

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Guna mengatur bisnis perusahaan, yang menjadi satu dari sekian banyak sumber daya yang diperlukan yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat vital di organisasi, sebab perusahaan bisa meraih tujuannya Ketika sumber daya manusia yang di dalamnya berperan baik dan optimal. Sumber daya manusia selalu mempunyai peranan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia sebagai pelaku, perencana, dan pengarah terlaksananya tujuan perusahaan. Sebab karyawan mempunyai pemikiran, keinginan, sikap, perasaan, dan latar belakang yang berbeda, maka setiap perusahaan seringkali menghadapi kendala yang berbeda dalam mengelola karyawannya. Akibatnya, perusahaan harus dapat mengatur dan memotivasi karyawannya dengan baik untuk mencapai tujuan mereka.

Demikian penting sumber daya manusia, sehingga perusahaan harus mampu membuat sumber daya manusia yang dimiliki menjadi produktif, karena hal ini akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi jika didukung sumber daya manusia yang berkualitas.

Penelitian produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini dilakukan di PT. Wijaya Karya Realty (WIKAR), Tbk. Kegiatan Wika Realty mengkhususkan pada pengembangan bisnis *real estate*, termasuk jasa konsultasi, perencanaan, konstruksi dan reklamasi lahan. Adapun perusahaan ini didirikan dengan maksud

dan tujuan untuk ikut serta dalam bidang *real estate*, properti, kecuali jasa di bidang hukum dan perpajakan. Pada tahun 2001, Wika Realty mendiversifikasi bisnisnya dari awalnya berfokus pada bisnis *real estate* sebagai pengembang menjadi tiga bidang: pengembangan bisnis *real estate*, manajemen properti dan jasa konstruksi.

Produktivitas kerja karyawan Wika Realty saat ini belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari tabel produktivitas. Berdasarkan data dokumentasi di Wika Realty, didapat informasi yang menerangkan jika produktivitas kerja karyawan belum memenuhi pencapaian yang ditentukan dari rencana awal manajemen. Atas hal tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Produktivitas Karyawan Wika Realty Tahun 2020**

No	Capaian kinerja	Penilaian	Persentase	Target kinerja	Jumlah
1	70-80	cukup	50%	100	90
2	81-90	baik	35%	100	64
3	>90	sangat baik	15%	100	28
					182

Sumber: Personalia Perusahaan Wika Realty (2020)

Dari Tabel 1.1 dijelaskan jika produktivitas kerja karyawan Wika Realty belum optimal, dari 182 karyawan, 90 (50%) karyawan yang pencapaiannya dalam kategori cukup, dan 64 (35%) mendapat penilaian baik. Hal berikut perlu menjadi bahan peningkatan dan perbaikan.

Produktivitas seorang karyawan dapat dilihat dari kebijakan kepemimpinan diterapkan. Jika kebijakannya sesuai maka produktivitas karyawan akan meningkat. Serta motivasi sebagai dorongan bagi setiap individu

untuk bekerja. Dengan begitu semakin meningkatnya kepercayaan karyawan terhadap manajer dan motivasi karyawan untuk bekerja, produktif pekerjaan yang ditunjukkannya akan meningkat pula. Berdasarkan hasil *prasurvey* yang dilakukan kepada 30 responden, diperoleh hasil terkait dengan kondisi produktivitas kerja di PT. Wijaya Karya Realty (Wika Realty) sebagai berikut.

