

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi dimana perkembangan dunia usaha sangat pesat, perusahaan dihadapkan pada permasalahan produktivitas yang tinggi untuk memenuhi permintaan konsumen. Pada umumnya tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan dan kelangsungan menjalankan usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan tenaga kerja yang profesional dengan kinerja yang cemerlang untuk mencapai target perusahaan. Kunci keberhasilan suatu organisasi bukan hanya keunggulan dari segi teknologi dan ketersediaan dana, tetapi kualitas sumber daya manusianya juga menjadi faktor yang sangat penting (Wijaya dan Manurung, 2021:6).

Suatu organisasi peran sumber daya manusia menjadi faktor yang menentukan tingkat keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan, mengingat peran dan fungsi sumber daya manusia yang dimiliki manajemen dapat menentukan faktor keberhasilan produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan kesuksesan pada sebuah perusahaan atau organisasi merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencanaan dan pelaku aktif dalam setiap aktifitas organisasi. Masalah sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Bila aspek ini melemah tentunya tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai secara efektif dan efisien (Tsauri, 2013:5).

Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan kegiatan mendasar dalam upaya meningkatkan kinerja setiap karyawan. Motivasi kerja dapat membuat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya guna mencapai suatu tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi. Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, misalnya; lapar dan haus. Motivasi sebagai suatu kondisi dimana usaha keras dan harapan seseorang mampu diarahkan pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang memotivasi keinginan individu tersebut untuk memperoleh kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Farida dan Hartono, 2015:24).

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya produktivitas karyawan. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan produktivitas dari para karyawan. Produktivitas karyawan berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian produktivitas seorang

karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2015).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan telah ada sejak awal sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam melihat kepemimpinan lebih mementingkan keinginan orang-orang yang dipengaruhi oleh kepemimpinan daripada keinginan kepemimpinan itu sendiri. Seseorang disebut pemimpin bukan karena dia membuat orang lain mengikuti keinginannya atau memaksa orang untuk mengikuti keinginannya, tetapi karena dia bisa membuat orang lain melakukan apa yang dia inginkan. Dalam hubungan seperti itu, para pemimpin secara terus menerus membangkitkan motivasi sebagai respon yang mengikat dan memodifikasi perilaku mereka ketika dihadapkan pada respon atau perlawanan dalam proses hubungan atau umpan balik yang berlangsung terus menerus. Kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang untuk bekerja sama menuju tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Farida, 2022:74).

Faktor yang juga mempengaruhi produktivitas kerja yaitu faktor budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan sistem makna bagi karyawan yang memahami lingkungan mereka. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai kendaraan pengaruh organisasi pada identitas dan perilaku individu dengan mensosialisasikan individu ke dalam norma dan pola perilaku tertentu dan dengan memberikan persepsi bersama secara sosial, yang menciptakan situasi yang bisa diprediksi dalam lingkungan organisasi. Hanya sejumlah penelitian

yang meneliti dampak budaya organisasi pada perilaku karyawan, dan studi tersebut secara khusus dibatasi untuk mempelajari norma budaya organisasi kolektivistik dan individualistik sebagai prediktor perilaku karyawan yang kooperatif. Akibatnya, ada kekurangan relatif penelitian yang meneliti dampak norma budaya organisasi yang lebih luas pada perilaku karyawan (Kamaroellah, 2014:3).

Produktivitas karyawan juga merupakan hal yang penting untuk menjadi perhatian perusahaan PT. Sariguna Primatirta Tbk. PT. Sariguna Primatirta Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Air Minum Dalam Kemasan Demineralisasi (AMDK-DM) dengan merek dagang “Cleo” yaitu memproduksi air mineral dengan berbagai macam ukuran mulai dari bentuk gelas, botol hingga galon yang diproduksi untuk seluruh Indonesia. Dalam melaksanakan pekerjaannya para karyawan memiliki berbagai kegiatan yang berhubungan dengan alat-alat mesin, teknik, dan bahan kimia lainnya. Serta adanya aktivitas mobilitas dalam menyelesaikan produksi, adanya mesin-mesin produksi seperti penghantar ozon untuk proses pembuatan air mineral sampai ke tahap air untuk dapat di distribusikan ke konsumen. Di bawah ini adalah data untuk mengukur data produktivitas kerja karyawan PT. Sariguna Primatirta Periode Januari-Desember 2022.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Produksi Bagian AMDK PT. Sariguna Primatirta Periode Januari - Desember 2022**

