

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rivalitas bisnis yang semakin bersaing, secara khusus bagi segmen industri dan manufaktur, menuntut perusahaan untuk mengantongi personalia yang cakap bekerja secara efektif. Dalam konteks tersebut, kemampuan karyawan merupakan salah satu di antara elemen utama yang membantu mencapai sasaran produksi, pemeliharaan kualitas, serta peningkatan efisiensi kerja. Kemampuan karyawan tidak hanya menunjukkan kecakapan individu dalam menuntaskan tugas, melainkan juga mencerminkan cara sistem manajemen personalia diterapkan di perusahaan.

Menurut (Pratama & Irbayuni, 2024), kinerja karyawan merupakan capaian kerja yang diperoleh karyawan, baik dari aspek mutu maupun jumlah, dalam menjalankan tugas sepadan dengan tanggung jawab yang diemban. Kinerja yang optimal sangat dibutuhkan oleh perusahaan manufaktur agar mampu mempertahankan keberlanjutan usaha di tengah tuntutan pasar global yang menekankan ketepatan waktu, ketelitian, dan konsistensi hasil produksi. Sejalan dengan hal tersebut, (Sugito, 2025) menjelaskan bahwa hasil kerja adalah pencapaian individu yang bersumber dari kewajiban tertentu, kemudian dinilai melalui standar yang telah ditetapkan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. (Samprasetyo et al., 2021) Juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai hasil dari aktivitas seseorang, baik dari segi mutu maupun jumlah, yang dilakukan sepadan dengan kewajiban serta wewenang yang dimiliki.

Kinerja karyawan bukan sekadar berhubungan dengan *output*, melainkan juga melibatkan kemampuan pribadi dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan kriteria perusahaan. (Maharani & Adiwaty, 2025) Mengungkapkan bahwa hasil kerja karyawan adalah *output* dari pelaksanaan tugas yang dilakukan mengikuti peraturan perusahaan dan dinilai dengan menggunakan standar tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh (Nadiyya & Rini, 2023) yang menyatakan bahwa hasil kerja karyawan merupakan *output* dalam jangka waktu tertentu yang diukur berdasarkan kriteria atau kesepakatan yang telah ditentukan. Dengan demikian, kinerja dapat menggambarkan tingkat tanggung jawab serta keberhasilan seseorang dalam menunaikan kewajiban. Kinerja karyawan yang semakin baik akan semakin meningkatkan kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien.

Kondisi tersebut memiliki keterkaitan dengan PT Cahaya Niaga Citra Persada (CNCP), yaitu perusahaan pengolahan kayu terbesar di Gresik, Jawa Timur. Sebagai perusahaan manufaktur kayu berskala besar yang telah melayani pasar internasional selama lebih dari sepuluh tahun, PT CNCP memiliki visi untuk menjadi mitra jangka panjang yang paling tepercaya dalam industri manufaktur kayu. Namun, berdasarkan data penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2025, perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam pencapaian kinerja pada unit operasional utama, khususnya divisi produksi dan *woodworking*.

**Tabel 1. 1**  
**Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2025**

Divisi	Indikator	Target	Realisasi
Produksi	Kesesuaian produk yang memenuhi standar mutu dan spesifikasi kualitas	95%	93%
	Penyelesaian jumlah <i>output</i> produksi yang dihasilkan dalam satu hari kerja	100%	85%
	Penyelesaian pesanan produksi yang sesuai dengan jadwal	100%	91%
	Kepatuhan karyawan produksi terhadap jadwal kehadiran dan jam kerja	100%	85,1%
<i>Woodworking</i>	Tingkat akurasi desain dan kerapian pengerjaan komponen kayu sesuai standar mutu	95%	92%
	Jumlah komponen atau volume pengerjaan yang diselesaikan sesuai target waktu	100%	82%
	Kontrol terhadap penggunaan bahan untuk meminimalkan sisa material produksi ( <i>waste</i> )	<5%	6,2%
	Kedisiplinan kehadiran dan mematuhi prosedur kerja	100%	84,2%

Sumber: PT Cahaya Niaga Citra Persada

Pada divisi produksi, target *volume* yang harus diselesaikan sesuai jadwal serta jumlah *output* harian belum sepenuhnya tercapai sesuai standar perusahaan. Permasalahan serupa juga ditemukan pada divisi *woodworking*, terutama pada pencapaian pekerjaan berdasarkan target waktu yang telah ditentukan serta pengendalian sisa material atau *waste*. Belum optimalnya pencapaian tersebut menunjukkan bahwa proses produksi masih mengalami hambatan efisiensi. Apabila kondisi ini terus terjadi, maka perusahaan berpotensi mengalami kendala dalam mewujudkan visinya sebagai mitra manufaktur kayu yang andal dan tepercaya.

