

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam peradaban manusia segala aspek kehidupan tidak lepas dari berorganisasi, karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan berorganisasi didalam perusahaan, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisai, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

*Store ZARA* Pondok Indah Mall 2 yang merupakan *brand fashion* yang masuk ke Indonesia pada tanggal 18 Agustus 2005 melalui PT. Mitra Adi Perkasa Tbk (MAP). Dalam perjalanannya ZARA terus berkembang dan membuka berbagai *Store* di indonesia. Hal tersebut tentu saja membuat karyawan didalamnya dituntut untuk mencapai target yang telah ditentukan dari perusahaan.

Target tersebut hanya dapat tercapai jika kualitas dan kuantitas kinerja para karyawannya baik dan maksimal. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh di *store* ZARA Pondok Indah Mall 2 terdapat masalah mengenai kinerja karyawan yang berkaitan dengan pencapaian target yang telah ditetapkan pada setiap *section store* yang berbeda, dimana *section store* tersebut terdiri dari *section store woman*, *section store man*, dan *section store kids*. Berikut adalah data pencapaian target kinerja karyawan.

**TABEL 1.1**  
**DATA PENCAPAIAN TARGET KARYAWAN SETIAP SECTION**  
**STORE ZARA PONDOK INDAH MALL 2**

SECTION STORE	TARGET YANG DITETAPKAN		
	Desember	Januari	Februari
Section Store Woman	Rp. 12.876.300.000	Rp. 11.850.200.000	Rp.11.750.200.000
Section Store Man	Rp. 4.300.270.000	Rp 4.130 400.000	Rp. 4.030.300.000
Section Store Kids	RP. 1.900.300.000	Rp. 1.780.000.000	Rp. 1.675.300.000
PENCAPAIAN TARGET			
SECTION STORE	Desember 2017	Januari 2018	Februari 2018

<b>Section Store Woman</b>	<b>Tercapai</b>	<b>Tidak Tercapai</b>	<b>Tercapai</b>
<b>25 karyawan</b>			
<b>Section Store Man</b>	<b>Tercapai</b>	<b>Tidak Tercapai</b>	<b>Tercapai</b>
<b>25 karyawan</b>			
<b>Section Store Kids</b>	<b>Tidak Tercapai</b>	<b>Tercapai</b>	<b>Tidak Tercapai</b>
<b>25 karyawan</b>			

Sumber : Store ZARA Pondok Indah Mall 2. 2018

Dari tiga *section store* tersebut masih didapati target yang belum tercapai. Hal tersebut tentulah disebabkan oleh kinerja karyawan yang belum maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan seperti, kedisiplinan pegawai, kepemimpinan manajer, dan motivasi kerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kedisiplinan karyawan. Organisasi atau instansi sendiri juga berperan dalam mengelola karyawan agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan organisasi sehingga para karyawan bekerja dengan disiplin dan efektif. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari *store* ZARA Pondok Indah Mal 2 terdapat masalah disiplin kerja yang diindikasikan dari penerimaan surat

teguran dan surat peringatan jika ada karyawan yang terlambat atau melanggar peraturan yang sudah ditentukan oleh perusahaan akan di jatuhkan hukuman teguran lisan, tertulis dan pernyataan pemecatan. Berikut adalah data mengenai surat teguran dan surat peringatan yang diberikan pada karyawan ZARA Pondok Indah Mall 2 selama triwulan pertama yaitu Desember 2017, Januari dan Februari 2018.

**TABEL 1.2**  
**DATA KARYAWAN YANG MENDAPAT SURAT**  
**TEGURAN DAN SURAT PERINGATAN SELAMA TRIWULAN**  
**DESEMBER 2017, JANUARI DAN FEBRUARI 2018 PADA STORE**  
**ZARA PONDOK INDAH MALL 2.**

<b>BULAN</b>	<b>ST1</b>	<b>SP1</b>	<b>SP2</b>	<b>SP3</b>
Desember 2017	-	-	-	-
Januari 2018	2 Karyawan	2 Karyawan	1 Karyawan	-
Februari 2018	1 Karyawan	1 Karyawan	1 Karyawan	1 Karyawan

*Sumber : store ZARA Pondok Indah Mall 2 2018.*

Dari data yang peneliti peroleh menunjukkan bahwa penerimaan surat teguran dan surat peringatan selama dua bulan terakhir mengalami peningkatan yaitu pada bulan Januari dan Februari 2018 dimana sebelumnya pada bulan Desember 2017 tidak ada satu pun karyawan yang menerima surat teguran maupun surat peringatan dari seluruh karyawan yang ada pada *store* ZARA Pondok Indah Mall 2 sebanyak 76 karyawan. Dari fenomena tersebut memungkinkan adanya karyawan yang tidak mengerti pentingnya kedisiplinan bagi perusahaan agar dapat menunjang kinerja agar lebih baik.

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi kinerja karyawan disamping sistem disiplin karyawan adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang

dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melaksanakan tugas tersebut, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Pada *store* ZARA Pondok Indah Mall 2 ada 3 *section store* yang berbeda dimana setiap *section store* dipimpin oleh manajer *section* yang berbeda. Sikap kepemimpinan seorang manajer pun tentunya berbeda-beda dimana karyawanlah yang merasakan langsung sikap kepemimpinan seorang manajer tersebut. Berikut adalah hasil survey yang dilakukan terhadap beberapa karyawan mengenai kepemimpinan setiap manajer pada *Store* ZARA Pondok Indah Mall 2.

