

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peranan penting sebagai penggerak utama yang menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Keunggulan suatu perusahaan sering kali terlihat dari bagaimana perusahaan tersebut mengelola tenaga kerjanya agar mampu mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan (Andriani et al., 2022). Manusia menjadi faktor penting dalam perusahaan karena berbagai faktor lain seperti modal, peralatan, bahan, metode kerja, waktu, hingga aset-aset lainnya hanya dapat memberikan nilai guna apabila tenaga kerja di dalam perusahaan berperan sebagai penggerak pembangunan (Suherman dan Siska, 2024). Manusia tidak hanya dapat dipandang sebagai aset pelengkap, tetapi juga sebagai motor penggerak yang menjembatani seluruh sumber daya agar dapat dioptimalkan. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten, terampil, dan berkomitmen, maka strategi bisnis, teknologi canggih, maupun modal besar sekalipun tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengelolaan tenaga kerja manusia yang optimal tidak terlepas dari penerapan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terarah, MSDM berfokus pada usaha perusahaan dalam mengatur dan mengembangkan tenaga kerja agar dapat bekerja sesuai peran, tanggung jawab, serta berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama. Melalui manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat menyusun strategi perencanaan kebutuhan tenaga kerja,

pembagian tugas, pelaksanaan kebijakan, hingga pengawasan agar seluruh kegiatan berjalan efektif (Suherman dan Siska, 2024).

Kualitas pengelolaan sumber daya manusia akan tercermin pada kinerja karyawan yang dihasilkan. Kinerja karyawan memiliki posisi yang strategis karena dapat menjadi indikator sejauh mana tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Nurwati, 2021).

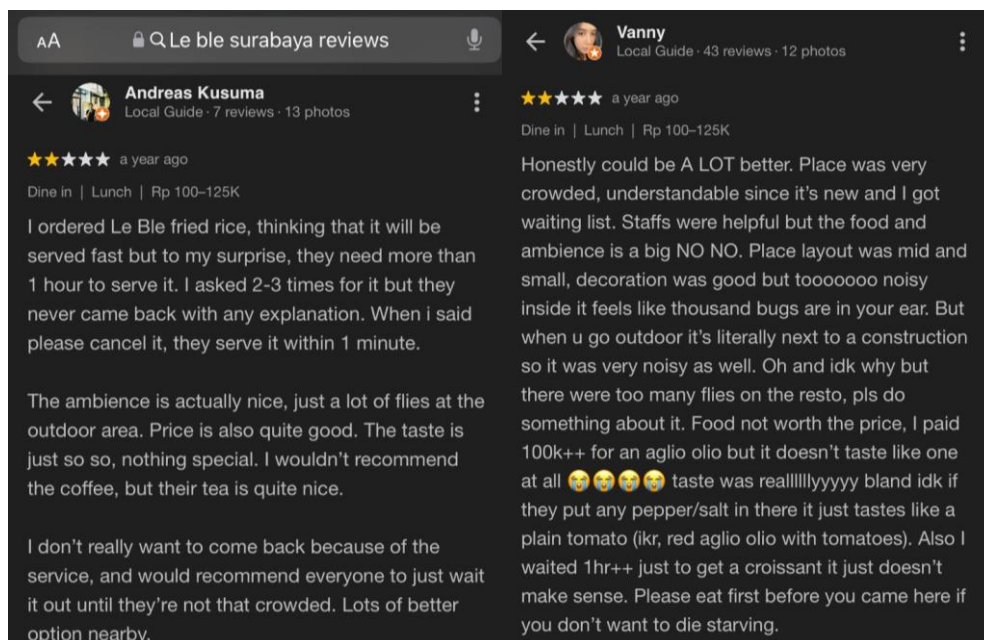
Menurut Sari et al., (2021), kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, yang diukur melalui standar yang diterapkan. Seorang karyawan dengan kinerja yang tinggi dan baik mampu menunjang pencapaian dan sasaran organisasi yang telah direncanakan (Masud et al., 2022). Hal ini sejalan dengan pendapat Silaen et al., (2021) yang menjelaskan bahwa karyawan akan menghasilkan kualitas kerja yang baik apabila memiliki kinerja yang optimal. Kinerja yang baik tidak hanya mendukung terpenuhinya tujuan organisasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun budaya kerja yang produktif dan menjaga keberlanjutan perusahaan di tengah intensitas persaingan yang semakin ketat.

