

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu komponen penting dalam kesuksesan organisasi modern. Menurut Gary Dessler (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan tenaga kerja dalam organisasi. Fokus MSDM adalah menciptakan lingkungan yang efektif untuk mengembangkan kinerja dan kompetensi karyawan.

Teori *human capital* pertama kali diperkenalkan oleh Becker (1964), yang menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas individu. Schultz (1961) juga menegaskan bahwa peningkatan *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Untuk membedah fenomena ini secara mendalam dan sistematis, penelitian ini berlandaskan pada kerangka berpikir Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) sebagai grand theory. Teori ini relevan karena menyediakan lensa untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor pada tingkat individu (seperti human capital dan disiplin kerja) dan tingkat kelompok (seperti kepemimpinan) berinteraksi untuk membentuk perilaku dan hasil kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam konteks organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), perilaku organisasi berfokus pada pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi. Dengan memahami perilaku organisasi, manajer dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab mereka masing-masing. Armstrong dan Baron (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan serta hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Hubungan antara perilaku organisasi dan kinerja karyawan sangat erat, karena perilaku organisasi memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana faktor-faktor seperti *human capital*, kepemimpinan, dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja.

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu *Human Capital*, dan Kepemimpinan. (Sitorus, W. E., & Siregar, O. M. 2024; Tri Lestari & Abdul Azis 2023).

Human capital adalah aset yang merujuk pada kompetensi, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja. Konsep *human capital*, yang dikembangkan oleh Gary Becker (1964) dan Schultz (1961), menganggap pendidikan dan pelatihan sebagai investasi yang meningkatkan kemampuan produktif individu. *Human capital* mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta menciptakan

keunggulan kompetitif bagi organisasi karena karyawan yang terampil lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi pada inovasi dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Menurut Becker (1964) dan Schultz (1961), *human capital* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena investasi dalam pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas individu. Becker menekankan bahwa pengembangan *human capital* melalui pendidikan formal dan pelatihan kerja meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas kompleks dan berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Schultz (1961) juga menekankan pentingnya investasi dalam *human capital* sebagai faktor kunci dalam peningkatan produktivitas ekonomi secara keseluruhan. Karyawan yang lebih terdidik dan terlatih dapat bekerja lebih efisien dan berinovasi, sehingga meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mihardjo et al. 2021). Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Koerniawaty (2021), *human capital* tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja karena berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas penerapan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Salah satu faktor utama adalah ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan tuntutan pekerjaan yang sebenarnya, yang dikenal sebagai job mismatch atau skill mismatch. Selain itu, kurangnya dukungan dari lingkungan kerja, budaya organisasi yang tidak kondusif, serta kepemimpinan yang kurang efektif juga dapat menghambat kontribusi optimal dari *human capital* terhadap

kinerja. Faktor-faktor ini dapat menyebabkan karyawan tidak dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan secara efektif, sehingga mengurangi produktivitas dan kinerja keseluruhan.

Faktor lain mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan (Wright & McMahan 1992). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dengan memberikan visi yang jelas, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong produktivitas melalui komunikasi yang baik dan dukungan emosional. Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan secara signifikan (Northouse, 2018; Yukl, 2013). Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan membentuk perilaku dan sikap karyawan melalui komunikasi visi dan misi organisasi yang jelas, serta dengan menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan sosial yang positif dan memberdayakan karyawan, yang meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan, sehingga berujung pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya dari (Bastari et al. 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2001), disiplin kerja yang baik menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan terstruktur, yang memungkinkan *human capital* diterapkan

secara efektif dan arahan dari pemimpin diikuti dengan konsisten. Disiplin kerja membantu memastikan bahwa karyawan mematuhi standar dan prosedur yang ditetapkan, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, Robbins (2001) menekankan bahwa disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang adil dan teratur cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkinerja baik. Disiplin kerja memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara konsisten, yang menciptakan rasa keadilan dan kepercayaan dalam organisasi. Dengan adanya disiplin, pemimpin dapat mengelola tim dengan lebih efektif, memastikan bahwa setiap anggota tim memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Disiplin yang diterapkan dengan baik juga membantu dalam membangun budaya organisasi yang kuat, di mana karyawan merasa bangga dan berkomitmen terhadap pekerjaan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, dalam penelitian oleh Dewi N., & Wibow, R (2020), ditemukan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan karena disiplin membantu dalam penerapan aturan dan prosedur yang jelas, yang mendukung pengelolaan *human capital* dan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, penelitian oleh Firmansyah et al., & Hardiyono (2020) juga menekankan disiplin kerja memiliki peran penting dalam memastikan bahwa motivasi dan kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam kinerja yang lebih baik dengan menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur.

Persaingan bisnis di industri farmasi sangat ketat, terutama karena perusahaan harus terus berinovasi untuk mengembangkan obat-obatan baru dan memenuhi standar regulasi yang ketat. Dalam lingkungan kompetitif ini, modal manusia menjadi elemen penting. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya membantu perusahaan dalam mengakselerasi inovasi produk, tetapi juga memastikan efisiensi operasional agar dapat bersaing.

PT Selaras Kusuma adalah perusahaan distributor yang bergerak di sektor farmasi. Berdiri sejak tahun 1995, perusahaan ini memiliki pengalaman panjang dalam industri farmasi dan telah menjadi salah satu pemain penting di bidang distribusi produk-produk kesehatan di Indonesia. PT Selaras Kusuma menyediakan produk farmasi dari perusahaan seperti PT Erlimpex dan PT ERELA, yang berfokus pada memastikan ketersediaan obat-obatan yang berkualitas di pasar.

Berkantor pusat di Kompleks Fatmawati Mas, Cilandak, Jakarta Selatan, namun PT Selaras Kusuma memiliki beberapa cabang di Indonesia salah satunya cabang yang berada di Jl. Soekarno-Hatta No.695, Jatisari, Kec. Buahbatu, Kota Bandung, Jawa Barat. Dengan jumlah tenaga kerja 42 karyawan, perusahaan ini juga menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan layanan distribusi yang andal.

PT Selaras Kusuma Bandung saat ini menghadapi tantangan penurunan kinerja organisasi, yang tercermin secara jelas dari data penurunan volume penjualan dan tidak tercapainya target penjualan selama beberapa tahun terakhir. Fenomena ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor baik eksternal maupun internal, yang menuntut perusahaan untuk melakukan evaluasi komprehensif. Di

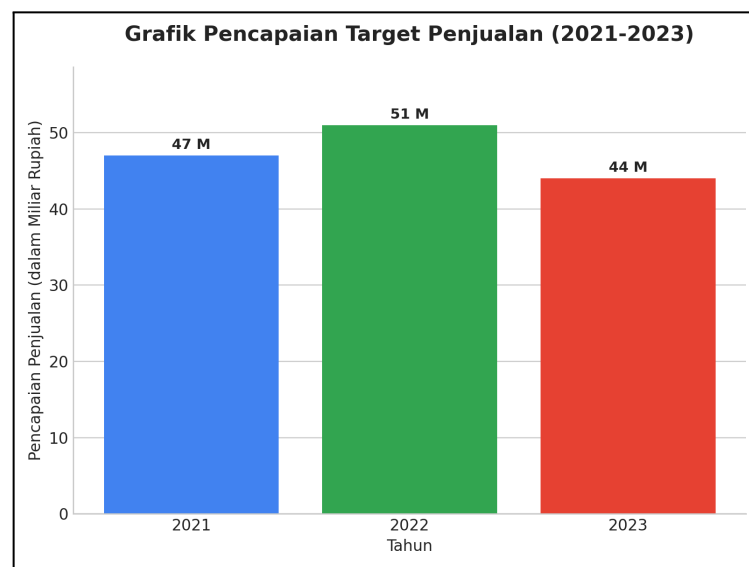
antara berbagai faktor tersebut, faktor internal, khususnya sumber daya manusia, memegang peranan vital karena menjadi motor penggerak operasional dan strategi perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal adalah fondasi bagi pencapaian target organisasi manapun, termasuk target penjualan.

Hal ini sejalan dengan pandangan ahli manajemen yaitu Michael Armstrong (2009), yang menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja para individunya. Kinerja karyawan yang optimal adalah fondasi bagi pencapaian target organisasi manapun, termasuk target penjualan. Teori ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja unggul, perusahaan tidak hanya harus memastikan karyawannya kompeten (human capital), tetapi juga harus mampu memotivasi mereka melalui kepemimpinan yang efektif dan menyediakan lingkungan yang mendukung.