**Tabel 1.2 Hasil Pra-survey Variabel Produktivitas Kerja di PT. Wijaya Karya Realty (Wika Realty)**

No.	Pertanyaan		STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Saya mampu mencapai target yang ditetapkan pimpinan.	F	2	12	9	5	2	30	83	150
		%	7%	40%	30%	17%	7%	100%	55%	
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas kerja.	F	4	13	10	2	1	30	73	150
		%	13%	43%	33%	7%	3%	100%	49%	
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.	F	5	11	8	6	0	30	75	150
		%	17%	37%	27%	20%	0%	100%	50%	
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.	F	1	9	11	6	3	30	91	150
		%	3%	30%	37%	20%	10%	100%	61%	
5	Saya mampu bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain.	F	4	10	7	5	4	30	85	150
		%	13%	33%	23%	17%	13%	100%	57%	
<b>Total</b>									407	750
<b>Presentase</b>									54,27%	

Sumber : Hasil Olahan Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil data pra *survey* mengenai produktivitas kerja karyawan yang terjadi di PT. Wijaya Karya Realty (Wika Realty). Secara ideal, skor keseluruhan yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap pernyataan 1 sampai dengan 5 adalah 750. Namun, dari hasil perhitungan menunjukkan nilai yang diperoleh sebesar 407 atau 54,27% dari skor ideal yaitu 750. Perolehan nilai

skor terendah sebesar 73 atau 49% yang berada pada item pernyataan ke-2 terkait dengan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas kerja”. Kondisi ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja karyawan di PT. Wijaya Karya Realty (Wika Realty) masih belum memperhatikan standar kualitas kerja yang diterapkan atau dapat diartikan jika produktivitas kerja karyawan yang masih belum optimal.

Beberapa penelitian telah mengangkat permasalahan sumber daya manusia seperti yang dipaparkan sebelumnya. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Arsyad et al. (2015) dimana kepemimpinan transformasional serta motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Itu menandakan jika semakin baik kebijakan kepemimpinan transformasional oleh manajemen maka bertambahnya motivasi karyawan dan berdampak pada produktivitas kerja yang membaik. Lalu penelitian Harimisa (2013) yang menyatakan kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Peran seorang pemimpin amat diperlukan untuk mendorong produktivitas kinerja karyawan. Oleh karenanya kepemimpinan dalam organisasi sangatlah vital, sebab pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi. Namun, kemampuan manajer untuk menjalankan kepemimpinan secara efektif memberikan pengaruh pada kemampuan mereka untuk mengelola dan memberikan pengaruh terhadap perilaku kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Keith Davis dalam *Human Behaviour at Work*

(1989), menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi hanya kumpulan individu serta mesin yang tidak terkoordinasi.

Kepemimpinan merupakan kepribadian untuk megarahkan orang lain guna mencapai tujuan dengan antusias. Ini adalah hal logis dan manusiawi ketika seorang memimpin suatu kelompok lalu memotivasinya dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan mengubah kemungkinan sesuatu menjadi kenyataan. Dengan demikian, kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada semua kegiatan yang membawa keberhasilan pada semua kemampuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada peran pemimpinnya. Robbins (2003), menyatakan jika kepemimpinan transformasional adalah pemimpin karismatik yang dapat memberi perhatian individu dan inspirasi intelektual. Ketika pemimpin memenuhi tanggung jawab mereka, mereka berusaha untuk meningkatkan kesadaran di antara bawahan mereka dengan menuntut nilai-nilai moral dan cita-cita yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara yang bersumber dari salah satu karyawan di PT. Wijaya Karya Realty, menjelaskan bahwa terdapat permasalahan yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional di PT. Wijaya Karya Realty, yaitu sikap pemimpin dirasakan belum dapat memotivasi dan mendorong bawahannya untuk bekerja dengan cara yang lebih kreatif. Selain itu pemimpin hanya mendelegasikan pekerjaan daripada memonitor pekerjaan yang dilakukan karyawan atau pemimpin kurang melakukan monitoring atas proses pekerjaan yang dilakukan bawahan, dan pemimpin dirasakan kurang memperhatikan kebutuhan setiap bawahannya bahkan dalam pemecahan masalah pemimpin tidak