**TABLE 1.3**

**HASIL SURVEY MENGENAI KEPEMIMPINAN DARI SETIAP SECTION STORE YANG DIPIMPIN OLEH MANAJER SECTOIN YANG BERBEDA DI STORE ZARA PONDOK INDAH MALL**

Karyawan	PENDAPAT								
	MANAJER SECTION STORE WOMAN			MANAJER SECTION STORE MAN			MANAJER SECTION KIDS		
	BAIK	KURANG BAIK	TIDAK BAIK	BAIK	KURANG BAIK	TIDAK BAIK	BAIK	KURANG BAIK	TIDAK BAIK
Karyawan inisial (A)	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	-
Karyawan inisial (B)	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓
Karyawan inisial (C)	-	✓	-	-	✓	-	-	-	✓

Karyawan inisial (D)	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-
Karyawan inisial (E)	✓	-	-	-	-	✓	-	-	✓

*Sumber: Survey Karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2*

Dari data pencapaian target dari setiap *section store* ZARA Pondok Indah Mall 2 dapat diketahui masih ada target yang tidak tercapai yaitu pada *section store women*, *section store man*, dan *section store kids*. Hal tersebut tentu saja menjadi tanggung jawab manajer yang mungkin sikap kepemimpinannya masih kurang baik atau bahkan tidak baik. Sehingga arahan yang diberikan kepada bawahan menjadi kurang maksimal dan kinerja karyawan pun menurun dan berdampak pada tidak tercapainya target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan latar motivasi kerja karyawan. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kearah pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan pada karyawan di *store ZARA Pondok Indah Mall 2* mengenai hal yang memotivasi karyawan dalam menunjang kinerjanya adalah fenomena yang hampir seluruhnya berpendapat bahwa motivasi mengenai promosi adalah hal yang membuat para karyawan bekerja dengan baik dan maksimal selain itu beberapa motivasi lainnya yang membuat para karyawan tersebut bekerja dengan maksimal yaitu bonus atau

reward, tanggung jawab pekerjaan, kebutuhan pribadi dan keluarga. Berikut adalah hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa karyawan mengenai motivasinya dalam bekerja.

**Tabel 1.4**

**HASIL WAWANCARA MENGENAI MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN STORE ZARA PONDOK INDAH MALL2**

<b>Karyawan Inisial</b>	<b>Hal Yang Memotivasi Pekerjaan</b>
Karyawan (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• BONUS/REWARD</li> </ul>
karyawan (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• BONUS/REWARD</li> </ul>
Karyawan (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• KEBUTUHAN PRIBADI</li> </ul>
Karyawan (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• BONUS/REWARD</li> </ul>
Karyawan (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• KELUARGA</li> <li>• TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN</li> </ul>
Karyawan (F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN</li> </ul>
Karyawan (G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOSI</li> <li>• TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN</li> <li>• KEBUTUHAN PRIBADI</li> </ul>

*Sumber : Wawancara karyawan Store ZARA Pondok Indah Mall 2. 2018*

Berdasarkan beberapa fenomena-fenomena yang telah peneliti temukan mengenai menurunnya kinerja karyawan yang didasarkan pada data pencapaian target pada triwulan pertama yaitu Desember 2017, Januari dan Februari 2018 yang melihatkan masih ada target yang belum tercapai dapat dikatakan bahwa

faktor disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel Intervening sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun kenyataannya penelitian tersebut masih banyak perbedaan dalam penelitiannya. Berdasarkan hal tersebutlah yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini. Dan berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Sindu Pradipto (2015) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada dinas pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitiannya adalah bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Lalu kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dan motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian beberapa hipotesis dapat dibuktikan dalam penelitian ini.

Lalu Indra Kurniawan dan Aprih Santoso (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang. Dengan hasil penelitian dimana kepemimpinan terhadap kinerja tidak berpengaruh secara signifikan, lalu disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang terhadap kinerja karyawan. Dan



hanya motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan Chistian, Silvy dan Lisbeth (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo area Manado dengan hasil penelitian. Bahwa secara Simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan secara parsial hanya disiplin dan kepemimpinan yang berpengaruh signifikan, sedangkan motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan beberapa fenomena yang telah penulis sampaikan dan mengingat begitu pentingnya disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan akan menentukan ketercapaian tujuan perusahaan. Maka peneliti akan mencoba melakukan penelitian dengan judul sebagai berikut: **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Store ZARA Pondok Indah Mall 2”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada *Store ZARA Pondok Indah Mall 2*?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2 ?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2 ?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2 ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulisan ini adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2.
- b. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2.
- c. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2.
- d. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Store ZARA Pondok Indah Mall 2.

- e. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada *Store ZARA Pondok Indah Mall 2*.
- f. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada *Store ZARA Pondok Indah Mall 2*.
- g. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada *Store ZARA Pondok Indah Mall 2*.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Bagi Penulis

Sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi pada Universitas Satya Negara Indonesia.

### b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan (*Store ZARA Pondok Indah Mall 2*) untuk dapat mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan *Store ZARA Pondok Indah Mall 2*.

### c. Bagi Pembaca

Bagi pembaca penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan melengkapi penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam organisasi atau instansi.