Berdasarkan observasi awal di PT Selaras Kusuma Bandung, penurunan kinerja organisasi tersebut diiringi oleh beberapa gejala yang mengarah pada adanya isu kinerja pada level karyawan. Gejala-gejala tersebut antara lain Tingkat produktivitas harian/mingguan yang tidak mencapai standar dan tingkat absensi atau keterlambatan yang menunjukkan penurunan disiplin. Gejala penurunan produktivitas ini diduga berkaitan dengan pengembangan human capital yang belum optimal, dimana tingkat pengetahuan, keahlian, dan kompetensi karyawan belum sepenuhnya mendukung tuntutan target perusahaan yang semakin tinggi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan diduga belum mampu secara efektif memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

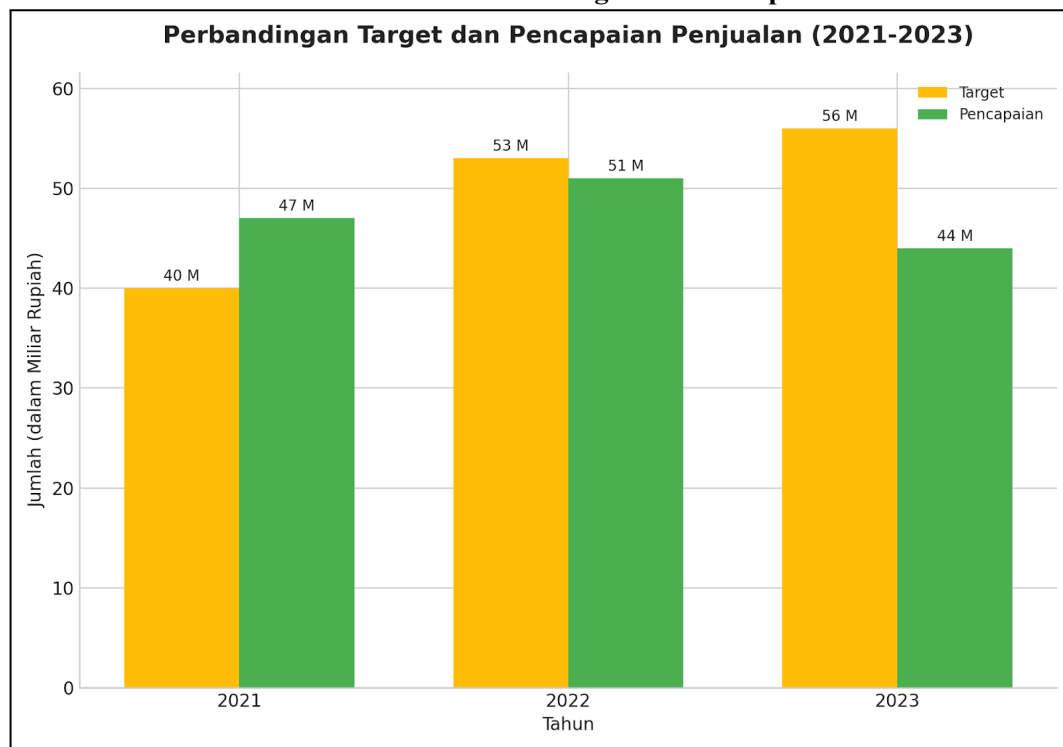
Menariknya, terdapat fenomena di mana karyawan dengan dukungan kepemimpinan dan human capital yang relatif sama menunjukkan hasil kinerja yang berbeda. Hal ini memunculkan dugaan bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan dan human capital terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1.1 Grafik Penjualan



Sumber : PT Selaras Kusuma Bandung (2025)

Dalam beberapa tahun terakhir PT Selaras Kusuma mengalami kenaikan serta penurunan penjualan. Grafik ini menunjukkan fluktuasi penjualan dalam periode 2021 hingga 2023, dimana penjualan mengalami peningkatan sebesar 8.51% pada tahun 2022, tetapi kemudian mengalami penurunan sekitar -13.73% pada tahun 2023. Dimana biasanya perusahaan akan menetapkan target penjualan 10-15% dari penjualan tahun sebelumnya. Mencermati menurunnya jumlah penjualan pada tahun 2023 tidak terlepas dari peran kinerja karyawan itu sendiri. Sehingga dapat diartikan terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2023.

Gambar 1.2 Grafik Target dan Pencapaian

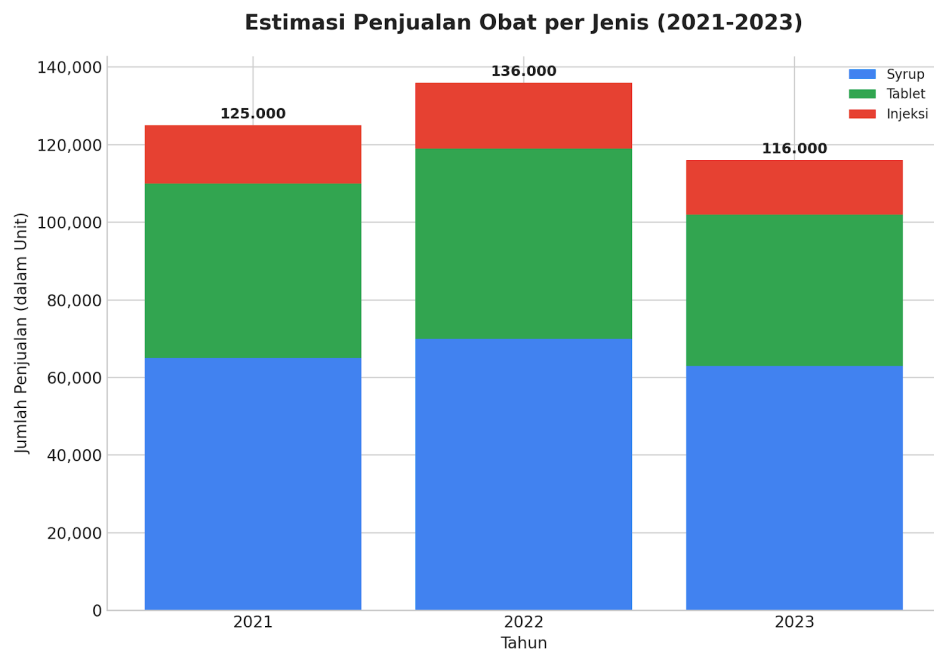
Sumber : PT Selaras Kusuma Bandung (2025)

Grafik di atas menunjukkan perbandingan antara target dan pencapaian penjualan per tahun untuk periode 2021 hingga 2023. Perlu diketahui bahwa perusahaan setiap tahunnya selalu menetapkan target 10-15% lebih besar dari hasil penjualan tahun lalu. Maka dari itu berikut adalah beberapa poin penting yang dapat diambil dari grafik tersebut:

- Tahun 2021: Pencapaian sebesar 47 Miliar berhasil melampaui target yang ditetapkan yaitu 40 Miliar. Ini menunjukkan kinerja yang sangat baik pada tahun tersebut.
- Tahun 2022: Meskipun pencapaian meningkat menjadi 51 Miliar, namun target yang ditetapkan sebesar 53 Miliar tidak mencapai target yang ditetapkan, namun perolehan ini masih cukup dekat dengan sasaran yang diinginkan.

- Tahun 2023: Terjadi penurunan pencapaian penjualan menjadi 44 Miliar, jauh dibawah target yang ditetapkan sebesar 56 Miliar. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja yang mungkin mempengaruhi hasil penjualan.

Gambar 1.3 Grafik Jenis Target Penjualan Obat



Sumber : PT Selaras Kusuma Bandung (2025)

Grafik di atas menunjukkan perbandingan antara target dan pencapaian penjualan obat sesuai dengan jenis obat per tahun untuk periode 2021 hingga 2023. Perlu diketahui bahwa jumlah obat yang terjual merupakan estimasi dari perusahaan. Maka dari itu berikut adalah beberapa poin yang dapat diambil dari grafik tersebut:

- Tahun 2021: Terjual sebanyak 125.000 unit, yang diantaranya obat jenis sirup sebesar 65.000 unit, jenis tablet 45.000 unit, dan injeksi 15.000 unit.
- Tahun 2022: Terjual sebanyak 136.000 unit, yang diantaranya obat jenis

sirup sebesar 70.000 unit, jenis tablet 49.000 unit, dan injeksi 17.000 unit.

- Tahun 2023: Terjual sebanyak 116.000 unit, yang diantaranya obat jenis sirup sebesar 63.000 unit, jenis tablet 39.000 unit, dan injeksi 14.000 unit.

Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa PT Selaras Kusuma Bandung mengalami fluktuasi kinerja. Setelah pencapaian yang baik pada 2021, perusahaan gagal memenuhi target pada tahun-tahun berikutnya, terutama pada 2023, di mana kesenjangan antara target dan pencapaian semakin besar. Maka dari itu perlu adanya sasaran evaluasi kinerja yang dilakukan oleh PT Selaras Kusuma Bandung.

Kinerja karyawan tidak terlepas dari peran human capital dan kepemimpinan. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara human capital dan kepemimpinan yang efektif. Human capital adalah dasar yang penting untuk produktivitas. Namun, kepemimpinan yang efektif memainkan peran krusial dalam memaksimalkan potensi human capital (Yukl, G, 2013)

Menurut Robbins dan Judge (2013), mengatakan bahwa disiplin kerja dapat berfungsi sebagai moderator yang penting dalam hubungan antara human capital, kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Disiplin kerja mengacu pada tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, regulasi, dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.