melibatkan karyawan. Dari sikap tersebut, jika pemimpin mengabaikan para karyawannya dalam pengambilan keputusan atas suatu permasalahan maka akan memunculkan rasa demotivasi juga menurunnya produktivitas kerja dari karyawan. Sebab karyawanlah yang mengelola perusahaan, keberhasilan setiap usaha pun tidak lain berkat kontribusi dari pada karyawan, dengan demikian akan menimbulkan hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dan karyawan dapat berakibat pada ketidakmaksimalan karyawan dalam bekerja dan memberikan pengaruh terhadap penurunan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu motivasi kerja merupakan usaha yang bisa mendorong perilaku, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku, seharusnya pada lingkungan kerja (Steers, 1996). Anoraga (2002) pun berpendapat jika motivasi kerja ialah suatu model yang mendorong karyawan untuk bergerak serta melakukan tugasnya dengan amat sadar, semangat serta tanggung jawab dalam rangka meraih tujuannya. Ini mengindikasikan jika motivasi kerja menyebabkan dorongan dan atau semangat bekerja. Oleh karenanya, motivasi kerja pada psikologi biasanya disebut sebagai motor penggerak semangat kerja. Kuat atau lemahnya motivasi kerja sebagai penentu besar kecilnya prestasinya. Motivasi kerja memegang peranan penting dalam motivasi kerja. Orang yang mempunyai motivasi kerja biasanya termotivasi untuk bekerja melakukan segala yang mereka bisa untuk membuat pekerjaan mereka berkinerja baik dan meningkatkan produktivitas mereka (Hasibuan, 2017).

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pihak yang bekerja di PT. Wijaya Karya Realty, terdapat beberapa permasalahan terkait dengan motivasi kerja karyawan di PT. Wijaya Karya Realty, yaitu kurangnya kesempatan untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi bagi karyawan yang berprestasi, karena perusahaan dirasa tidak transparan dalam memberikan kriteria karyawan yang mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi. Sehingga karyawan akan melakukan perbandingan hasil kerja atau prestasi kerjanya yang telah diperolehnya dengan karyawan lain. Selain itu karyawan merasa bahwa imbalan (ganjaran) yang telah diterima belum sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Kemudian karyawan kurang mendapatkan motivasi langsung dari pimpinan atas pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut membuat karyawan belum mempunyai motivasi kerja dan semangat kerja yang lebih tinggi untuk mendapatkan dorongan yang kuat, sehingga berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan, yang kedepannya akan memberikan pengaruh terhadap tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Dengan mengetahui bahwa keadaan ini sangat erat kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan, penurunan produktivitas karyawan disebabkan oleh kurangnya perhatian dari pimpinan dan motivasi yang dibagi kepada karyawan, yang membuat karyawan pun mengalami kesulitan untuk melakukan pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. PT. Wijaya Karya Realty harus memperhatikan permasalahan yang dihadapi karyawannya agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dan perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Kondisi diatas menimbulkan permasalahan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Wijaya Karya Realty. Peningkatan produktivitas kerja karyawan yang kurang optimal diduga disebabkan oleh kurangnya sikap kepemimpinan dalam memotivasi karyawan. Jika peran pemimpin dinilai baik, maka karyawan yang bersangkutan akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

Pimpinan perusahaan berperan aktif dan bertanggung jawab atas tata kelola perusahaan yang baik. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk produktif, yang akan membantu mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin menjadi panutan yang bisa memberikan inspirasi bawahannya untuk bekerja. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dinilai efektif yang dapat diterapkan pada lingkungan kerja PT. Wijaya Karya Realty karena mampu memberikan hasil yang terbaik dengan meningkatkan produktivitas karyawan dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kegiatan membangun hubungan lebih dekat di antara pemimpin serta bawahan. Kepemimpinan transformasional dasarnya dapat memotivasi karyawan lebih baik dari biasanya. Dengan kata lain, Anda dapat meningkatkan kepercayaan bawahan Anda dan mempengaruhi peningkatan pekerjaan Anda. Karena faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah motivasi.

