

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawainya secara berkelanjutan. Tuntutan tersebut sejalan dengan laporan pada *IMD World Competitiveness Ranking 2024* yang menempatkan negara Indonesia pada peringkat ke-27 dunia, naik dari posisi 34 pada tahun sebelumnya. Namun, kenaikan daya saing tersebut menyisakan catatan kritis pada aspek produktivitas tenaga kerja. Data *Asian Productivity Organization (APO) Productivity Databook 2024* mengungkapkan bahwa produktivitas per pekerja di Indonesia masih berada di bawah rata-rata ASEAN, tertinggal jauh dibandingkan Singapura dan Malaysia. Kondisi ini diperkuat oleh data *International Labour Organization (ILO)* tahun 2024 yang menempatkan produktivitas tenaga kerja Indonesia di peringkat ke-111 secara global. Kesenjangan antara daya saing ekonomi dan rendahnya produktivitas kerja ini mengindikasikan adanya kendala fundamental dalam perilaku kerja sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling fundamental dalam pengembangan organisasi karena berperan penting dalam menjalankan operasional serta mencapai target yang telah ditentukan. Meskipun organisasi memiliki teknologi modern serta modal yang cukup, tujuan (*goal*) organisasi tidak akan tercapai secara optimal tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengelola aset tersebut secara tepat dan andal agar tujuan organisasi dapat terwujud.

Organisasi perlu membenahi dalam menghadapi tantangan persaingan global dan melakukan perubahan agar menjadi organisasi yang lebih efektif. Organisasi atau institusi harus memastikan setiap pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh disiplin. Menurut Hasibuan (2016) disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan

terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Peningkatan disiplin kerja akan membawa kemajuan pada institusi atau organisasi, maka dari itu institusi atau organisasi perlu melakukan beberapa cara untuk meningkatkan disiplin kerja pada pegawai.

Keberhasilan suatu institusi atau organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan pegawainya, karena disiplin kerja dapat membantu menyukseskan institusi atau organisasi. Pegawai dengan tingkat kedisiplinan kerja yang baik akan mencapai kinerja yang baik juga dan memberikan pelayanan berkualitas kepada pemangku kepentingan, sebaliknya kurangnya disiplin kerja membuat pekerjaan yang dilakukan akan terhambat. Akibatnya tujuan institusi atau organisasi akan terhambat. Artinya, disiplin kerja berdampak pada kualitas kinerja dan berdampak juga terhadap keberhasilannya tujuan institusi atau organisasi, sehingga disiplin kerja pada pegawai harus diterapkan dengan baik (Hasibuan, 2016). Dalam melaksanakan aktivitas disiplin sangat perlu dilakukan agar dapat memenuhi aturan dengan baik yang telah ditetapkan oleh institusi atau organisasi. Oleh karena itu, semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Disiplin adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia dan juga merupakan faktor penentu keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi yang sukses dan efisien adalah organisasi yang menganggap disiplin sebagai bagian dari nilai-nilai yang dianutnya. Melalui nilai-nilai tersebut, setiap anggota organisasi akan menciptakan performa yang luar biasa (Estiwulandari *et al.*, 2023).

Dinas Koperasi, UKM Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan merupakan salah satu instansi dibawah pemerintahan Kabupaten Kuningan yang secara teknis membidangi sektor ekonomi di Kabupaten Kuningan, khususnya di sektor koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan roda perekonomian Kabupaten Kuningan.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan yaitu adanya keterlambatan pegawai yang tidak sesuai dengan aturan. Ketentuan jam masuk kerja adalah pukul 07.00 WIB, namun

faktanya masih banyak pegawai yang masuk kerja lebih dari waktu yang telah ditentukan.

Untuk memperkuat fenomena tersebut maka terdapat data keterlambatan pegawai pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian kabupaten Kuningan, ditemukan bahwa angka keterlambatan pegawai mengalami peningkatan.

Tabel 1. 1
Data Absensi Keterlambatan Pegawai
Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian
Kabupaten Kuningan
Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja/Tahun	Keterlambatan (Individu)/Tahun	(%)
2022	82	246	20.371	833	4,09%
2023	78	236	18.907	760	4,02%
2024	78	238	18.644	758	4,07%
Rata- rata Persentase Keterlambatan (2022-2024)					4,06%

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, (Data diolah Peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diidentifikasi bahwa tingkat keterlambatan pegawai dalam tiga tahun terakhir (2022-2024) terus berada pada kisaran 4% dengan nilai rata-rata berkisar pada 4,06%, yang di mana itu mengindikasikan adanya permasalahan pada kedisiplinan terutama pada absensi keterlambatan. Jumlah keterlambatan pegawai pada tahun 2022 tercatat sebesar 833 kali dengan persentase sebesar 4,09% dan jika dihitung rata-rata per bulan, terdapat 69 pegawai yang terlambat setiap bulan. Pada tahun 2023, jumlah keterlambatan menurun menjadi 760 dengan persentase 4,02% jika dihitung rata-rata per bulan, terdapat 63 pegawai yang terlambat setiap bulan. Tahun 2024 jumlah keterlambatan pegawai tercatat sebanyak 758 kali dengan persentase 4,07% dan jika dihitung rata-rata per bulan, terdapat 63 pegawai yang terlambat setiap bulan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai belum sepenuhnya menerapkan disiplin kerja dengan baik pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan. Oleh karena itu, kondisi ini memperkuat perlunya penelitian lebih lanjut mengenai

pengaruh motivasi, kompensasi, serta komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai.