Tabel. 1.1 Persentase kehadiran karyawan

No	Bulan	Presentase Kehadiran Karyawan	Keterangan
1.	Januari – Maret	90%	Kehadiran Karyawan menunjukan Kategori Sangat Baik
2.	April – Juni	92%	Kehadiran karyawan meningkat dari bulan sebelumnya dengan kategori sangat baik
3.	Juli - September	85%	Kehadiran karyawan menurun dari bulan sebelumnya dengan kategori baik

Sumber : PT Selaras Kusuma Bandung (2025)

Tabel diatas menunjukkan persentase kehadiran karyawan dalam tiga periode berbeda di tahun yang sama dan memberikan penilaian kinerja berdasarkan tingkat kehadiran. Pada periode Januari – Maret tingkat kehadiran karyawan mencapai 90% dan dikategorikan sebagai sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan hadir secara konsisten dan disiplin dalam tiga bulan pertama tahun tersebut. Pada periode April – Juni, tingkat kehadiran meningkat menjadi 92%, yang masih berada dalam kategori sangat baik. Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam kedisiplinan atau upaya manajemen untuk mendorong kehadiran yang lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya. Pada periode terakhir Juli – September, kehadiran karyawan menurun menjadi 85%, dan penilaian kinerja turun ke kategori baik. Meskipun masih tergolong baik, penurunan ini dapat menjadi sinyal bahwa faktor-faktor tertentu, seperti motivasi atau lain hal yang mungkin telah mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

Berdasarkan keseluruhan data yang ada, dapat disimpulkan bahwa Kombinasi antara Human Capital, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja merupakan

aspek yang penting dan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, Kompetensi dan Kepemimpinan yang didukung oleh kedisiplinan dalam bekerja akan mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada Tetap PT Selaras Kusuma Bandung Sehingga Karyawan pada perusahaan tersebut dipilih sebagai objek penelitian karena peranannya yang vital dalam memastikan penjualan yang dapat memenuhi target.

Oleh karena itu, Berdasarkan pemaparan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Human Capital* yang dikaitkan dengan Kepemimpinan dan dimoderasi oleh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung. Adapun Judul dari penelitian ini yaitu "Pengaruh Human Capital dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai variabel moderasi (Studi pada Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan teori yang ada, Maka dari itu dapat dirumuskan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung?
3. Apakah Disiplin Kerja Karyawan memoderasi pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan PT Selaras Kusuma Bandung?
4. Apakah Disiplin Kerja Karyawan memoderasi pengaruh Kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan PT Selaras Kusuma Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi sejauh mana *Human Capital* dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung.
2. Untuk mengidentifikasi sejauh mana Kepemimpinan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung.
3. Untuk mengidentifikasi sejauh mana Disiplin Kerja dapat memoderasi *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung.
4. Untuk mengidentifikasi sejauh mana Disiplin Kerja dapat memoderasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Selaras Kusuma Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait perilaku organisasi. Temuan penelitian ini dapat menambah wawasan dan literatur ilmiah mengenai bagaimana *human capital* dan kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi manajemen PT Selaras Kusuma Bandung dalam merumuskan kebijakan

dan strategi yang lebih efektif terkait pengembangan *human capital* dan kepemimpinan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, manajemen dapat melakukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan.

3. Manfaat Sosial

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber literasi dan menambah pengetahuan pembaca. Selanjutnya, hasilnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lain yang serupa.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Robbins (2001) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang menyelidiki dampak yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Luthans (2002) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Ini melibatkan studi tentang bagaimana orang berperilaku sebagai individu dan sebagai anggota kelompok dalam suatu organisasi.

Menurut Gibson et al. (2000), perilaku organisasi adalah studi sistematis mengenai tindakan dan sikap orang dalam organisasi. Para ahli menekankan

bahwa tujuan dari perilaku organisasi adalah untuk memahami, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku manusia dalam konteks organisasi.

Davis dan Newstrom (2002) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mempelajari tentang perilaku manusia di dalam organisasi, baik sebagai individu maupun kelompok. Tujuannya adalah untuk mencapai efektivitas organisasi melalui pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana orang berperilaku dalam konteks organisasi.

Dari pengertian yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Fokus utamanya adalah memahami dan memprediksi perilaku manusia serta menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dengan mempelajari perilaku organisasi, manajer dan pemimpin dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi.

B. Dimensi Perilaku Organisasi

Dimensi Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi. Dimensi perilaku organisasi umumnya dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu:

1. Perilaku Individu:

Menurut Robbins (2001), dimensi individu meliputi aspek-aspek seperti motivasi, persepsi, pembelajaran, kepribadian, nilai, sikap, dan emosi. Studi di *Frontiers in Psychology* (2023) menunjukkan bahwa iklim etika yang kuat dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas.

2. Perilaku Kelompok:

Dimensi ini mencakup interaksi dan proses yang terjadi dalam kelompok kerja, termasuk komunikasi, pengambilan keputusan, dan konflik. Penelitian oleh Zaccaro dan Klimoski (2002) dalam "Kepemimpinan Models and Work Behavior" di SpringerLink, menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam mempengaruhi dinamika kelompok dan hasil kerja tim. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kerjasama tim dan kinerja kelompok.

3. Struktur dan Budaya Organisasi:

Dimensi ini melibatkan analisis struktur organisasi, termasuk hierarki, pembagian tugas, dan prosedur kerja. Menurut Mintzberg (1979), struktur organisasi dapat mempengaruhi bagaimana tugas dan tanggung jawab didistribusikan dan bagaimana informasi mengalir dalam organisasi. Studi dalam "Research in Organizational Behavior" (2016) juga menunjukkan bahwa struktur organisasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

C. Faktor Perilaku Organisasi

Berdasarkan Dimensi Perilaku Organisasi diatas yang dibagi menjadi tiga kategori utama: individu, kelompok, dan sistem atau struktur organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2014), faktor individu meliputi kepribadian, persepsi, nilai, sikap, dan motivasi. Kepribadian karyawan, misalnya, dapat mempengaruhi cara berinteraksi dengan rekan kerja dan bagaimana merespons situasi kerja. Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan nilai-nilai yang dianut juga memainkan peran penting dalam menentukan perilaku di tempat kerja. Selain itu, motivasi karyawan, yang dapat ditingkatkan melalui insentif dan penghargaan, sangat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu.

Faktor kelompok mencakup dinamika kelompok, komunikasi, dan kepemimpinan. Zaccaro dan Klimoski (2002) menekankan bahwa interaksi antar anggota kelompok, peran masing-masing anggota, dan efektivitas komunikasi dalam kelompok sangat mempengaruhi kinerja tim. Kepemimpinan yang efektif juga memainkan peran kunci dalam membentuk perilaku organisasi, karena pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan. Di sisi lain, faktor sistem atau struktur organisasi mencakup desain organisasi, kebijakan, dan prosedur yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana informasi mengalir dalam organisasi. Struktur yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, sementara kebijakan dan prosedur yang jelas dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan konflik dalam organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi, yang merujuk pada sejauh mana karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawab dengan efektif dan efisien. Menurut Robbins dan Judge (2013), kinerja karyawan adalah hasil dari aktivitas karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Perlu ditekankan bahwa kinerja harus diukur berdasarkan kriteria yang relevan dengan pekerjaan dan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir tetapi juga proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut.

Campbell (1990) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Campbell, kinerja terdiri dari perilaku yang dapat diamati yang memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi, termasuk tindakan yang mengarah pada hasil yang diinginkan serta perilaku yang memfasilitasi pencapaian hasil tersebut.

Bernardin dan Russell (1993) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat diukur dari segi kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Para ahli menyoroti pentingnya penilaian kinerja yang objektif dan berbasis bukti untuk memastikan bahwa penilaian kinerja akurat dan dapat diandalkan.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan mencakup berbagai aspek yang meliputi hasil kerja, perilaku, dan proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kinerja karyawan harus didasarkan pada kriteria yang

relevan dan objektif untuk memastikan bahwa penilaian tersebut mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap organisasi.

B. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama:

1. Kemampuan (*Ability*): Kemampuan mencakup pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang ditetapkan. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang mendalam dan keterampilan yang memadai cenderung lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Motivasi (*Motivation*): Motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi seberapa keras karyawan berusaha dan seberapa lama bertahan dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor seperti insentif, penghargaan, pengakuan, dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan.
3. Dukungan Organisasi (*Organizational Support*): Dukungan dari organisasi, termasuk kepemimpinan yang efektif, budaya kerja yang positif, dan sumber daya yang memadai, sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.
4. Lingkungan Kerja (*Work Environment*): Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk fasilitas yang memadai dan kondisi kerja yang baik,

berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

5. Proses dan Sistem (*Processes and Systems*): Proses dan sistem yang efisien dalam organisasi dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih efektif. Sistem manajemen yang baik, alur kerja yang jelas, dan teknologi yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup kemampuan individu, motivasi, dukungan organisasi, lingkungan kerja, serta proses dan sistem yang efisien. Mengelola faktor-faktor ini dengan baik dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategisnya. Karyawan yang memiliki keterampilan yang tepat, termotivasi, didukung oleh organisasi, bekerja dalam lingkungan yang kondusif, dan dibantu oleh sistem yang efisien cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi.

C. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan dapat diukur menggunakan beberapa indikator utama yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi kerja. Indikator-indikator ini membantu organisasi dalam menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa indikator pengukuran kinerja karyawan menurut:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*): Mengukur jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini

mencakup volume pekerjaan yang selesai dan produktivitas keseluruhan. Indikator ini sering digunakan untuk pekerjaan yang memiliki output yang dapat diukur secara kuantitatif.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*): Menilai ketepatan, akurasi, dan standar pekerjaan yang dihasilkan. Kualitas pekerjaan mencakup kesalahan yang minimal, kerapian, dan kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan. Indikator ini penting untuk memastikan bahwa output tidak hanya banyak tetapi juga memenuhi kualitas yang diharapkan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*): Mengukur sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dan proyek sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengatur waktu dan prioritas kerja dengan efektif.

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*): Menilai sejauh mana karyawan dapat melakukan tugas dengan meminimalkan biaya dan sumber daya yang digunakan. Efektivitas biaya penting untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara efisien dan tidak boros dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemampuan Bekerja Sama (*Interpersonal Relations*): Menilai kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Ini mencakup komunikasi, kolaborasi, dan kontribusi dalam tim. Hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

6. Inisiatif (*Initiative*): Mengukur sejauh mana karyawan mengambil tindakan proaktif dan menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif mencerminkan kemampuan karyawan untuk bekerja tanpa harus selalu menunggu arahan dari atasan.

7. Keandalan (*Dependability*): Menilai sejauh mana karyawan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas dengan konsisten dan tepat waktu. Keandalan mencakup kehadiran, kedisiplinan, dan tanggung jawab.

Indikator-indikator ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai kinerja karyawan secara objektif. Penggunaan indikator ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan.

1.5.3 Human Capital

A. Pengertian Human Capital

Menurut Becker (1964) Mendefinisikan *human capital* sebagai investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan kesehatan yang meningkatkan produktivitas individu. Becker menganggap bahwa seperti halnya investasi dalam modal fisik seperti mesin dan peralatan, investasi dalam modal manusia juga meningkatkan kapasitas produktif individu, yang pada gilirannya meningkatkan nilai di pasar tenaga kerja. Becker menekankan bahwa pengembangan keterampilan dan pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi kerja dan pertumbuhan ekonomi.

Menurut Schultz (1961), konsep *human capital* dengan menyatakan bahwa investasi dalam manusia adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan

produktivitas dan kesejahteraan ekonomi. Schultz menekankan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis individu tetapi juga kemampuan kognitif, memungkinkan untuk beradaptasi dengan perubahan dan inovasi teknologi. Schultz juga mencatat pentingnya *human capital* dalam pembangunan ekonomi, terutama di negara-negara berkembang.

Menurut Pendapat ahli lainnya yaitu Jacob Mincer (1974), juga memberikan kontribusi signifikan terhadap teori *human capital*. Mincer menyatakan bahwa pendidikan formal dan pengalaman kerja adalah dua komponen utama dari *human capital*. Dia menunjukkan bahwa investasi dalam pendidikan meningkatkan pendapatan individu dan produktivitas melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan. Mincer juga mengembangkan konsep "pengembalian investasi" dari pendidikan, yang menunjukkan bahwa lebih banyak pendidikan biasanya menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi.

Dari ketiga pandangan ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *human capital* adalah aset penting yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. *Human capital* tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Investasi dalam *human capital*, seperti pendidikan dan pelatihan, adalah esensial untuk meningkatkan kapasitas produktif individu dan mendukung pembangunan ekonomi.

B. Faktor *Human Capital*

Menurut Denison (1962) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *human capital* yaitu:

1. Keterampilan Karyawan (*Employee Skills*): Kemampuan individu dalam melakukan tugas-tugas tertentu. Keterampilan teknis dan praktis berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas kerja.
2. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*): Tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan dalam pekerjaan. Keterlibatan yang tinggi meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
3. Kapasitas Kepemimpinan (*Kepemimpinan Capacity*): Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan. Kepemimpinan yang efektif meningkatkan kinerja tim dan organisasi.
4. Kemampuan Beradaptasi Organisasi (*Organizational Adaptability*): Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Adaptabilitas meningkatkan inovasi dan respon terhadap dinamika pasar.

C. Indikator *Human Capital*

Dari berbagai faktor *Human Capital* diatas, maka dari itu perlu adanya indikator pengukuran untuk mengukur. Berikut adalah beberapa indikator utama *human capital* menurut Becker (1964) :

1. Pendidikan (*Education*): Pendidikan formal yang diperoleh di sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Pendidikan meningkatkan keterampilan kognitif dan pengetahuan teknis individu, yang memungkinkan untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Pendidikan juga membantu individu untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar kerja yang dinamis.

2. Pelatihan dan Pengalaman Kerja (*Training and Work Experience*):

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau melalui program pelatihan khusus, serta pengalaman kerja yang diperoleh melalui praktik langsung. Pelatihan meningkatkan keterampilan praktis dan teknis, sementara pengalaman kerja membantu individu untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam situasi nyata. Kedua faktor ini meningkatkan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

3. Kesehatan (*Health*): Kesehatan fisik dan mental yang baik.

Kesehatan yang baik memungkinkan individu untuk bekerja dengan produktivitas tinggi dan mengurangi absensi karena penyakit. Kesehatan yang baik juga meningkatkan konsentrasi dan kemampuan kognitif, yang penting untuk kinerja kerja yang optimal.

4. Mobilitas Geografis (*Geographic Mobility*): Kemampuan dan kemauan individu untuk pindah ke lokasi yang berbeda untuk

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau sesuai dengan keterampilan. Mobilitas geografis memungkinkan individu untuk memanfaatkan peluang kerja yang lebih baik dan lebih sesuai dengan keterampilan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan penghasilan.

Faktor-faktor *human capital* yang diidentifikasi oleh Becker menunjukkan pentingnya investasi dalam pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan mobilitas geografis untuk meningkatkan produktivitas individu dan ekonomi secara keseluruhan. Investasi dalam faktor-faktor ini tidak hanya meningkatkan kapasitas

produktif individu tetapi juga mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

1.5.4 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurutnya kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan individu serta kelompok untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins juga menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang posisi atau jabatan, tetapi juga tentang kemampuan untuk menginspirasi dan mempengaruhi orang lain melalui perilaku dan tindakan.

Sedangkan Menurut Maxwell (1998), menyatakan bahwa inti dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Maxwell menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada kemampuan untuk membangun hubungan dan mendapatkan kepercayaan dari orang yang dipimpin.

Menurut Pendapat ahli lainnya yaitu Northouse (2018), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Northouse menggarisbawahi bahwa kepemimpinan adalah proses yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam konteks tertentu. Dia juga menyoroti bahwa kepemimpinan melibatkan pengaturan arah, pengembangan visi, dan motivasi orang lain untuk bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut.

Dari ketiga Pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukan hanya tentang posisi atau jabatan, tetapi juga tentang proses interaksi dan pengaruh. Pemimpin yang efektif mampu membangun hubungan yang kuat, mendapatkan kepercayaan, dan menginspirasi orang lain untuk bekerja menuju pencapaian visi dan tujuan organisasi.

B. Faktor Kepemimpinan

Maxwell (1998) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Berikut adalah beberapa faktornya yaitu:

1. Karakter (*Character*): Karakter mengacu pada kualitas moral dan etika seorang pemimpin. Pemimpin dengan karakter yang kuat menunjukkan integritas, kejujuran, dan komitmen terhadap prinsip-prinsip etis. Karakter yang kuat adalah dasar dari kepercayaan dan kredibilitas. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik cenderung mendapatkan penghormatan dan kepercayaan dari pengikutnya, yang merupakan kunci untuk mempengaruhi dan memotivasi.
2. Kemampuan untuk Membangun Hubungan (*Relationship-Building*): Kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, termasuk komunikasi yang efektif dan empati. Hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan kerjasama. Pemimpin yang

mampu membangun hubungan yang baik cenderung lebih efektif dalam memotivasi dan menginspirasi tim.

3. Visi (*Vision*): Kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan organisasi menuju masa depan yang diinginkan. Visi memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi. Pemimpin dengan visi yang kuat mampu menginspirasi pengikutnya untuk bekerja menuju tujuan bersama dan menciptakan rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan.

4. Kompetensi (*Competence*): Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan dengan efektif. Kompetensi adalah dasar dari kredibilitas seorang pemimpin. Pemimpin yang kompeten mampu membuat keputusan yang tepat, mengelola sumber daya dengan efektif, dan memecahkan masalah dengan efisien.

5. Keberanian (*Courage*): Keberanian untuk mengambil risiko, membuat keputusan sulit, dan berdiri teguh pada prinsip-prinsip etis. Keberanian memungkinkan pemimpin untuk menghadapi tantangan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun menghadapi ketidakpastian dan resistensi.

