

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang penting dalam suatu organisasi maupun masyarakat. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa didukung sumber daya manusia yang handal meskipun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber yang memadai. Sumber Daya Manusia merupakan ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi suatu perusahaan untuk melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Melihat pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung kemajuan suatu organisasi tersebut harus berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya. Suatu organisasi dapat diukur sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk melakukan tugas pokoknya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dengan berbagai sumber yang tersedia.

Efektivitas berasal dari kata efektif, yaitu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan atau mencapai sasaran dan diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasibuan

(2013:75) menyebutkan bahwa efektivitas kerja berarti pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama, serta tingkat pencapaian organisasi itu menunjukkan tingkat efektivitas. Jadi konsep tingkat efektivitas menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan alat-alat dan sumber daya secara optimal. Faktor yang mempengaruhi tercapai efektivitas kerja karyawan adalah semangat kerja.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. (Hasibuan, 2013:94). Semangat kerja merupakan suatu hal yang amat penting yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, agar tujuan yang diinginkan tercapai. Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan, dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja ini perlu diketahui oleh para pimpinan perusahaan atau manajer karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan karena semangat kerja mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja dikalangan karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang nantinya akan berdampak pada efektivitas kerja adalah disiplin kerja.

Hasibuan (2012:444) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dalam suatu perusahaan sangat

penting untuk kemajuan perusahaan tersebut karena dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas baik secara individu maupun kelompok. Disiplin kerja yang tinggi akan membentuk semangat kerja akan memberikan dampak pada efektivitas kerja karyawan.

Selain disiplin kerja, faktor yang mempengaruhi semangat kerja dan efektivitas kerja adalah gaya kepemimpinan. Thoha (2010:49) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu perusahaan akan memotivasi, mengarahkan serta dapat memacu pegawai untuk melakukan pekerjaan penuh dedikasi, hal ini akan mengakibatkan semangat kerja yang akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi mempengaruhi semangat kerja dan efektivitas kerja adalah motivasi. Mangkunegara (2012:95), motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Nitisemito (2010:130), motivasi adalah usaha untuk kegiatan seorang atasan untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja atau pegawai. Jika seorang karyawan termotivasi untuk bekerja yang baik, akan menciptakan semangat kerja yang kemudian akan berdampak pada keefektifitasan kinerja karyawan tersebut.

PT. Starindo Jaya Packaging Pati merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi gelas plastik. Kegiatan yang dilakukan PT. Starindo Jaya Packaging adalah memproduksi gelas plastik. Tingginya permintaan terhadap gelas plastik membuat pihak manajemen menerapkan sistem kerja *overtime*. Perusahaan ini selalu berusaha memberikan produk terbaik kepada konsumen dengan selalu menjaga mutu dan kualitas dari barang yang dihasilkan. Dengan tujuan untuk tetap menjaga mutu dan kualitas, mulai tahun 2010 perusahaan telah menerapkan ISO 9001 : 2000 Tentang Kualitas Manajemen Internasional.

Fenomena yang terjadi pada PT. Starindo Jaya Packaging Pati adalah terjadinya penurunan produksi dan tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Berikut tabel yang menjelaskan tentang target produksi PT. Starindo Jaya Packaging Pati dan realisasinya selama bulan Januari sampai Novermber 2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Produksi PT. Starindo Jaya Packaging Pati
Pada Tahun 2019

Bulan	Target Produksi (Per pcs)	Realisasi Produksi (Per pcs)	Persentase Pencapaian (%)	Keterangan
Januari	5.000.000	7000.000	140	Tercapai
Februari	5.000.000	7.000.000	140	Tercapai
Maret	5.000.000	4.300.000	86	Tidak Tercapai
April	5.000.000	7.200.000	144	Tercapai
Mei	5.000.000	4.500.000	90	Tidak Tercapai
Juni	5.000.000	6.700.000	134	Tercapai
Juli	5.000.000	4.500.000	90	Tidak Tercapai
Agustus	5.000.000	7.300.000	146	Tercapai
September	5.000.000	3.700.000	74	Tidak Tercapai

Bulan	Target Produksi (Per pcs)	Realisasi Produksi (Per pcs)	Persentase Pencapaian (%)	Keterangan
Oktober	5.000.000	4.500.000	90	Tidak Tercapai
November	5.000.000	4.500.000	90	Tidak Tercapai
Desember	5.000.000	4.800.000	98	Tidak Tercapai

Sumber: PT. Starindo Jaya Packaging Pati, 2020.

Dari tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa sering terjadi fluktuasi jumlah realisasi produksi dengan target produksi yang ditentukan PT. Starindo Jaya Packaging Pati sebesar 500.000 pcs gelas plastik. Adanya fluktuasi pada realisasi produksi dan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan menunjukkan bahwa efektivitas kerja menurun. Kenyataan yang ada di lapangan, penyebab penurunan efektivitas kerja diketahui karena semangat kerja karyawan yang rendah. Rendahnya semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati diketahui disebabkan disiplin kerja karyawan yang rendah yang dapat dilihat dari rekapitulasi absensi karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Absensi Karyawan
PT. Starindo Jaya Packaging Pati Pada Tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan (karyawan)	Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)
Januari	245	10	5
Februari	245	5	3
Maret	245	6	0
April	245	12	3
Mei	245	5	2
Juni	245	4	2
Juli	245	10	5
Agustus	245	6	8

