kedisiplinan kerja meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan.	9	16	36%	64%	25
Total				39,2%	60,8%	

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 25 karyawan di CV Tirta Mekar, secara umum tingkat kedisiplinan kerja menunjukkan kondisi yang memprihatinkan. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata persentase ketidakdisiplinan yang mencapai 60,8%, jauh lebih tinggi dibandingkan tingkat kedisiplinan yang hanya berada di angka 39,2%.

Masalah utama yang paling menonjol berkaitan dengan kehadiran dan kemandirian karyawan. Sebanyak 64% karyawan mengakui bahwa mereka tidak selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan. Selain itu, persentase yang sama (64%) juga menunjukkan bahwa karyawan cenderung kehilangan

kedisiplinannya jika tidak ada pengawasan langsung dari atasan. Hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran internal karyawan untuk disiplin masih sangat rendah.

Dalam hal operasional harian, mayoritas karyawan (60%) merasa belum sepenuhnya mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan, serta belum mampu memanfaatkan jam kerja secara efektif. Dampaknya terlihat pada penyelesaian tugas, di mana lebih dari separuh responden (56%) menyatakan tidak mampu menyelesaikan tanggung jawab kerja mereka tepat pada waktunya.

Secara keseluruhan, data ini menggambarkan bahwa CV Tirta Mekar menghadapi tantangan besar dalam hal budaya kerja. Rendahnya rasa tanggung jawab terhadap waktu dan aturan ini memerlukan tindakan evaluasi atau pembinaan lebih lanjut agar tidak menghambat produktivitas perusahaan ke depannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan di CV Tirta Mekar masih menjadi permasalahan krusial yang berdampak pada kelancaran operasional perusahaan. Ketidakteraturan kehadiran, pelanggaran prosedur kerja, serta rendahnya konsistensi dalam menjalankan standar operasional menunjukkan bahwa fungsi pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan secara optimal. Apabila kondisi ini tidak segera ditangani, maka perusahaan berpotensi mengalami penurunan efektivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta pencapaian target organisasi.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat disiplin kerja merupakan salah satu elemen fundamental dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, tertib, dan efisien. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, serta tanggung jawab kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, permasalahan disiplin kerja perlu dianalisis secara mendalam untuk menemukan faktor-faktor yang memengaruhinya.

Permasalahan kedisiplinan yang terjadi tidak terlepas dari berbagai faktor internal perusahaan yang diduga menjadi pemicu ketidakkonsistenan perilaku kerja karyawan. Menurut Laia & Dewi (2023) faktor-faktor tersebut antara lain terkait dengan kualitas kepemimpinan, tingkat motivasi kerja karyawan, serta efektivitas

pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Ketiga faktor ini memainkan peranan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan dan menentukan sejauh mana disiplin dapat ditegakkan di lingkungan organisasi.

Menurut Busro (2018) kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dengan sukarela mau melaksanakan kegiatan bersama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin yang tegas, adil, dan mampu menjadi teladan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab serta semangat disiplin di kalangan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang tepat diduga memiliki pengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga merupakan faktor kunci yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Menurut Busro (2018) motivasi merupakan penggerak atau dorongan dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung hadir tepat waktu, mematuhi aturan, dan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab bukan karena paksaan, tetapi karena kesadaran pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Faktor pengawasan juga memainkan peranan penting dalam terbentuknya disiplin kerja. Menurut Koontz dan O'Donnell dalam Busro (2018) pengawasan merupakan proses memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan objektif dapat memperkuat rasa tanggung jawab karyawan serta meminimalkan terjadinya pelanggaran disiplin. Oleh karena itu, sistem pengawasan yang efektif diyakini mampu mendorong terciptanya perilaku kerja yang tertib, teratur, dan sesuai prosedur.