Dalam usaha untuk meraih performa terbaik, kedisiplinan dalam bekerja menjadi salah satu aspek krusial yang perlu diterapkan secara konsisten di lingkungan perusahaan. Akan tetapi, kurangnya ketegasan dalam pemberian sanksi terhadap pelanggaran aturan menyebabkan sebagian karyawan belum menunjukkan kedisiplinan kerja secara maksimal, baik di aspek presensi maupun ketaatan akan ketentuan yang berlaku. (Samprasetyo et al., 2021) Menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mengikuti semua kebijakan perusahaan dan norma-norma sosial yang ada. Sementara itu, (Pratama & Irbayuni, 2024) mengemukakan bahwa ketaatan dalam pekerjaan mempresentasikan tingkah laku dan perilaku karyawan yang selaras dengan aturan perusahaan, baik tersurat maupun tersirat, dan dilengkapi dengan konsekuensi berupa hukuman bagi pelanggar aturan.

(Dieva & Swasti, 2024) Menambahkan bahwa disiplin kerja ialah perilaku karyawan dalam mematuhi serta menjalankan kebijakan kerja berdasarkan kesadaran pribadi, bukan karena tekanan atau paksaan. Kesadaran tersebut dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik, memberikan tanggung jawab, dan merampungkan tugas secara optimal. Disiplin kerja dapat diukur melalui tingkatan presensi, ketundukan terhadap mekanisme kerja, ketaatan kepada atasan, kesadaran dalam melaksanakan pekerjaan, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Adapun data absensi karyawan pada divisi produksi dan *woodworking* selama periode 2024 hingga 2025 disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1. 2**  
**Data Absensi Karyawan Tahun 2024-2025**

Tahun	Divisi	$\Sigma$	Hadir	Terlambat		Absensi			
				$\Sigma$	%	S	I	A	%
						$\Sigma$			
2024	Produksi	7.540	94,6	420	5,6	130	180	95	5,4
	<i>Woodworking</i>	9.880	94,3	780	7,9	195	250	120	5,7
2025	Produksi	7.540	94,1	617	8,2	138	195	112	5,9
	<i>Woodworking</i>	9.880	93,1	835	8,5	211	276	141	6,3

Sumber: PT Cahaya Niaga Citra Persada

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat adanya indikasi penurunan disiplin kerja pada karyawan divisi produksi dan *woodworking*. Pada divisi produksi, persentase keterlambatan meningkat sebesar 2,6%, sedangkan tingkat absensi mengalami kenaikan sebesar 0,5%. Sementara itu, pada divisi *woodworking* terjadi peningkatan keterlambatan sebesar 0,6% dan absensi sebesar 0,6%. Sebagai divisi teknis yang memiliki peran langsung dalam kegiatan operasional, meningkatnya keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan dapat menghambat kelancaran alur kerja. Kondisi tersebut juga berpotensi menjadi salah satu faktor yang mengakibatkan pencapaian target waktu dalam KPI perusahaan belum mencapai potensi penuh.

Kondisi ini selaras dengan penelitian (Samprasetyo et al., 2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja adalah satu di antara variabel penting yang dapat secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja para karyawan. Meningkatnya angka absensi dan keterlambatan menjadi salah satu alasan penting dilakukannya penelitian ini. Penelitian ini berupaya mengetahui mengapa perusahaan masih dapat mempertahankan kualitas *output* meskipun terdapat kecenderungan penurunan

disiplin kerja. Keadaan tersebut memperkuat dugaan bahwa motivasi dalam bekerja berfungsi sebagai variabel penghubung yang dapat mempertahankan stabilitas kinerja karyawan, walaupun aspek kedisiplinan administratif masih mengalami permasalahan.

Menurut (Putra et al., 2025), motivasi dalam bekerja adalah kekuatan yang memungkinkan karyawan untuk berfungsi secara efisien. Motivasi tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa elemen, baik pemberian insentif yang adil, bantuan dari atasan, maupun suasana tempat kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. (Deananda & Iryanti, 2025) Juga menguraikan bahwa dorongan mental dikenal sebagai motivasi yang mendorong karyawan di sektor pengolahan kayu untuk memberikan usaha terbaik dalam tugasnya. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung memandang disiplin sebagai aspek dari tanggung jawab dalam mencapai target kerja yang lebih baik.