Faktor-faktor kepemimpinan yang diidentifikasi oleh Maxwell (1998) mencakup karakter, kemampuan untuk membangun hubungan, visi, kompetensi, dan keberanian. Faktor-faktor ini saling terkait dan bersama-sama membentuk dasar dari kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang berhasil mengintegrasikan

faktor-faktor ini dalam gaya kepemimpinan cenderung lebih efektif dalam memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Indikator Kepemimpinan

Maxwell (1998) mengidentifikasi beberapa indikator kunci yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan. Berikut adalah beberapa indikatornya yaitu:

1. Pengaruh (*Influence*): Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk mengikuti visi dan arahan yang diberikan. Evaluasi pengaruh dapat dilakukan melalui umpan balik dari pengikut, tingkat kepatuhan terhadap arahan pemimpin, dan keberhasilan dalam membangun tim yang kooperatif. Pengaruh adalah inti dari kepemimpinan menurut Maxwell, karena tanpa pengaruh, tidak ada yang mengikuti pemimpin.
2. Kemampuan untuk Membangun Tim (*Team Building*): Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara tim yang efektif dan sinergis. Indikator ini dapat diukur dengan melihat keefektifan tim dalam mencapai tujuan, tingkat kerjasama antar anggota tim, dan kepuasan tim terhadap kepemimpinan. Pemimpin yang baik dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim dan menempatkan dalam posisi di mana bisa berkembang.
3. Komunikasi (*Communication*): Kemampuan untuk menyampaikan visi, arahan, dan umpan balik dengan jelas dan efektif. Evaluasi komunikasi dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, observasi

langsung, dan keberhasilan dalam menyampaikan informasi penting dengan jelas dan tepat waktu. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan peran.

4. Kemampuan untuk Menginspirasi (*Inspirational Ability*): Kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi maksimal. Tingkat motivasi karyawan, inisiatif yang diambil oleh tim, dan hasil kinerja individu dapat menjadi indikator kemampuan pemimpin untuk menginspirasi. Pemimpin yang inspiratif mampu membangkitkan semangat dan antusiasme dalam tim.

5. Konsistensi (*Consistency*): Kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang konsisten dan dapat diprediksi dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan tim. Evaluasi konsistensi dapat dilakukan melalui observasi perilaku pemimpin dari waktu ke waktu dan umpan balik dari pengikut mengenai keadilan dan keandalan pemimpin. Konsistensi membangun kepercayaan dan rasa aman dalam tim.

Indikator-indikator yang diidentifikasi oleh Maxwell (1998), memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur efektivitas kepemimpinan. Pengaruh, kemampuan membangun tim, komunikasi, kemampuan menginspirasi, dan konsistensi adalah elemen-elemen kunci yang harus dinilai untuk menentukan sejauh mana seorang pemimpin efektif dalam perannya. Dengan mengukur indikator-indikator ini, organisasi dapat menilai dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang lebih baik untuk mencapai tujuan strategis.

1.5.5 Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin Kerja

Robbins (2001) Mendefinisikan disiplin kerja sebagai bentuk perilaku yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin kerja mencakup ketaatan terhadap jam kerja, penyelesaian tugas sesuai jadwal, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Menurut Robbins, disiplin kerja adalah fondasi penting untuk menjaga keteraturan dan efisiensi dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

Menurut Nitisemito (2001) Berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Nitisemito menekankan bahwa disiplin kerja melibatkan kepatuhan terhadap standar kerja, norma, dan etika yang berlaku di tempat kerja. Disiplin yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis, yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Pendapat Ahli lainnya yaitu Gibson (2012) mendefinisikan disiplin kerja sebagai pengendalian diri dan kepatuhan terhadap peraturan dan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Gibson menyebutkan bahwa disiplin kerja mencakup aspek-aspek seperti ketepatan waktu, ketelitian, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan. Menurutnya, disiplin kerja yang baik mencerminkan profesionalisme dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Dari ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah perilaku dan sikap karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan,

prosedur, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap jam kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas. Disiplin yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang teratur, efisien, dan produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

B. Faktor Disiplin Kerja

Menurut Nitisemito (2001), Berpendapat bahwa ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang diidentifikasi oleh Nitisemito:

1. **Kepemimpinan (*Kepemimpinan*):** Gaya dan efektivitas pemimpin dalam mengelola tim dan individu. Kepemimpinan yang baik memainkan peran penting dalam menegakkan disiplin kerja. Pemimpin yang mampu memberikan contoh, memberikan arahan yang jelas, dan menegakkan peraturan dengan konsisten cenderung menciptakan lingkungan kerja yang disiplin. Pemimpin yang berwibawa dan adil dapat membangun rasa hormat dan kepatuhan di antara karyawan.
2. **Keadilan (*Fairness*):** Perlakuan yang adil dan merata terhadap semua karyawan. Keadilan dalam organisasi mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Karyawan cenderung lebih disiplin ketika merasa diperlakukan secara adil dan merata, tanpa adanya diskriminasi atau favoritisme. Keadilan dalam pemberian reward dan punishment juga penting untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan standar yang telah ditetapkan.

3. Motivasi (*Motivation*): Tingkat dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bekerja. Motivasi yang tinggi cenderung meningkatkan disiplin kerja. Karyawan yang termotivasi memiliki dorongan untuk mematuhi peraturan dan prosedur kerja serta berusaha mencapai kinerja terbaik. Program insentif, pengakuan, dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
4. Konsistensi Peraturan (*Consistency of Rules*): Kejelasan dan konsistensi dalam penerapan peraturan dan kebijakan. Disiplin kerja dipengaruhi oleh sejauh mana peraturan dan kebijakan diterapkan secara konsisten. Peraturan yang jelas dan konsisten membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari dan mengurangi ketidakpastian. Konsistensi dalam penegakan peraturan juga penting untuk memastikan bahwa semua karyawan mematuhi standar yang sama.
5. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*): Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung lebih disiplin. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung meningkatkan kepuasan dan disiplin karyawan.

Menurut Nitisemito (2001), faktor-faktor seperti kepemimpinan, keadilan, motivasi, konsistensi peraturan, dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, keadilan dalam perlakuan, motivasi

yang tinggi, konsistensi dalam penerapan peraturan, dan tingkat kepuasan kerja yang baik semuanya berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja di dalam organisasi. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan produktif.

C. Indikator Disiplin Kerja

Nitisemito (2001) Menjelaskan beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa indikatornya yaitu:

1. Ketaatan Terhadap Aturan (*Compliance with Rules*): Tingkat ketaatan karyawan terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Mengukur frekuensi pelanggaran aturan, jumlah teguran atau tindakan disipliner yang diberikan, dan ketaatan terhadap kebijakan perusahaan. Indikator ini menunjukkan seberapa baik karyawan mematuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi.
2. Ketepatan Waktu (*Punctuality*): Kemampuan karyawan untuk datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal. Mengukur tingkat ketepatan waktu dalam hadir di tempat kerja, kehadiran dalam rapat, dan penyelesaian tugas atau proyek sesuai dengan tenggat waktu. Ketepatan waktu mencerminkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi.
3. Produktivitas (*Productivity*): Tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Mengukur output kerja karyawan, kualitas pekerjaan yang diselesaikan, dan

kemampuan untuk memenuhi target atau tujuan yang ditetapkan.

Produktivitas yang tinggi mencerminkan disiplin kerja yang baik.

4. Kepatuhan Terhadap Instruksi (*Adherence to Instructions*): Sejauh mana karyawan mengikuti instruksi dan arahan yang diberikan oleh atasan atau manajer. Mengukur frekuensi dan kualitas pelaksanaan instruksi, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja yang ditetapkan. Kepatuhan ini menunjukkan tingkat perhatian dan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugas.

5. Absensi dan Keterlambatan (*Absenteeism and Tardiness*): Tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dalam bekerja. Mengukur jumlah hari tidak hadir, frekuensi keterlambatan, dan alasan ketidakhadiran atau keterlambatan. Indikator ini membantu menilai komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Indikator-indikator yang diidentifikasi oleh Nitisemito (2001), memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur disiplin kerja karyawan. Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, produktivitas, kepatuhan terhadap instruksi, dan tingkat absensi serta keterlambatan adalah elemen-elemen kunci yang mencerminkan tingkat disiplin kerja dalam suatu organisasi. Mengukur dan mengelola indikator-indikator ini secara efektif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, efisien, dan produktif.