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO), keterlambatan masuk ke tempat kerja (*lateness*) merupakan salah satu indikator dalam pengukuran disiplin waktu kerja yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas kepatuhan karyawan terhadap jam kerja yang telah ditetapkan (Vulpen, 2026). Pengukuran keterlambatan dilakukan dengan membandingkan jumlah kejadian atau waktu keterlambatan dengan total kesempatan hadir atau hari kerja yang tersedia, kemudian dinyatakan dalam bentuk persentase. Secara umum, konsep pengukuran tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Lateness Rate} = \frac{\text{Jumlah Keterlambatan}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

Sumber : International Organization for Standardization (ISO)

Rumus tersebut digunakan untuk menunjukkan proporsi ketidaktepatan waktu hadir pegawai dalam periode tertentu. Semakin tinggi nilai *lateness rate*, maka semakin sering pegawai datang tidak tepat waktu, yang mencerminkan tingkat disiplin kerja yang lebih rendah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu motivasi kerja, dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pemberian motivasi merupakan hal yang penting bagi pimpinan agar pegawai tersebut bisa meningkatkan kualitas pekerjaannya. Sehingga motivasi kerja yang baik akan meningkatkan disiplin kerja pada pegawai. Motivasi adalah salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, menurut Aryani *et al.* (2021) motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri.

Berdasarkan observasi awal peneliti di Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan, ditemukan permasalahan terkait kurangnya motivasi kerja para pegawainya dimana mereka memiliki dorongan instrinsik yang rendah untuk hadir tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai target. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya motivasi dari atasan serta

kurangnya perhatian dan pengawasan yang diberikan, sehingga pegawai tidak memiliki semangat kerja yang memadai. Kurangnya motivasi ini berdampak pada kelalaian terhadap aturan jam kerja. Dengan demikian, hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Alami *et al.*, 2022) menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, hasil penelitian (Mahardika & Mahayasa, 2022) berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, jika semakin tinggi motivasi yang diberikan pimpinan atau perusahaan maka semakin tinggi disiplin kerja pada pegawai.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja selanjutnya yaitu kompensasi, menurut Djaya (2021) kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan disiplin kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap beberapa pegawai di Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan, ditemukan permasalahan terkait kompensasi yang kurang memadai. Kurangnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai berdampak pada motivasi para pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai.

Faktor kompensasi juga diduga menjadi determinan utama dalam pembentukan perilaku disiplin pegawai pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan. Adanya persepsi ketidaksesuaian antara beban kerja yang diemban dengan penghargaan finansial seperti TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) atau insentif yang diterima, sering kali memicu penurunan semangat untuk mematuhi kebijakan instansi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Aryani *et al.* (2021) serta Ivano & Susanti (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Artinya, sistem kompensasi yang adil dan layak akan memicu rasa kewajiban moral pegawai untuk menaati peraturan sebagai bentuk *feedback* kepada instansi.

Selain faktor motivasi kerja dan kompensasi terhadap disiplin kerja, ada lagi faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu komitmen organisasi. Seorang

pegawai pemerintah yang kompeten harus mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan sikap (komitmen) yang sesuai dengan bidang tugasnya (Sutrisno, 2017). Dalam hal ini aparatur daerah harus memiliki pengetahuan, kualitas, dan pemahaman yang memadai tentang pelayanan publik.

Berdasarkan obeservasi dan wawancara pada pegawai Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan, tingkat komitmen organisasi pegawai masih belum optimal. Hal tersebut terlihat dari rendahnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap instansi, yang tercermin dalam perilaku kurang disiplin seperti datang terlambat, tidak konsisten mengikuti jam kerja, dan kurang insiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan atasan. Selain itu, beberapa pegawai juga menunjukkan kecenderungan bekerja hanya sebatas memenuhi kewajiban formal, tanpa adanya dorongan untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan instansi. Kondisi ini sejalan dengan penelitian oleh (Lahay *et al.*, 2025) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian (Setiawan, 2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Urgensi disiplin kerja semakin meningkat seiring dengan tuntutan organisasi modern yang menekankan pada profesionalisme, akuntabilitas, dan pelayanan yang berkualitas. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja yang rendah sering dikaitkan dengan meningkatnya tingkat absensi, keterlambatan, serta penurunan konsistensi kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Riwukore *et al.*, 2022). Dalam sektor publik maupun swasta, disiplin kerja menjadi indikator penting dalam menilai kualitas tata kelola organisasi dan kredibilitas kinerja pegawai di mata pemangku kepentingan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan adanya kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) dari variabel independen yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja memiliki hasil temuan yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh (Atikah *et al.*, 2025) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun, berbeda dengan hasil temuan oleh

(Yulianara *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa adanya celah penelitian mengenai motivasi kerja dalam mempengaruhi disiplin kerja.

Hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja juga memiliki perbedaan. (Hajiali *et al.*, 2022) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rukoh *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada celah dalam penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Azzahra *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Akan tetapi hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Azis, 2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa terdapat celah dalam penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan penjabaran diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Survei pada Dinas Koperasi UKM Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Apakah motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?

2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Menguji secara simultan pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan teori perilaku organisasi di sektor publik, dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh motivasi, kompensasi, dan komitmen Organisasi terhadap disiplin kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Intansi Publik

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam merumuskan kebijakan peningkatan disiplin kerja pegawai melalui penguatan motivasi pelayanan publik, perbaikan sistem kompensasi yang adil, serta peningkatan komitmen organisasi.

b. Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam pengelolaan pegawai pemerintah daerah, khususnya dalam menciptakan sistem kerja yang disiplin dan profesional.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian perilaku organisasi di sektor publik, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur empiris mengenai pengaruh motivasi, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai dengan menempatkan disiplin kerja sebagai variabel dependen utama. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, menggunakan metode penelitian yang berbeda, atau menerapkan penelitian pada konteks dan objek organisasi publik yang berbeda sebagai bahan pembanding dan penguatan temuan empiris di bidang manajemen sumber daya manusia.