Meskipun demikian, efektivitas kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan dalam membentuk disiplin kerja karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan dapat dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Menurut Allen & Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu *affective commitment* (komitmen emosional), *continuance commitment* (pertimbangan untung-rugi), dan *normative*

commitment (kewajiban moral). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin karena adanya keterikatan emosional, kesadaran akan konsekuensi, serta rasa kewajiban moral terhadap organisasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, komitmen organisasi tidak hanya berperan sebagai faktor yang memengaruhi perilaku kerja secara langsung, tetapi juga berfungsi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara berbagai faktor organisasi dengan perilaku kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Herdiyanti & Suhana (2025) mengatakan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap hasil kerja, tetapi juga berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor psikologis dan praktik manajerial dengan perilaku kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai kondisi internal yang menentukan seberapa kuat kebijakan kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan dapat memengaruhi perilaku disiplin karyawan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh berbagai temuan empiris yang menempatkan komitmen organisasi sebagai determinan penting dalam pembentukan disiplin kerja. Chandra et al. (2024) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi positif dan signifikan secara langsung terhadap tingkat disiplin kerja. Kondisi ini didukung juga oleh Mahardika et al. (2023) yang membuktikan bahwa peningkatan komitmen organisasi berbanding lurus dengan pertumbuhan tingkat kedisiplinan di lingkungan kerja. Bahkan dalam lingkup organisasi pendidikan, Nanik et al. (2022) juga mengonfirmasi adanya pengaruh positif yang nyata dari komitmen organisasi terhadap disiplin kerja guru. Lebih lanjut, perbedaan tingkat komitmen organisasional dapat menyebabkan variasi dalam kekuatan pengaruh variabel lain terhadap perilaku kerja karyawan. Dalam konteks ini, komitmen organisasi berperan sebagai variabel kondisional yang mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor-faktor organisasi dan perilaku kerja. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan terhadap disiplin kerja cenderung semakin kuat dan konsisten.

Di sisi lain, hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan terhadap disiplin kerja masih menunjukkan temuan empiris yang beragam. Sejumlah penelitian terdahulu seperti Afrina et al. (2025) dan Laia & Dewi (2023) menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut yaitu kepemimpinan, motivasi dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun hasil penelitian sebelumnya tidak selalu konsisten. Sedangkan penelitian lainnya, Susanti et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selain itu, pada penelitian Rizal (2019) menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris.

Selain itu, beberapa penelitian seperti Andini & Budiati (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja melalui motivasi sebagai variabel moderasi. Namun, penelitian yang menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan terhadap disiplin kerja masih sangat terbatas. Menurut Kusumo (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti mampu berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, meskipun konteks variabel yang digunakan berbeda. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Oktari & Afifah (2023) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki peran sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel dalam konteks tata kelola organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena internal perusahaan, teori pendukung, serta temuan penelitian terdahulu yang belum menunjukkan konsistensi, maka diperlukan penelitian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kedisiplinan karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan

penelitian berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Pada CV Tirta Mekar Kabupaten Kuningan).”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?
3. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?
4. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?
5. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?
6. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.
4. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.

5. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.
6. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan CV Tirta Mekar di Kabupaten Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan memperkaya literatur, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan perilaku organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai bagaimana Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengawasan memengaruhi Disiplin Kerja, serta peran penting Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi dalam konteks penegakan disiplin kerja karyawan. Dengan meneliti Komitmen Organisasi sebagai moderasi, penelitian ini secara khusus dapat mengisi kesenjangan penelitian (research gap) dan memberikan kontribusi yang lebih mendalam secara teoretis. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah serta bahan pembandingan bagi peneliti selanjutnya yang berminat pada topik serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan informasi bagi pihak manajemen CV Tirta Mekar terkait pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam merumuskan dan memperkuat strategi pengelolaan SDM dan mengatasi isu kedisiplinan yang terjadi, seperti keterlambatan dan pelanggaran prosedur kerja. Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya disiplin kerja dan peran komitmen organisasi dalam menjalankan tanggung jawab. Akhirnya, bagi institusi akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi

perpustakaan dan menjadi bahan pembanding yang relevan bagi peneliti selanjutnya.