1.6 Pengaruh Antar Variabel

1.6.1 Pengaruh Antara *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Becker (1964), investasi dalam *human capital*, seperti pendidikan dan pelatihan, meningkatkan produktivitas individu. Becker menyatakan bahwa individu yang memiliki pendidikan lebih tinggi dan pelatihan yang lebih baik cenderung lebih produktif karena mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik, yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka untuk mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien. Yang artinya investasi dalam *human capital* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut sebanding dengan Penelitian yang dilakukan oleh Studi oleh Sitorus, W. E., & Siregar, O. M. (2024), penelitian ini meneliti pengaruh *human capital* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan secara signifikan meningkatkan *human capital* melalui manajemen pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik

Penelitian lainnya mengatakan bahwa di pasar negara berkembang menunjukkan bahwa efisiensi *human capital* memiliki korelasi positif dengan kinerja perusahaan di berbagai sektor. Mereka menemukan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Penelitian ini menegaskan pentingnya

strategi pengembangan *human capital* untuk mencapai keunggulan kompetitif (Tran & Vo, 2020).

Penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa *human capital*, melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi yang fokus pada pengelolaan dan pengembangan *human capital* cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan

1.6.2 Pengaruh Antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2001), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok agar mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Robbins menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tri Lestari, Abdul Azis (2023), penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Pemimpin yang mampu

menginspirasi, memperkuat, dan menghubungkan karyawan mereka cenderung meningkatkan kinerja tim melalui peningkatan kebahagiaan dan kepercayaan di tempat kerja. Penelitian lainnya menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan dengan meningkatkan keterlibatan dan komitmen afektif karyawan. Pemimpin yang mendukung dan memotivasi karyawan mereka cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk produktivitas tinggi dan inovasi (Dewi, N., & Wibow, R. 2020)

Dari berbagai studi dan pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif, baik itu transformasional, etis, atau yang melibatkan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendukung karyawan secara individual dan kolektif akan meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih positif.

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.3 Pengaruh Antara Disiplin Kerja Memoderasi *Human Capital* dan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Nitisemito (2001), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kepatuhan ini mencakup ketepatan waktu, penyelesaian tugas sesuai jadwal, dan kepatuhan

terhadap kebijakan perusahaan. Disiplin kerja yang baik menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan.

Berbanding lurus dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Ayu et al., (2021). Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara *human capital* dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi lebih cenderung memanfaatkan pendidikan dan pelatihan mereka secara efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hasil ini menekankan pentingnya disiplin kerja sebagai faktor kunci yang memperkuat efek positif dari *human capital* terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa karyawan dengan *human capital* yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik lagi apabila mereka juga memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

Disiplin kerja memainkan peran moderasi yang penting dalam hubungan antara *human capital* dan kinerja karyawan. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi disiplin kerja memastikan bahwa keterampilan dan pengetahuan tersebut diterapkan secara efektif dan konsisten dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengembangan disiplin kerja selain investasi dalam *human capital* untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja memoderasi *Human Capital* dan kinerja karyawan.

1.6.4 Pengaruh Antara Disiplin Kerja Memoderasi Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins (2001), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mampu memberikan arahan tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan. Namun, efektivitas kepemimpinan seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, salah satunya adalah disiplin kerja. Disiplin kerja, menurut Nitisemito (2001), adalah kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi, yang mencakup ketepatan waktu, tanggung jawab, dan penyelesaian tugas sesuai standar.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani, R., & Soliha,V. (2021). Penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang kuat dan disiplin kerja yang tinggi menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Disiplin kerja memastikan bahwa strategi dan visi yang disampaikan oleh pemimpin diimplementasikan dengan baik oleh karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Handayani dan Soliha menemukan bahwa disiplin kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan disiplin kerja secara konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien, yang meningkatkan kinerja karyawan (Handayani & Soliha, 2020).

Disiplin kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan memastikan bahwa arahan dan motivasi dari pemimpin diikuti dan diterapkan secara konsisten. Kepemimpinan yang baik, bila didukung oleh

tingkat disiplin kerja yang tinggi, akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengembangan kepemimpinan yang efektif dan penegakan disiplin kerja untuk mencapai kinerja yang optimal.

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja memoderasi Kepemimpinan dan kinerja karyawan.

1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul / Penulis	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Pengaruh Human Capital Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Hutahaean Pabrik Tapioka Desa Pintu Bosi Kecamatan Laguboti. Sitorus, W. E., & Siregar, O. M. (2024)	Menganalisis pengaruh modal manusia (human capital) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Hutahaean Pabrik Tapioka, Desa Pintu Bosi, Kecamatan Laguboti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel modal manusia dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel penelitian tidak menyertai kepemimpinan, lokasi objek penelitian, serta tidak menambahkan variabel moderasi
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Akusara Megasindo di Kabupaten Tangerang. Tri Lestari, Abdul Azis (2023)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Akusara Megasindo di Kabupaten Tangerang, baik secara parsial maupun simultan.	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Akusara Megasindo.	Variabel penelitian tidak menyertai <i>human capital</i> , lokasi objek penelitian yang beda, serta tidak ada variabel moderasi
3.	The Moderation Effect of Work Discipline: Leadership Style on the Statistics Indonesia Employee Performance in Lamongan. Handayani, R., & Soliha, V. (2021)	Meneliti efek moderasi disiplin kerja pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	Disiplin Kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan yaitu tidak adanya variabel Human capital, serta objek pada penelitian yang diteliti.

No	Judul / Penulis	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
4.	The Role of Work Discipline in Moderating the Effect of Human Capital on Employee Performance in LPD Bali. Ni Kadek Ayu Novita Sari, I Gede Riana (2021)	Untuk menganalisis pengaruh <i>human capital</i> terhadap kinerja karyawan dan untuk menguji peran moderasi dari disiplin kerja dalam hubungan antara <i>human capital</i> dan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan LPD di Bali.	Disiplin Kerja secara signifikan memoderasi (memperkuat) hubungan antara <i>human capital</i> dan kinerja karyawan.	Perbedaan yaitu tidak adanya variabel Kepemimpinan, serta objek pada penelitian yang diteliti.
5.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Artolite Indah Mediatama, Depok. Edwin Daniel, Mustangin (2023)	Mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Artolite Indah Mediatama.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja (X) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di PT. Artolite Indah Mediatama.	Variabel penelitian tidak menyertai <i>human capital</i> dan kepemimpinan, lokasi objek penelitian, serta tidak menambahkan variabel moderasi
6.	The Effect of Leadership, Organization and Culture on Employee Performance. Dewi, N., & Wibow, R. (2020)	Meneliti pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada lokasi penelitian dan variabel yang diteliti tidak disertai dengan variabel moderasi.
7.	The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Employees' Performance. Firman syah, A., Maupa, H., Taba, I., & Hardiyono, H. (2020)	Meneliti pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan	Perbedaan pada lokasi penelitian dan variabel yang diteliti tidak dengan variabel moderasi

Pada penelitian terdahulu terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan antara variabel dan objek penelitian yang dilakukan. Kesamaan terletak pada variabel yang digunakan dan juga pada jenis perusahaan atau objek yang diteliti.

Namun diantara kesamaan yang ada, terdapat beberapa perbedaan yang mencolok seperti perbedaan lokasi objek penelitian yang dilakukan, dan juga pada penelitian terdahulu tidak terdapat variabel moderasi, sehingga disini penulis menambahkan variabel disiplin kerja sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah disiplin kerja dapat memoderasi antara *human capital* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

1.8 Hipotesis Model Penelitian

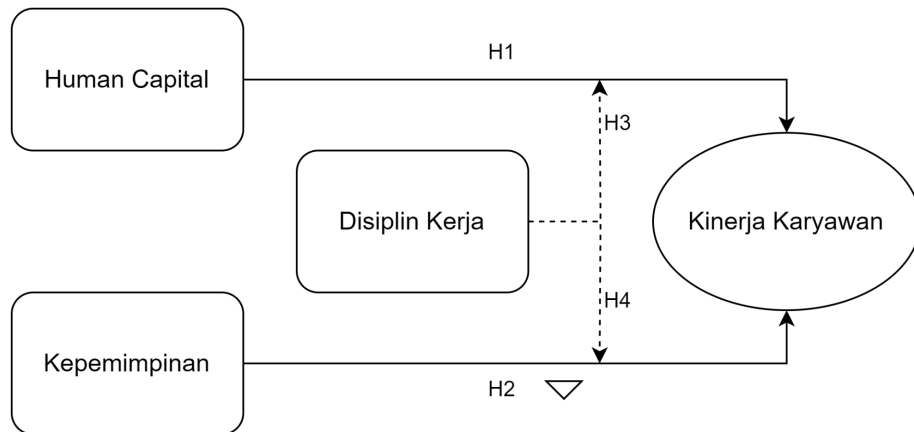
Menurut Sugiyono (2016:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis yang diajukan pada Penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Human Capital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Disiplin Kerja memoderasi pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan.

H4: Disiplin Kerja memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1.4 Kerangka Hipotesis

Berikut adalah visualisasi model konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian :

Keterangan :

Human Capital (X1) : Variabel Independen

Kepemimpinan (X2) : Variabel Independen

Disiplin Kerja (Z) : Variabel Moderasi

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Dependen

—————> : Variabel Independen (X) Mempengaruhi Variabel
Dependen (Y)

-----> : Variabel Independen (X) Mempengaruhi Variabel
Dependen (Y) dengan Variabel (Z) sebagai Moderasi.

