

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Di dalam era globalisasi saat ini untuk perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan demi perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk mengoptimalkan suatu fungsi manajemennya agar mampu bertahan pada sektor usahanya. Dimana fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan staff. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara besar atau kecil bukan semata-mata ditentukan oleh kualitas sumber daya alam yang tersedia, melainkan banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.

Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Subri (2003), mengemukakan karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Produktivitas kerja pegawai merupakan suatu hasil kerja dari seorang pegawai yang bekerja. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan

oleh manusia, oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas kerja. Produktivitas kerja disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa, dan kedua karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Siagian, 2009).

Produktivitas kerja pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini untuk mencapai perbaikan dari hasil kerjanya (Sutrisno, 2011). Sikap yang selalu memiliki pandangan kehidupan harus lebih baik dihari esok, akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat. Sukardi (2021) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bisa dilihat dari segi dimensi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan. Aspek-aspek Produktivitas kerja menurut Erlin (2005), diukur dari: 1. Kemauan kerja, dapat dilihat dari kesadaran para pekerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan mengikuti peraturan-

peraturan yang ditetapkan. 2. Kemampuan kerja, dapat dilihat dari kemampuan pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. 3. Lingkungan kerja, dapat dilihat dari tingkat kepedulian perusahaan kepada pekerja seperti adanya tanda peringatan dan tanda bahaya yang berfungsi sehingga karyawan menjadi lebih diperhatikan yang berefek pada peningkatan motivasi kerja karyawan. 4. Kompensasi, dapat dilihat dari adanya balas jasa yang sesuai baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. 5. Jaminan sosial, dapat memotivasi produktivitas pekerja, karena pekerja merasa lebih diperhatikan keselamatan dan kesehatannya ketika bekerja. 6. Hubungan kerja, dapat dilihat dari hubungan situasi kerja yang harmonis baik antara rekan kerja maupun atasan dan bawahan.

Orang yang produktif adalah orang yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat bersamaan orang seperti itu selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan). Karyawan seperti ini merupakan aset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian tujuan produktivitas organisasi. Seseorang yang menghadapi pekerjaan lebih bersemangat tanpa ada hal yang membebani, mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik dan menyelesaikan tugas-tugasnya lebih maksimal sesuai dengan yang diinginkan perusahaan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, sedangkan seseorang yang lebih suka menunda-nunda pekerjaannya, tidak bersemangat dan

bahkan tidak menyelesaikan tugas-tugasnya akan menghasilkan produktivitas yang rendah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada pimpinan di perusahaan pada hari Kamis tanggal 10 Mei 2023, mengenai aspek produktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, beliau menyampaikan terdapat beberapa aspek produktivitas kerja di perusahaan yaitu “Kemampuan atau skill sangat penting dimiliki oleh setiap staff frontliner yang bekerja. Hal tersebut juga harus bersamaan dengan kemauan atau tekad yang kuat dalam menjalani setiap SOP pekerjaan agar berbanding lurus dengan produktivitas kerja. Karena sebagai seorang staff frontliner harus memiliki kemampuan yang bagus serta kemauan yang besar untuk menjalani pekerjaannya.” Pernyataan tersebut juga selaras dengan point 1 dan 2 mengenai aspek produktivitas kerja menurut Erlin (2005). Beliau juga menambahkan “Seorang staff frontliner harus mampu menciptakan hubungan kerja yang baik serta lingkungan kerja yang kondusif dengan pelanggan maupun sesama staff frontliner.” Pernyataan tersebut sesuai dengan point 3 dan 6 mengenai aspek produktivitas kerja menurut Erlin (2005). “Karena semua itu akan mempengaruhi kompensasi seperti gaji atau jaminan kesehatan yang akan diterima seorang staff itu sendiri, semakin baik produktivitas kerjanya maka akan semakin baik juga kompensasi yang akan diterima begitu pula sebaliknya” sambung saudara Pandu. Pernyataan tersebut sejalan dengan point 4 dan 5 mengenai aspek produktivitas kerja menurut Erlin (2005). Namun, kenyataan di

lapangan menyatakan bahwa produktivitas di PT Garuda Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1. 1 Data historikal operasional PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. pada Tahun 2017-2020**