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan (karyawan)	Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)
September	245	20	8
Oktober	245	12	4
November	245	18	6
Desember	245	20	7

Sumber : PT. Starindo Jaya Packaging Pati, 2020

Berdasarkan data tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa terjadi tren peningkatan keterlambatan karyawan dan ketidakhadiran karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa rendahnya disiplin kerja pada karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati, sehingga mempengaruhi semangat kerja dan efektivitas kerja karyawan. Disiplin kerja yang tinggi akan membentuk semangat kerja akan memberikan dampak pada efektivitas kerja karyawan. Selain disiplin kerja, faktor yang mempengaruhi semangat kerja dan efektivitas kerja adalah gaya kepemimpinan. Berikut data gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Starindo Jaya Packaging Pati yang disajikan pada tabel 1.3:

Tabel 1.3.
Penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional
PT. Starindo Jaya Packaging Pati

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1.	Kemampuan pemimpin dalam rangka mengarahkan karyawannya.	75%	Cukup
2.	Dukungan dari anggota organisasi.	69%	Kurang
3.	Pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahan.	80%	Baik

4.	Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan sangat ketat.	75%	Cukup
----	--	-----	-------

Sumber: PT. Starindo Jaya Packaging Pati, 2020.

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-kebawah	Buruk

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Starindo Jaya Packaging Pati masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik. Hal ini menyebabkan menurunnya semangat dan efektivitas kerja karyawan.

Serta, motivasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi semangat kerja dan efektivitas kerja karyawan, maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi kepada karyawannya. Pencapaian target perusahaan yang ketat membuat karyawan membutuhkan motivasi melalui upah lembur, namun PT. Starindo Jaya Packaging Pati kurang memberikan motivasi pada karyawannya, sehingga sangat lambat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Berikut data upah lembur pada PT. Starindo Jaya Packaging Pati adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4

Motivasi Berupa Upah Lembur PT. Starindo Jaya Packaging Pati

Jabatan	Jam Kerja Normal	Gaji UMR	Upah Lembur/jam
Karyawan Staff	8 jam	Rp. 2.250.000-4.000.000	Rp. 10.000
Karyawan Non Staff	8 jam	Rp. 1.800.000-2.500.000	Rp. 8.000

Sumber: PT. Starindo Jaya Packaging Pati, 2020.

Berdasarkan tabel 1.4. bahwa untuk menunjang target maka PT. Starindo Jaya Packaging Pati memberikan jam lembur pada karyawannya. Akan tetapi, bagi karyawan upah lembur yang diberikan merupakan motivasi yang diberikan perusahaan. Adanya perbedaan mengenai pembagian upah lembur menyebabkan kecemburuan antar karyawan sehingga membuat motivasi karyawan menurun dan berdampak pada semangat kerja karyawan dan efektivitas kerja karyawan.

Penelitian-penelitian mengenai efektivitas kerja karyawan telah dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Basa dan Djailani (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Berbeda dengan Yunitasari (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Penelitian Andi, dkk (2018) menyebutkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Narpati (2017) menyebutkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2018) menyatakan bahwa menyebutkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Berbeda dengan penelitian Ratnasari dan Sutjahjo (2017) yang menyatakan bahwa menyebutkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja. Penelitian Harlofida (2018) menyebutkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang

dilakukan Asrofi (2016) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kerja.

Penelitian Sumampouw (2016) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian Putra (2017) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja. Chiung (2016) menyebutkan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Zameer (2016) juga menyebutkan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Utama, dkk (2017) menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian mengambil obyek penelitian di PT. Starindo Jaya Packaging Pati yaitu perusahaan yang memproduksi berbagai produk kemasan yang kaku dan memasarkan produknya ke seluruh Indonesia.

- b. Responden yang diteliti adalah karyawan produksi ada PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- c. Variabel eksogen terdiri dari disiplin kerja (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan motivasi (X_3).
- d. Variabel endogen adalah efektivitas kerja (Y_2) dan semangat kerja (Y_1).
- e. Penelitian ini dilakukan 4 bulan sejak September 2020.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi pada PT. Starindo Jaya Packaging adalah sering terjadi fluktuasi jumlah realisasi produksi dengan target produksi yang ditentukan PT. Starindo Jaya Packaging Pati sebesar 50.000.000 pcs. Adanya fluktuasi pada realisasi produksi dan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan menunjukkan bahwa efektivitas kerja menurun. Kenyataan yang ada di lapangan, penyebab penurunan efektivitas kerja diketahui karena semangat kerja karyawan yang rendah. Rendahnya semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati diketahui disebabkan rendahnya disiplin kerja karyawan, penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Starindo Jaya Packaging Pati masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik. Serta adanya perbedaan dalam pemberian upah lembur menyebabkan kecemburuan antar karyawan, sehingga menjadikan motivasi karyawan berkurang.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- b. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- d. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- e. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- f. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?
- g. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- b. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.

- c. Menguji pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- d. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- e. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- f. Menguji pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.
- g. Menguji pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Starindo Jaya Packaging Pati.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan terutama yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam penelitian dan juga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya serta menambah keilmuan bagi para mahasiswa mengenai disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

b. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam membuat kebijakan menyangkut nilai-nilai strategis efektivitas kerja karyawan

terutama untuk meningkatkan disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi.