Perusahaan harus dapat memastikan setiap karyawan memahami tanggung jawabnya dan memiliki komitmen untuk bekerja sesuai standar yang berlaku, didukung oleh lingkungan kerja yang teratur serta penghargaan yang selaras dengan upaya yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal (Hidayat, 2021). Sebaliknya, apabila karyawan tidak mampu menjaga kualitas pelaksanaan tugasnya, maka pencapaian tujuan organisasi berpotensi terhambat atau bahkan sulit untuk direalisasikan.

Organisasi perlu memperhatikan kondisi - kondisi yang mendorong karyawan mampu mempertahankan konsistensi kinerja mereka (Hidayat, 2021). Tingkat disiplin kerja menjadi salah satu elemen yang sering kali menentukan bagaimana karyawan menyesuaikan perilaku dengan aturan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Rahmadani et al., 2023). Disiplin yang baik mencerminkan kesadaran, kemauan, serta sikap patuh pada tata tertib yang berlaku, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai harapan, baik dari segi mutu, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Tidak hanya itu, dukungan berupa penghargaan yang layak pun diperlukan agar setiap usaha karyawan diakui dan dihargai dengan semestinya (Soelistya et al., 2021). Pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, atau tunjangan bagi karyawan berprestasi menjadi salah satu wujud penghargaan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban (Permadi dan Kusuma, 2021). Kompensasi yang adil dan layak tidak hanya mendukung kesejahteraan karyawan, tetapi juga memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, bertanggung jawab, dan berkontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi (Novella Rovitia et al., 2024).

Kinerja karyawan pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas (Sofiyanti et al., 2025). Ketika lingkungan kerja memberikan dukungan yang memadai, baik melalui sistem kompensasi, maupun aturan kedisiplinan yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk menjaga kualitas hasil kerja, memenuhi aturan yang telah ditetapkan, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan

perusahaan. Namun demikian, tidak semua perusahaan mampu merealisasikan kondisi ideal tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada performa karyawan secara keseluruhan. Situasi ini dapat tercermin dari ulasan pelanggan terhadap produk maupun layanan perusahaan berdasarkan aspek-aspek tertentu, yang menunjukkan adanya potensi masalah dalam efektivitas kinerja karyawan serta sistem pendukung di dalam organisasi. Seperti yang dialami oleh perusahaan PT Leble Boga Adiperkasa (Le Ble Boulangerie), sebuah perusahaan yang bergerak di industri restoran dan berlokasi di Surabaya, Jawa Timur.



Gambar 1. 1 Ulasan Pelanggan

Sumber: Google Review, 2025

Berdasarkan data ulasan pelanggan yang ditampilkan melalui Google Review, diketahui bahwa terdapat cukup banyak keluhan yang konsisten terkait pelayanan karyawan PT. Leble Boga Adiperkasa. Salah satu pelanggan menyatakan bahwa mereka harus menunggu lebih dari satu jam untuk

mendapatkan pesannya, bahkan harus menanyakannya berkali-kali tanpa ada penjelasan dari staf, hal ini terlihat dalam review yang dituliskan sebagai berikut: *“they need more than 1 hour to serve it... they never came back with any explanation”*. Selain itu, ketika pelanggan menyampaikan pembatalan pesanan, justru makanan tersebut langsung disajikan dalam waktu singkat, sebagaimana dikeluhkan: *“When I said please cancel it, they serve it within 1 minute”*. Situasi ini mengindikasikan adanya ketidakefisienan koordinasi antara staf pelayanan dan dapur. Keluhan serupa juga muncul dari pelanggan lain yang menyebut bahwa waktu tunggu tidak masuk akal dan pelayanan tidak mampu mengelola keramaian pengunjung, terlihat dari pernyataan: *“I waited 1hr++ just to get a croissant, it just doesn’t make sense”*. Meskipun terdapat penilaian bahwa staf cukup ramah, namun lambatnya penanganan pesanan tetap menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam aspek kecepatan, ketepatan, serta komunikasi pelayanan masih belum optimal. Permasalahan ini berpotensi menurunkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan, sehingga perlu mendapatkan perhatian karena akan dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Permasalahan kinerja karyawan tersebut tidak dapat dilepaskan dari bagaimana karyawan menjalankan tanggung jawab terhadap kinerja mereka (Sari et al., 2021). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan performanya untuk mendapatkan dan menjaga pelanggan tidak hanya bergantung pada kualitas produk yang ditawarkan, tetapi juga pada perilaku kerja karyawan dalam memberikan pelayanan sebagai ujung tombak operasional, terutama pada hal kedisiplinan yang dapat tercermin melalui tingkat kepatuhan terhadap aturan