Tahun	Jumlah Armada	Jumlah penumpang	Tingkat keterisian (%)
2017	202	36,237,704	74.65
2018	203	38,444,358	75.26
2019	210	31,894,383	74.28
2020	210	10,808,279	45.17

Sumber : Laporan data historikal operasional PT Garuda Indonesia Tahun 2017 – 2020. Data diolah.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa total hutang perusahaan selama empat tahun mengalami peningkatan & penurunan. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2017 PT Garuda Indonesia mampu menghasilkan 36,237,704 penumpang per tahun dengan 202 armada aktif. Sedangkan pada tahun 2018 PT Garuda Indonesia mengalami peningkatan dengan menghasilkan 38,444,358 penumpang pertahun dengan 203 armada aktif. Pada tahun 2019 perolehan penumpang yang dihasilkan oleh PT Garuda Indonesia cenderung semakin berkurang menjadi 31,894,383 pertahun dengan 210 armada pertahun. Dan di tahun 2020 perolehan penumpang yang dihasilkan oleh PT Garuda Indonesia kembali mengalami penurunan dengan 10,808,279 jumlah penumpang pertahun dengan 210 armada aktif. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas PT Garuda Indonesia benar-benar mengalami penurunan yang dapat mengakibatkan kerugian dan tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Observasi awal juga dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Mei – 30 Mei 2023 di PT. Garuda Indonesia dengan beberapa staff frontliner yang bekerja di perusahaan tersebut dengan saudari Kristina. “Produktivitas setiap staff frontliner

disini diukur dengan feedback atau saran dan kritik yang diberikan pelanggan yang datang. Setiap pelanggan yang datang dan selesai dilayani oleh staff frontliner kami akan langsung dimintai penilaian terhadap staff yang telah melayani mereka, dari situ produktivitas seorang frontliner akan dinilai. Lalu dalam melakukan setiap SOP seperti melakukan senyum, sapa, dan salam kepada pelanggan, serta pemecahan masalah yang dihadapi pelanggan dan pengambilan keputusan atau pemberian solusi dari seorang staff frontliner juga merupakan penilaian produktivitas dalam bekerja dibagian frontliner.

Dengan adanya masalah tersebut semaksimal mungkin pemimpin maupun manajemen yang ada di PT Garuda Indonesia harus mencari jalan keluar agar produktivitas karyawan dapat ditingkatkan sebagaimana mestinya, agar dapat terus memajukan keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Produktivitas memegang peranan penting dalam dunia kerja terlebih dalam bidang utama jasa angkutan udara niaga. PT Garuda Indonesia yang produktif dalam pekerjaan akan memberikan manfaat bagi masyarakat untuk memudahkan dalam perjalanan. Produktivitas juga mendorong PT Garuda Indonesia untuk menyelesaikan laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran sesuai batas waktu yang ditentukan. Beberapa aspek penting dalam produktivitas kerja adalah efisiensi dan efektivitas. Karena Produktivitas amat sangat penting untuk keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Produktivitas Kerja Karyawan di PT Garuda Indonesia”.

Terdapat banyak teori yang memuat tentang faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti akan mengutip beberapa teori mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Simanjuntak (2017), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu : 1. Pelatihan 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan 3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Menurut Anoraga (2018), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain : 1. Motivasi kerja karyawan 2. Pendidikan 3. Disiplin kerja 4. Keterampilan 5. Sikap etika kerja 6. Kemampuan kerja sama 7. Gizi dan kesehatan 8. Tingkat penghasilan 9. Lingkungan kerja dan iklim kerja 10. Kecanggihan teknologi yang digunakan 11. Faktor – faktor produksi yang memadai 12. Jaminan sosial 13. Manajemen dan kepemimpinan 14. Kesempatan berprestasi. Dalam memilih variabel bebas ini, dikarenakan pemilihan variabel penelitian yang relevan adalah langkah awal yang krusial dalam merancang penelitian yang valid dan bermakna. Dimana variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi, menjelaskan, menerangkan variabel yang lain.