1.9 Definisi Konsep

1.9.1 Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russell (1993) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat diukur dari segi kontribusi karyawan

terhadap tujuan organisasi. Kinerja mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

1.9.2 *Human Capital*

Becker (1964) mendefinisikan *human capital* sebagai investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan kesehatan yang meningkatkan produktivitas individu.

1.9.3 Kepemimpinan

Maxwell (1998) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, bukan sekadar posisi atau jabatan.

1.9.4 Disiplin Kerja

Nitisemito (2001) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas dan juga mencerminkan efektivitas dan efisiensi kerja yang dicapai oleh karyawan PT Selaras Kusuma Bandung dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh PT Selaras Kusuma Bandung kepada karyawan tersebut. Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan dapat diukur menggunakan beberapa indikator utama yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*):
 - Karyawan mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan.

- Karyawan mampu melebihi target pekerjaan dari yang ditentukan.
- Karyawan mampu menyelesaikan target pekerjaan dalam waktu singkat.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*):

- Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang sesuai terhadap standar yang telah ditetapkan perusahaan.
- Karyawan selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*):

- Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.
- Karyawan konsisten tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari tenggat waktu yang ditentukan.

4. Kemampuan Bekerja Sama (*Interpersonal Relations*):

- Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.
- Karyawan memiliki kemampuan dalam kolaborasi dan kontribusi di dalam tim dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Inisiatif (*Initiative*) :

- Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu arahan dari atasan.

- Kesadaran karyawan dalam situasi saat sedang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau masalah.

1.10.2 *Human Capital*

Human capital, yang dapat diukur melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu, memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi karyawan PT Selaras Kusuma Bandung. Berikut adalah beberapa indikator utama *human capital* menurut Becker (1964) :

1. Pendidikan (*Education*):
 - Karyawan memiliki latar belakang yang relevan dengan pekerjaannya.
 - Pendidikan yang ditempuh karyawan mampu meningkatkan keterampilan dalam bekerja.
2. Pelatihan dan Pengalaman Kerja (*Training and Work Experience*):
 - Pelatihan mandiri karyawan yang dilakukan di luar program pelatihan perusahaan.
 - Pelatihan karyawan yang diberikan oleh perusahaan melalui program pelatihan khusus.
 - Pengalaman kerja karyawan yang diperoleh sebelumnya.

1.10.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik sangat penting bagi karyawan PT Selaras Kusuma Bandung, karena dapat membawa berbagai manfaat yang meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja. Menurut Maxwell (1998)

mengidentifikasi beberapa indikator kunci yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan. Berikut adalah beberapa indikatornya yaitu:

1. Pengaruh (*Influence*):
 - Kemampuan Pemimpin untuk memberi visi atau arahan yang jelas kepada karyawan.
 - Kepatuhan karyawan terhadap arahan dari pemimpin.
2. Kemampuan dalam Membangun Tim (*Team Building*):
 - Kemampuan pemimpin dalam mendorong kolaborasi antar sesama Karyawan di dalam tim.
 - Kemampuan Pemimpin dalam menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang mendukung bagi karyawan.
 - Kemampuan Pemimpin dalam menempatkan posisi karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan.
3. Komunikasi (*Communication*):
 - Kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara jelas kepada karyawan.
 - Kemampuan pemimpin terhadap memberikan umpan balik dari karyawan yang menciptakan komunikasi dua arah.
4. Kemampuan untuk Menginspirasi (*Inspirational Ability*):
 - Kemampuan Pemimpin untuk memberi motivasi dan inspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal.
 - Kemampuan pemimpin dalam membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan.

1.10.4 Disiplin Kerja

Disiplin dapat membantu memastikan bahwa karyawan PT Selaras Kusuma Bandung dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran. Menurut Nitisemito (2001) Menjelaskan beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan yaitu:

1. Ketaatan Terhadap Aturan (*Compliance with Rules*):
 - Ketaatan karyawan terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.
 - Karyawan dapat memastikan untuk tidak melanggar kebijakan atau peraturan yang ditetapkan perusahaan.
2. Ketaatan Terhadap Instruksi (*Adherence to Instructions*):
 - Karyawan dapat memahami instruksi yang diberikan oleh atasan.
 - Karyawan mampu melaksanakan dan mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasan.
3. Absensi dan Keterlambatan (*Absenteeism and Tardiness*):
 - Kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
 - Karyawan datang tepat waktu dalam bekerja.
 - Karyawan mampu memberikan alasan yang jelas kepada atasan apabila tidak hadir atau terlambat dalam bekerja.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah tipe *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Tipe penelitian berupa *explanatory research* bertujuan untuk memaparkan kedudukan variabel yang akan diteliti dan hubungannya dengan variabel satu dengan yang lainnya untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang telah disusun sebelumnya (Sugiyono, 2016)

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi merupakan sebuah bagian yang bersifat general di yang di dalamnya terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas atau jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti guna untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi yang ada dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 42 orang.

1.11.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh karyawan PT Selaras Kusuma Bandung yang jumlah populasi sebanyak 42 orang yang akan dijadikan sampel jenuh dalam penelitian ini.

1.11.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara, angket, dan dokumentasi. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa Kuesioner dan wawancara. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. (Sugiyono, 2018)

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2018).

c. Studi Pustaka

Studi Kepustakaan, yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder melalui jurnal, artikel, dan buku yang berhubungan dengan topik dan variabel penelitian ini.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.4.1 Jenis Data

Menurut Sugiyono (2016) jenis data terdapat 2 jenis yaitu :

1. Data Kualitatif

Data kuantitatif merupakan data yang disajikan tidak dalam bentuk angka, melainkan pendapat yang berupa kata maupun kalimat. biasanya, data kualitatif disajikan dalam bentuk informasi yang diperoleh dari pendapat para ahli.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang dapat diukur dan diperhitungkan secara langsung dan pasti. biasanya, data ini disajikan dalam bentuk bilangan atau angka. Pada penelitian ini juga digunakan data kuantitatif yang berupa angka yang dapat diperoleh dari perhitungan secara langsung.

1.11.4.2 Sumber Data

Pengukuran variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diisi oleh karyawan itu sendiri (*self-assessment*). Peneliti menyadari bahwa metode ini memiliki keterbatasan dan potensi bias, seperti *leniency bias*. Namun, metode ini dipilih dengan pertimbangan praktis, yaitu adanya kesulitan dalam memperoleh data penilaian kinerja objektif dari atasan untuk seluruh populasi karyawan dalam rentang waktu penelitian. Penggunaan *self-assessment* ini juga merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya oleh Adha, M. N., & Sunuharjo, B. (2018) yang menggunakan pendekatan serupa dalam situasi di mana data dari atasan tidak tersedia.

Variabel kepemimpinan diukur berdasarkan persepsi bawahan (karyawan). Pendekatan ini sejalan dengan praktik umum dalam studi kepemimpinan, di mana efektivitas perilaku seorang pemimpin ditentukan oleh bagaimana perilaku tersebut diterima dan dipersepsikan oleh orang-orang yang dipimpinnya (Bass & Avolio, 2004). Oleh karena itu, penggunaan penilaian dari karyawan untuk mengukur variabel kepemimpinan dianggap memiliki validitas yang kuat dalam konteks penelitian ini.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari narasumber atau responden yang menjadi objek penelitian. Pada penelitian ini, diperoleh data primer melalui metode penyebaran angket atau kuesioner yang diberikan kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, melainkan dari sumber sumber yang didapat melalui proses studi literatur yang mencakup keterangan-keterangan dari para ahli atau peneliti sebelumnya.

1.11.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merujuk pada alat atau instrumen yang dipakai untuk mengukur atau menilai variabel yang sedang diteliti dalam kajian Sugiyono (2018). Skala pengukuran memungkinkan peneliti untuk mengonversi konsep abstrak menjadi data yang dapat diukur secara kuantitatif. Kajian ini memakai skala likert guna mengukur, tingkah laku, opini, dan pemahaman mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Peneliti secara khusus menetapkan fenomena

sosial yang disebut sebagai variabel kajian. Kemudian, hasil dari penggunaan skala Likert menghasilkan pernyataan dengan rentang dari sangat positif hingga sangat negatif seperti berikut ini:

1. Sangat Setuju diberi skor : 5
2. Setuju diberi skor : 4
3. Netral diberi skor : 3
4. Tidak Setuju diberi skor : 2
5. Sangat Tidak Setuju : 1

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Adapun metode pengolahan data yang dipakai pada kajian ini adalah sebagai berikut :

a. Editing

Editing dilakukan dengan cara peninjauan dan pengevaluasian data yang dimasukkan secara individu, kemudian data ini dikelompokkan menjadi data yang sudah diverifikasi dan data yang masih membutuhkan perbaikan.

b. Coding

Coding adalah proses memberi kode khusus pada berbagai jawaban dari kuesioner yang dikategorikan dalam kelompok yang serupa. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan pengelompokan, analisis, dan interpretasi data.

c. Scoring

Scoring dipakai untuk mengukur skor masing-masing indikator. Skor yang dipakai terdiri dari angka 1 sampai 5 dengan skor paling tingginya 5 dan skor paling rendahnya 1.

d. Tabulating

Tabulasi merupakan hasil pengisian kuesioner yang tersaji dalam bentuk tabel dan dikelompokkan berdasar atas variabel. Tabulasi bertujuan guna memudahkan peneliti dalam mendapat cerminan data yang diperoleh dari lapangan yang merupakan hasil pengisian kuesioner dan mempermudah peneliti guna memandang sebuah data.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam pengambilan data baik variabel bebas dan variabel terikat adalah angket atau kuesioner (Sugiyono, 2018).