<b>Tahun</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Target Produksi</b>	<b>Realisasi Produksi</b>	<b>Pencapaian Produksi (%)</b>
2022	Januari	158	120.000	103.200	86%
	Februari	158	120.000	106.800	89%
	Maret	158	120.000	110.400	92%
	April	158	120.000	111.600	93%
	Mei	158	120.000	112.800	94%
	Juni	158	120.000	106.800	89%
	Juli	158	120.000	104.400	87%
	Agustus	158	120.000	98.400	82%
	September	158	120.000	103.200	86%
	Oktober	158	120.000	99.600	83%
	November	158	120.000	101.400	85%
	Desember	158	120.000	104.800	87%
Rata-Rata		158	120.000	105.300	87.75%

Sumber : PT. Sariguna Primatirta, 2023.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa realisasi produksi dari bulan Januari hingga Desember mengalami fluktuasi, hal tersebut menunjukkan produktivitas kerja karyawan belum maksimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan antara lain motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Aufa Farid selaku pihak HRD PT. Sariguna Primatirta pada tanggal 18 Maret 2023, pada aspek motivasi kerja, karyawan kurang memiliki motivasi dalam bekerja sehingga pekerjaan sering selesai mundur dari targetnya, misal ditargetkan satu hari selesai namun hingga satu setengah hari baru selesai. Aspek gaya kepemimpinan, manajer jarang mencari tahu kendala apa yang terjadi dalam produksi yang menyebabkan

produksi tidak sesuai target. Pada aspek budaya organisasi, karyawan yang masih muda kurang menghargai karyawan yang lebih tua.

Riset gap yang melatar belakangi penelitian ini adalah perbedaan hasil penelitian terdahulu. Pada variabel gaya kepemimpinan, menurut peneliti Dermawan, dkk (2018), Mulyadi, dkk (2020), Agustin (2020), Putra, dkk (2021), Niken, dkk (2022), Pratiguna, dkk (2020) dan Mahmud, dkk (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Namun berbeda dengan peneliti Altheeb (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Pada peneliti Mulyadi, dkk (2020), Hendriati, (2019), Abane, dkk (2022), Laily dan Mahfudiyanto (2022) dan Pratiguna, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Namun berbeda dengan peneliti Olayisade dan Awolusi (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

Variabel berikutnya adalah budaya organisasi, pada Mulyadi, dkk (2020), Agustin (2020), Putra, dkk (2022) dan Mahmud, dkk (2021) hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan peneliti Anggraini, dkk (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Pada peneliti Mulyadi, dkk (2021) dan Sasuwe, dkk (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Namun

peneliti Matahelumual, dkk (2019) hasil menunjukkan tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Peneliti Mulyadi, dkk (2020), Hendriati (2019) dan Pratiguna, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Namun peneliti Laily dan Mahfudiyanto (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus”**.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel dalam penelitian ini meliputi:
  - a. Variabel eksogen: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.
  - b. Variabel endogen: produktivitas kerja.
  - c. Variabel intervening: motivasi kerja.
2. Obyek penelitian pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.
3. Responden penelitian pada karyawan PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.



4. Waktu penelitian ini adalah 1 bulan yaitu bulan Juli 2023.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan data realisasi produksi dari bulan Januari 2022 hingga Desember 2022 mengalami fluktuasi. Beberapa masalah yang terjadi antara lain:

1. Motivasi kerja: karyawan kurang cekatan dalam bekerja sehingga pekerjaan sering selesai mundur dari targetnya (Data Dokumentasi PT. Sariguna Primatirta Kudus).
2. Gaya kepemimpinan: manajer jarang mencari tahu kendala apa yang terjadi dalam produksi yang menyebabkan produksi tidak sesuai target (Data Dokumentasi PT. Sariguna Primatirta Kudus).
3. Budaya organisasi: sangat minim rasa menghargai khususnya pada karyawan yang lebih tua sehingga seperti tidak ada batasan antara karyawan yang senior dengan karyawan yang masih muda (Data Dokumentasi PT. Sariguna Primatirta Kudus).
4. Produktivitas kerja: produktivitas kerja karyawan belum maksimal karena realisasi produksi belum memenuhi target yang ditentukan perusahaan (Data Dokumentasi PT. Sariguna Primatirta Kudus).

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus?



3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Sariguna Primatirta (Air Minum Cleo/Anda) di Kudus.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai oleh penulis adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga dapat menjadi masukan atau bahan diskusi bagi PT. Sariguna Primatirta dalam merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan memperhatikan aspek gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.