Selain kepemimpinan dan motivasi kerja, perusahaan perlu melihat *work engagement* sebagai salah satu pendorong produktivitas, *engagement* merupakan emosi positif yang meningkatkan kinerja yang terkait dengan keadaan gairah, tekad, dan obsesi. Antusiasme menandakan kekuatan mental dan daya tahan di tempat kerja. Dedikasi berarti makna, semangat, motivasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tantangan pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan fokus penuh dan perasaan senang saat melakukan pekerjaan, sehingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan terkadang sulit untuk memutuskan pekerjaan (Schaufeli et al., 2002).

Seorang karyawan merasa terlibat ketika karyawan mendapatkan makna dan pengaruh dalam pekerjaan mereka, menerima dukungan personal yang efektif, dan merasa terlibat dalam lingkungan kerja (Gaddi, 2004). Dengan demikian, faktor lain yang dapat menambah komitmen, antara lain perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Karena kepemimpinan adalah yang memotivasi dan mendefinisikan perjalanan organisasi, maka pemimpin dapat memberikan dukungan dan pengaruh di tempat kerja kepada bawahannya (Yukl, 2016). Namun, situasi ketenagakerjaan di PT. Wijaya Karya Realty tidak berjalan dengan baik, salah satunya dapat dilihat dari pengalaman produksi karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan (Tabel 1.1). Keadaan ini sejalan dengan pandangan Shuck dan Jr., (2014) yang mengatakan bahwa ketika komitmen karyawan menurun maka produktivitas karyawan menurun.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Naidah dan Musa (2016); Suhartinah (2018) memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dengan arah hubungan positif serta signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Ishaya, 2017; Yulasmi, 2015) menyatakan motivasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Salju dan Lukman, 2018 dalam Baiti et.al., 2020 yang mengungkapkan jika motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasibuan (2019); Mardiana dan Sudiarta (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil berlawanan ditemukan oleh penelitian (Raharjo dan Witiastuti, 2016; Gozukara dan Simsek, 2015) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap keterikatan kerja. Penelitian Paramarta dan Kasih (2018); Racmatullah et.al. (2015) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Muliawan et.al. (2017) mengungkapkan jika keterikatan karyawan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan hasil antar setiap penelitinya, sehingga peneliti tertarik guna menguji kembali model produktivitas kerja dengan menempatkan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi, dan kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas atau yang mempengaruhi secara langsung produktivitas kerja. Mengacu dari fenomena yang ada serta perbandingannya dengan penelitian yang sudah

dilakukan sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, produktivitas kerja dan keterikatan kerja, terlihat bahwa terjadi perbedaan penelitian (*gap research*). Oleh karena itu, sangat menarik apabila melaksanakan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja yang Dimediasi Keterikatan Kerja.**"

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar pada penjelasan latar belakang di atas, dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan kerja?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja?
5. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja?
6. Apakah keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja?
7. Apakah keterikatan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yang mengacu pada rumusan masalah, yaitu seperti berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap keterikatan kerja.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap produktivitas kerja.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keterikatan kerja dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keterikatan kerja dalam memediasi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu bagi pihak-pihak tertentu:

1. Bagi penulis, mengambil kesempatan untuk mencoba menerapkan ilmu yang didapat dari studi terkait manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).

2. Bagi akademik, khusus untuk Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Negeri Jakarta diharap dapat menjadi rujukan bagi mereka yang tertarik dengan isu-isu SDM (Sumber Daya Manusia).
3. Bagi perusahaan, penelitian diharapkan menjadi masukan dan acuan dalam menentukan strategi peningkatan produktivitas karyawan yang berujung pada pencapaian tujuan perusahaan.
4. Bagi ilmu pengetahuan, sebagai tambahan pengalaman pembaca atau pengguna tesis dalam memecahkan masalah dalam kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, keterikatan kerja, dan produktivitas kerja.