operasional yang telah ditetapkan (Purnomo et al., 2024). Kedisiplinan karyawan menjadi salah satu tolak ukur komitmen dan profesionalisme mereka dalam mendukung setiap kebijakan operasional perusahaan (Alqafi, 2025). Apabila karyawan tidak mampu menjaga tingkat kedisiplinannya dalam menjalankan SOP (*Standard Operating Procedure*) perusahaan, maka keadaan tersebut berpotensi menimbulkan gangguan pada kelancaran alur kerja, pelaksanaan tugas, serta dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kinerja secara keseluruhan. Tingkat disiplin yang terjaga dengan baik akan mendukung produktivitas secara menyeluruh, sedangkan ketidaktertiban dapat menimbulkan dampak negatif, seperti tertundanya aktivitas operasional atau buruknya kinerja karyawan.

Tabel 1. 1 Surat Peringatan Karyawan

Tahun	Karyawan	Karyawan yang Mendapatkan SP	Surat Peringatan				%
			SP 1	SP 2	SP 3	TOTAL	
2022	75	31	25	5	1	31	41,33%
2023	79	29	20	6	3	29	36,71%
2024	84	37	28	5	4	37	44,05%

Sumber: Data Perusahaan, 2025

Jumlah karyawan pada PT. Leble Boga Adiperkasa tergolong relatif sedikit, berkisar antara 75 hingga 84 orang selama periode 2022 hingga 2024. Kondisi ini menyebabkan setiap karyawan memiliki kontribusi yang sangat penting dalam mendukung kelancaran operasional harian perusahaan.

Data menunjukkan bahwa tingkat pelanggaran kedisiplinan yang ditandai dengan pemberian Surat Peringatan (SP) berada pada kategori tinggi. Pada tahun 2022, tercatat 31 karyawan atau 41,33% dari total tenaga kerja menerima SP. Meskipun jumlah tersebut sempat menurun pada tahun 2023 menjadi 29 karyawan

atau 36,71%, peningkatan kembali terjadi pada tahun 2024 dengan 37 karyawan atau 44,05% yang dikenai sanksi. Dominasi Surat Peringatan 1 (SP1) setiap tahunnya menunjukkan bahwa pelanggaran awal masih sering terjadi dan berulang.

Surat Peringatan merupakan bentuk sanksi administratif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang melanggar peraturan dan ketentuan kerja yang telah ditetapkan (Elmawati, 2025). Pemberian SP dilakukan secara bertahap, yaitu SP 1, SP 2, dan SP 3, sesuai dengan tingkat dan frekuensi pelanggaran yang dilakukan. SP 1 umumnya diberikan atas pelanggaran ringan, seperti keterlambatan hadir, ketidakhadiran tanpa keterangan, tidak mematuhi jam kerja, serta kelalaian dalam menjalankan prosedur operasional standar (SOP). SP 2 diberikan apabila karyawan mengulangi pelanggaran yang sama atau melakukan pelanggaran dengan tingkat yang lebih serius, sedangkan SP 3 merupakan peringatan terakhir yang diberikan kepada karyawan yang tetap melakukan pelanggaran meskipun telah mendapatkan SP sebelumnya.

Tingginya jumlah karyawan yang menerima SP, khususnya pada kategori SP 1, menunjukkan bahwa permasalahan kedisiplinan masih belum dapat ditangani secara optimal melalui kebijakan yang ada. Kondisi ini mencerminkan rendahnya tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan, yang berpotensi berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Mengingat operasional perusahaan sangat bergantung pada kedisiplinan tenaga kerja, maka permasalahan ini perlu mendapatkan perhatian serius karena dapat memengaruhi efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta kepuasan pelanggan.

Fenomena di atas menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan antara aturan yang diterapkan perusahaan dan kesadaran karyawan dalam menjalankannya. Kondisi ini disinyalir menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap buruknya kinerja karyawan, karena kedisiplinan berperan penting dalam menjaga konsistensi dan efektivitas pelaksanaan tugas (Arinta, 2020). Selain faktor disiplin kerja, menurut Sanaba et al., (2022) salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh dalam kinerja karyawan adalah kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan. Pemberian kompensasi yang layak, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas hasil kerja, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kedisiplinan dan tanggung jawab yang telah dijalankan (Permadi & Kusuma, 2021).

Ketika karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai secara adil, maka semangat untuk bekerja lebih baik, dan mematuhi aturan perusahaan pun akan semakin kuat. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi sering kali menurunkan motivasi (Putri & Iryanti, 2023), yang pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian kinerja secara keseluruhan. Selain itu, pemberian kompensasi yang belum sesuai minimum juga dapat menyebabkan permasalahan pada kinerja karyawan (Yasmin et al., 2022). Oleh sebab itu, perhatian terhadap pemberian kompensasi yang tepat dan proporsional menjadi penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Pada PT Leble Boga Adiperkasa, kebijakan kompensasi karyawan mencakup beberapa komponen kompensasi finansial dan non-finansial.

Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, Tunjangan Hari Raya (THR), uang makan harian, dan uang transport. Sementara itu, kompensasi non-finansial mencakup asuransi kantor berupa BPJS tenaker dan kesehatan. serta fasilitas kantor berupa seragam kerja, wifi, dan P3K.

Tabel 1. 2 Hasil kuesioner pra-*survei* mengenai kompensasi pada PT Leble Boga Adiperkasa

No.	Pernyataan	Responden	Ya	Tidak
1	Saya merasa beban pekerjaan yang saya tanggung sebanding dengan gaji yang saya terima	15	9	6
2	Saya merasa kompensasi non finansial dari perusahaan sudah memadai untuk melindungi dan mendukung kinerja.	15	7	8

Sumber : Hasil kuesioner pra-*survei* pada karyawan PT Leble Boga Adiperkasa

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT Leble Boga Adiperkasa merasa beban pekerjaan yang ditanggung sebanding dengan gaji yang diterima. Dari total 15 responden, sebanyak 9 orang menyatakan setuju, sedangkan hanya 6 orang yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja karyawan.

Fenomena ini juga dapat mengindikasikan adanya kemungkinan bahwa tingkat kompensasi finansial berupa gaji yang diterima karyawan masih berada di bawah atau belum memenuhi standar Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku. Ketidaksesuaian antara gaji dengan standar minimum maupun beban kerja dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan motivasi, serta berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Karyawan yang merasa kompensasinya tidak

adil cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih rendah serta kurang optimal dalam menjalankan tugasnya.

Sementara itu, pada aspek kompensasi non finansial, hasil pra-survey menunjukkan bahwa dari 15 responden, 8 orang menyatakan tidak setuju bahwa kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan sudah memadai untuk melindungi dan mendukung kinerja, sementara 7 orang menyatakan setuju. Responden yang tidak puas menunjukkan jumlah yang lebih banyak. Temuan ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan belum merasakan manfaat kompensasi non finansial secara memadai. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kinerja karyawan, dimana karyawan merasa kontribusinya belum diimbangi dengan kompensasi yang layak, baik secara finansial maupun non finansial.

Ketika penghargaan dalam bentuk kompensasi tidak sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan, maka motivasi untuk bekerja dengan disiplin dan sesuai aturan kinerja dapat menurun (Novella Rovitia et al., 2024). Karyawan yang merasa kompensasi tidak memadai cenderung kehilangan dorongan untuk menjaga performa terbaik, sehingga dapat memengaruhi kualitas kinerja, dan stabilitas pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Permadi & Kusuma, 2021).

Menurut beberapa penelitian terdahulu, berbagai penelitian telah membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. (Syamsi dan Irbayuni 2021), dalam penelitiannya pada CV. ABC, perusahaan penyedia produk rumah tangga, menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak. Sementara itu, (Firdaus dan Hidayati, 2023) yang meneliti di PT Moya Kasri Wira Jatim, menunjukkan bahwa

disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Temuan yang saling beragam ini menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan hasil dalam melihat bagaimana disiplin kerja dan kompensasi memengaruhi kinerja karyawan. Terdapat penelitian menemukan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif secara signifikan, namun ada juga penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya. Perbedaan ini membuka peluang perlunya kajian ulang yang lebih mendalam, dengan cakupan objek penelitian dan kondisi organisasi yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melihat seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Leble Boga Adiperkasa. Penelitian ini juga didasari oleh perbedaan mendasar dari penelitian terdahulu, baik dari segi sektor, ruang lingkup, maupun kondisi organisasi yang menjadi objek penelitian. Pemaparan fenomena dan research gap yang telah dijelaskan sebelumnya, selanjutnya akan dijadikan dasar dalam penelitian dengan judul, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Leble Boga Adiperkasa.”

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Leble Boga Adiperkasa?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Leble Boga Adiperkasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Leble Boga Adiperkasa
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Leble Boga Adiperkasa

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak terkait:

1. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Leble Boga Adiperkasa.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi instansi terkait dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor disiplin kerja dan kompensasi.

3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan bagi akademisi yang membutuhkan referensi untuk penelitian bertema sejenis di masa mendatang.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan

pertimbangan bagi penulis lain yang akan melakukan penelitian dengan tema atau pembahasan yang sejalan.