1.11.8 Analisis Data

1.11.8.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan metode pengukuran yang dipergunakan untuk melakukan uji validitas pada suatu kuesioner yang dilakukan pada setiap poin pertanyaan yang disediakan per-variabel. Pengukuran uji validitas terbagi menjadi dua tahap yaitu:

a. *Convergent Validity*

Pengukuran yang menunjukkan apakah setiap poin pertanyaan dapat mengukur kesamaan pada suatu dimensi variabel. Pengukuran ini

bertujuan untuk menilai seberapa kuat hubungan antara konstruk dengan variabel laten lainnya, yang dapat dilihat dari nilai standardized loading factor dan AVE (Average Variance Extracted). Ukuran reflektif individu dianggap memadai jika memiliki korelasi di atas 0,70 dengan konstruk yang dihitung. Namun, dalam tahap pengembangan skala, nilai loading 0,60 masih dianggap dapat diterima.

b. Discriminant Validity

Model pengukuran yang menunjukkan ada-tidaknya suatu perbedaan antara variabel satu sama lain yang didasarkan pada cross loading. hal tersebut menandakan bahwa konstruk laten memperkirakan indikator pada blok mereka lebih baik dari pada blok lain. Metode lain untuk mengukur Discriminant Validity adalah dengan mengukur perbandingan akar kuadrat dari AVE. Model dianggap mempunyai Discriminant Validity yang baik jika akar AVE untuk tiap konstruk melebihi hubungan konstruk dengan konstruk lain. Uji lain untuk mengukur validitas konstruk dengan mengetahui skor AVE. Model dianggap baik bila AVE konstruk skor di atas 0,50.

1.11.8.2 Uji Reabilitas

Menurut (Ghozali, dan Fuand,2017) uji reliabilitas merupakan pengujian atas pengukuran indikator-indikator suatu variabel laten dari segi konsistensinya jika pengukuran dilakukan dua kali atau lebih. Ghozali dan Fuand menjelaskan bahwa untuk pengujian reliabilitas dengan indikator reflektif dapat menggunakan composite reliability. Kriteria untuk composite reliability adalah Jika nilai faktor

loading antara 0,5 sampai 0,6 maka dikatakan memenuhi syarat, sedangkan jika nilai suatu faktor loading $\geq 0,7$ maka dapat disimpulkan tinggi (Ghozali, 2019). \. Kriteria jika suatu mean nilai Cronbach's Alpha adalah lebih besar dari 0.7 yang terdapat pada setiap variabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program Smart PLS 4.

1.11.8.3 Uji Bias Metode (Common Method Bias)

Mengingat seluruh data variabel dalam penelitian ini bersumber dari responden yang sama (karyawan), terdapat potensi terjadinya *Common Method Bias* (CMB). Untuk menguji keberadaan bias tersebut, peneliti akan melakukan uji *Common Method Bias* (CMB), penelitian ini menggunakan metode *Full Collinearity VIFs* yang diusulkan oleh Kock (2015). Metode ini mengindikasikan bahwa jika semua nilai VIF berada di bawah 3.3, maka model bebas dari bias metode.

1.11.8.4 Uji Moderasi

Uji Efek Moderasi Efek moderasi menunjukkan interaksi antara variabel moderator dengan variabel independen (prediktor) dalam mempengaruhi variabel dependen. Pengujian efek moderasi dengan menggunakan PLS-SEM output parameter uji signifikansi dilihat pada tabel total effect, tidak pada tabel koefisien, karena pada efek moderasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung dari variabel independen ke variabel dependen (direct effect), tetapi juga hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen (indirect effect). Evaluasi model interaksi dilakukan dengan melihat R-square dengan effect size 0,02; 0,15; dan 0,35. Menunjukkan bahwa model

lemah, moderate dan kuat. Jika effect size yang dihasilkan nilainya lemah maka tidak akan berpengaruh terhadap efek moderasi (Jogiyanto dan Abdillah, 2014).

1.11.9 Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk membuat data lebih mudah dibaca dan dipahami. Diharapkan bahwa penggunaan metode kuantitatif akan menghasilkan pengukuran yang lebih akurat terkait dengan respons responden. Dengan demikian, data angka yang digunakan dalam penelitian ini dapat diproses dengan menggunakan teknik statistik. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif menurut Sugiyono (2018) adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diamati. Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa analisis kuantitatif digunakan untuk meneliti fenomena alam maupun sosial yang diamati, dengan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data yang berupa angka atau skor.

1.11.9.1 Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Ghazali, (2018) Partial Least Square (PLS) adalah pendekatan alternatif yang dulunya pendekatan SEM berbasis covariance menjadi varian sehingga, PLS lebih berbentuk model prediksi. PLS memiliki estimasi parameter dari tiga kategori yang meliputi weight estimate yang menciptakan skor pada variabel laten, path estimate atau estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten, antar variabel laten maupun indikator, dan yang ketika berkaitan dengan rerata dari lokasi parameter untuk indikator laten, atau nilai konstanta regresi.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada model persamaan struktural aplikasi SmartPLS meliputi:

1. Inner Model (Merancang model struktural)

Inner model merupakan model struktur pada hubungan antar variabel laten di PLS dan dilandaskan pada rumusan masalah yang ada di penelitian. Pengujian inner model meliputi pengujian R Square, Q Square, dan F Square.

a. R Square, digunakan untuk mengukur model struktural atau internal yang menggambarkan pengaruh variabel dalam model. Terdapat tiga kriteria dalam penentuan seberapa besar nilai r square yaitu 0,67 yang berarti model baik, 0,33 berarti model moderat, dan 0,19 berarti model lemah.

b. F Square (effect size), digunakan agar dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel (variabel bebas dan terikat). F Square terdiri dari tiga kriteria yang meliputi nilai 0,02 yang menunjukkan kategori lemah, 0,15 yang berarti kategori medium, dan 0,35 yang menunjukkan nilai kategori kuat.

c. VIF Test (SmartPLS)

Untuk menguji setiap variabel laten dalam model seolah-olah variabel tersebut diprediksi oleh semua variabel laten lainnya. Secara teknis, sebuah model regresi "palsu" dibuat untuk setiap variabel, di mana variabel tersebut menjadi variabel dependen dan semua variabel lain menjadi prediktornya. VIF kemudian dihitung untuk setiap variabel dalam konfigurasi ini.

2. Outer Model (merancang model pengukuran)

Outer model adalah hubungan antar konstruk terhadap indikator pengukurannya dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing masing konstruk di indikator yang digunakan dan pada model ini melibatkan uji.

3. Membentuk Diagram Jalur (Analysis Path)

Analysis path memberi Gambaran diagram berupa hipotesis dan variabel yang hendak diuji. Analisis jalur adalah analisis regresi linier yang digunakan untuk menaksirkan hubungan antar variabel yang sudah ditetapkan (Ghozali, 2018).

4. Pengujian Hipotesis

PLS tidak mengidentifikasikan bahwa data harus tersebar atau terdistribusi dengan normal. Sehingga, pengujian hipotesis menggunakan resampling bootstrap.

1.11.9.2 Uji Moderasi dengan menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*)

PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) adalah teknik yang sering digunakan dalam penelitian sosial dan bisnis untuk memahami bagaimana variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Berikut adalah pendapat ahli dan rumus yang terkait dengan pengujian efek moderasi menggunakan PLS-SEM Pengujian efek moderasi dalam PLS-SEM biasanya dilakukan dengan menggunakan pendekatan berikut:

1. Membuat Variabel Interaksi:

$Interaction\ Term = X \times M$. X adalah variabel independen, dan M adalah variabel moderator.

2. Model Struktural:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X \times M) + \epsilon$$
 Y adalah variabel dependen, β_0 adalah konstanta, β_1 adalah koefisien jalur dari X ke Y , β_2 adalah koefisien jalur dari M ke Y , dan β_3 adalah koefisien jalur dari interaksi $X \times M$ ke Y .

3. Evaluasi Signifikansi:

Signifikansi Efek Moderasi $\Rightarrow$ p-value dari β_3 . Jika p-value dari β_3 signifikan, maka terdapat efek moderasi yang signifikan. Pengujian efek moderasi dengan PLS-SEM adalah metode yang efektif untuk memahami bagaimana variabel moderator mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan menggunakan langkah-langkah dan rumus yang tepat, peneliti dapat mengevaluasi signifikansi efek moderasi dan memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel dalam model.