Menurut Sugianto (2011) kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia

yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Adapun alasan dari peneliti memilih faktor ini untuk diteliti karena didalam ruang lingkup psikologi, faktor yang berasal dari pribadi seorang atau individu merupakan hal yang menarik untuk teliti.

Dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2011). Setiap pemimpin ditandai dengan gaya mereka sendiri, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan cenderung menghasilkan gaya manajemen yang berlaku dan merupakan standar perilaku bagi pemimpin yang diharapkan untuk diadopsi (Shurbagi dan Zahari, 2012). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perseorangan atau kelompok (Thoha, 2012). Sedangkan kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2009). Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

Pendapat tersebut juga didukung oleh Keller (1992) bahwa karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi



dapat mendukung dalam memberikan respon terhadap kepemimpinan transformasional. Sedangkan menurut Heater dan Bass (1988) bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi, karena persepsi karyawan yang berpendidikan tinggi menginginkan tantangan kerja yang dapat menambahkan profesionalis dan pengembangan diri.

Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 5 aspek menurut Bass dan Avolio, (1994) yaitu: *attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, Individualized Consideration, Idealized Influence*. 1) *Attributed Charisma*, pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai. 2) *Inspirational Leadership*, pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin. 3) *Intellectual Stimulation*, karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan. 4) *Individualized Consideration*, karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan yang disampaikan

oleh para karyawan. 5) *Idealized Influence*, pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan.

Namun demikian tentu saja dari sekian banyak karyawan yang ada dalam PT. Garuda Indonesia belum tentu mempunyai persepsi yang sama terhadap gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Menurut Winardi (2008) persepsi seseorang terhadap situasi tertentu atau peran tertentu menjadi landasan dia berperilaku. Oleh karena itu, perilaku kerja bawahan timbul berdasarkan hasil persepsinya terhadap gaya kepemimpinan transformasional pemimpin dan juga dipengaruhi oleh harapan dan kebutuhan bawahan.

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin dapat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai keputusan tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan (Danim dan Suparno, 2009). Karena seperti organisasi lainnya rawan terhadap konflik, baik individu maupun konflik kelompok. Konflik ditimbulkan karena adanya perbedaan persepsi, cara pandang, dan kepentingan yang dapat merusak pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan pentingnya suatu gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, maka perusahaan PT. Garuda

Indonesia dapat lebih meningkatkan dan menerapkan suatu gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan efektif agar para karyawan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Karena Produktivitas amat sangat penting untuk keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Sehingga untuk mampu mempengaruhi persepsi karyawan agar mau bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin, maka seorang pemimpin hendaknya harus dapat membangun karakter dan sifat-sifat kepemimpinan yang dapat menjadi inspirasi bagi bawahan, dan seorang pemimpin harus bisa menularkan energi positif kepada bawahan karena gairah dan semangat seorang pemimpin akan terlihat dari bahasa tubuh saat dia beraktivitas. Memperhatikan latar belakang diatas dan fenomena yang ada maka penulis tertarik untuk mengajukan proposal dengan judul: “Hubungan persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah “Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia?

## **B. Tujuan Dan Manfaat**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan Persepsi

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia.

## 2. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian atau Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian adalah :

### a. Bagi pihak PT Garuda Indonesia

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengelola, yaitu tentang pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan, sehingga manajemen kantor PT Garuda Indonesia diharapkan senantiasa mempertimbangkan aspek gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan secara langsung peneliti dapat mengetahui permasalahan yang sebenarnya pada obyek penelitian.

### c. Bagi Fakultas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Fakultas Psikologi dalam menambah bahan perbandingan bagi yang menggunakannya.

### d. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan menambah bahan masukan bagi pembaca yang tertarik pada judul penelitian ini.