(Aminullah & Kustini, 2022) Menjelaskan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai suatu kemampuan atau dorongan, baik berasal dari pribadi maupun dari lingkungan luar, yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Prastyo & Santoso, 2021) yang mengungkapkan bahwa karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan berupaya bekerja secara maksimal untuk menghasilkan kinerja yang baik, bukan hanya sekadar menjalankan pekerjaan demi memenuhi kebutuhan pribadi. Dengan demikian, dorongan kerja menjadi elemen krusial yang dapat mendorong karyawan untuk berupaya meraih hasil kerja yang terbaik.

Perolehan observasi menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan stimulus yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara optimal. Bentuk stimulus yang dapat diberikan perusahaan antara lain berupa bonus bagi karyawan yang berhasil mencapai target serta apresiasi dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja secara signifikan. Untuk memperkuat hasil observasi tersebut, peneliti melakukan pra-survei kepada sebagian karyawan pada divisi produksi dan *woodworking* guna mengetahui apakah kondisi yang ditemukan sesuai dengan pengalaman yang dirasakan oleh karyawan.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra-Survei Mengenai Motivasi Kerja pada Karyawan**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Apakah Anda merasa perusahaan sudah memberikan apresiasi atau pengakuan yang cukup atas prestasi kerja Anda	13	43,3	17	56,7	30	100
2	Apakah tunjangan dan jaminan sosial yang diberikan saat ini sudah mampu memicu semangat kerja Anda	15	50,0	15	50,0	30	100
3	Apakah Anda merasa memiliki peluang yang jelas untuk promosi jabatan atau pengembangan keahlian	12	40,0	18	60,0	30	100
4	Apakah Anda merasa selalu memiliki antusiasme dan semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas rutin	16	53,3	14	46,7	30	100

Sumber: Karyawan Divisi Produksi dan *Woodworking*

Berdasarkan Tabel 1.3, temuan dari survei awal pada divisi produksi dan *woodworking* menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk perilaku kerja karyawan di lapangan. Permasalahan

utama terlihat pada aspek pengembangan diri, karena sebagian besar karyawan merasa belum memperoleh kejelasan mengenai peluang karier maupun program peningkatan keterampilan dari perusahaan. Selain itu, rendahnya apresiasi dan pengakuan terhadap pencapaian kerja karyawan juga menjadi keluhan yang cukup signifikan. Kondisi ini perlu diperhatikan karena pengakuan secara psikologis dapat berperan sebagai salah satu elemen yang menjaga motivasi kerja karyawan, khususnya di sektor produksi dan *woodworking* yang mengalami tekanan kerja dan permintaan *output* tinggi.

Di sisi lain, kebutuhan ekonomi dan jaminan sosial masih menjadi alasan utama karyawan untuk tetap bekerja. Karyawan tetap berupaya mempertahankan kinerja pada tingkat tertentu karena adanya dorongan tersebut untuk memenuhi kebutuhan hidup. Kombinasi antara terbatasnya peluang pengembangan diri dan kurangnya pengakuan dari perusahaan diduga turut memengaruhi penurunan disiplin administratif, khususnya dalam aspek kehadiran. Namun, kinerja karyawan masih tetap diusahakan berada pada tingkat tertentu karena adanya dorongan kebutuhan ekonomi. Dengan melihat situasi ini, di mana performa masih berlangsung di tengah tantangan terkait disiplin dan semangat kerja yang belum mencapai puncaknya, peneliti ingin melakukan studi dengan judul: **“Motivasi Kerja Memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Cahaya Niaga Citra Persada.”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada penjelasan dasar yang telah disampaikan sebelumnya, perkara dalam studi ini dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada?
- b. Apakah disiplin kerja mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada?
- d. Apakah motivasi kerja dapat menjadi perantara dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada.
- d. Untuk menguji dan menganalisis fungsi motivasi kerja sebagai variabel perantara dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di PT Cahaya Niaga Citra Persada.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi berbagai pihak yang terlibat dengan penelitian, yaitu sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan evaluasi dan masukan objektif bagi pihak manajemen dalam memetakan permasalahan kinerja, serta diharapkan dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kedisiplinan dan menumbuhkan motivasi kerja karyawan demi tercapainya target *Key Performance Indicator* (KPI) ~~dan~~serta visi perusahaan.

b. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai bagaimana variabel psikologis seperti motivasi kerja dapat memperkuat hubungan antara disiplin terhadap kinerja. Selain itu, diharapkan dapat menjadi referensi dan landasan empiris bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan menggunakan pendekatan variabel mediasi dalam konteks industri manufaktur kayu.

c. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk mengimplementasikan teori-teori MSDM yang telah diperoleh selama masa perkuliahan ke dalam praktik nyata di lapangan. Selain itu, penelitian ini bermanfaat untuk melatih kemampuan analisis berpikir secara sistematis dan kritis dalam memecahkan masalah SDM di industri.