

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Produktivitas karyawan merupakan elemen sentral dalam menentukan efektivitas dan daya saing organisasi, khususnya pada industri manufaktur besar yang memiliki kompleksitas proses dan standar kualitas tinggi seperti PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo. Perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kertas berskala global ini menghadapi tekanan yang semakin meningkat akibat persaingan industri yang ketat, tuntutan inovasi, fluktuasi pasar internasional, serta kebutuhan efisiensi operasi yang harus berjalan stabil dari waktu ke waktu. Di tengah perubahan lanskap bisnis global dan penerapan teknologi industri 4.0, perusahaan dituntut tidak hanya melakukan modernisasi teknologi, tetapi juga mengoptimalkan sumber daya manusia sebagai penggerak utama proses produksi. Namun, fenomena empiris menunjukkan bahwa peningkatan teknologi belum otomatis diikuti oleh peningkatan produktivitas karyawan. Laporan kinerja sektor industri di Indonesia (Bappenas, 2024) bahkan menegaskan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia masih berada di bawah negara-negara kompetitor kawasan ASEAN, yang mengindikasikan bahwa faktor non teknis khususnya perilaku kerja, kepemimpinan, dan motivasi memiliki peran yang sangat dominan.

Dalam konteks PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo, tantangan produktivitas tercermin dari munculnya variasi konsistensi kualitas hasil produksi, tingkat ketidakhadiran karyawan tertentu, kurangnya inisiatif inovasi di level operasional, serta fenomena berulang berupa keterlambatan pencapaian target produksi. Hal ini menunjukkan

bahwa perusahaan masih membutuhkan strategi penguatan SDM secara komprehensif. Salah satu aspek yang paling berpengaruh dalam performa organisasi adalah kepemimpinan, terutama gaya kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan Bass dan Avolio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menggerakkan perubahan positif melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin yang mampu menerjemahkan visi ke dalam tindakan nyata akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan.

Perkembangan terbaru dalam teori kepemimpinan menyatakan bahwa pemimpin transformasional yang efektif harus memiliki kompetensi emotional intelligence untuk memahami kondisi psikologis karyawan. Northouse (2022) menekankan bahwa kemampuan pemimpin untuk menunjukkan empati, membangun hubungan interpersonal, memengaruhi secara positif, dan memberikan dukungan emosional merupakan elemen penting dalam kepemimpinan transformasional modern. Fenomena di industri menunjukkan bahwa kegagalan pemimpin dalam memahami kebutuhan emosional dan beban psikologis karyawan dapat menyebabkan penurunan semangat kerja yang signifikan, meskipun perusahaan memiliki target dan prosedur kerja yang jelas. Pada konteks PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo, beberapa unit kerja menghadapi permasalahan koordinasi dan motivasi yang rendah akibat gaya kepemimpinan yang cenderung transaksional atau hanya berfokus pada pencapaian target tanpa memperhatikan aspek pengembangan dan dukungan emosional karyawan.

Selain kepemimpinan, etos kerja menjadi determinan krusial dalam membentuk perilaku dan produktivitas karyawan. Etos kerja merupakan nilai internal yang mencerminkan kedisiplinan, ketekunan, tanggung jawab, komitmen, dan integritas dalam bekerja. Konsep ini telah berkembang dari teori klasik Weber tentang etos kerja Protestan menjadi konsep modern yang lebih luas. Cherrington (2020) menjelaskan bahwa etos kerja tidak lagi dipahami sekadar sebagai orientasi terhadap kerja keras, tetapi sebagai kombinasi antara disiplin, integritas, proaktivitas, dan dorongan internal untuk mencapai hasil kerja berkualitas. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa etos kerja yang lemah sering kali menjadi akar berbagai permasalahan produktivitas. Pada beberapa unit produksi PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo, masih ditemukan sikap kerja pasif, kecenderungan bekerja sekadar memenuhi standar minimum, dan kurangnya rasa memiliki terhadap pekerjaan, sehingga memengaruhi kualitas dan kuantitas output.

Dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap produktivitas, motivasi kerja berperan sebagai variabel psikologis yang sangat penting. Motivasi kerja merupakan kekuatan internal yang mengarahkan, mendorong, dan mempertahankan perilaku kerja menuju pencapaian tujuan tertentu. Teori motivasi modern, seperti *Self Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2018), menegaskan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang kuat akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih tahan terhadap stres, dan lebih berkomitmen dibandingkan mereka yang hanya memiliki motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi. Dalam praktiknya,

motivasi kerja menjadi faktor jembatan antara kondisi organisasi dan kinerja aktual karyawan. Banyak organisasi dengan kepemimpinan kuat dan nilai etos kerja yang tinggi tetap mengalami stagnasi produktivitas karena motivasi kerja karyawan tidak dibangun melalui penghargaan, pengakuan, pemberian kesempatan berkembang, atau interaksi positif dengan pemimpin.

Produktivitas kerja sendiri tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, serta kemampuan individu beradaptasi dengan perubahan tuntutan pekerjaan. Griffin (2021) menegaskan bahwa produktivitas modern melibatkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara optimal dengan sumber daya yang tersedia, termasuk energi, waktu, dan kompetensi yang dimiliki. Dalam industri besar seperti PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo, produktivitas karyawan memiliki dampak langsung terhadap biaya produksi, kualitas produk, dan reputasi perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan global.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, etos kerja, motivasi kerja, dan produktivitas, namun sebagian besar hanya meneliti hubungan langsung atau parsial. Beberapa temuan bahkan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan etos kerja tidak selalu signifikan jika motivasi kerja tidak muncul sebagai mediator. Hal ini menunjukkan adanya dinamika psikologis yang belum banyak dieksplorasi secara komprehensif. Selain itu, penelitian terdahulu di industri kertas besar di Indonesia masih terbatas, sehingga terdapat kesenjangan penelitian yang penting untuk diisi. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional

dan etos kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo menjadi sangat relevan untuk menghasilkan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan produktivitas karyawan berbasis perilaku kerja dan psikologi organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?
2. Apakah etos kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?
4. Apakah etos kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?
6. Apakah kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?

7. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo yang di mediasi oleh motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap produktivitas pada PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo yang di mediasi oleh motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

- a. Memberikan kontribusi teoritis yang penting bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM), serta secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan etos kerja berpengaruh terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- b. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh secara teori di lapangan.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- a. Hasil penelitian dapat membuktikan secara empiris dan konfirmasi konsistensi tentang penelitian sebelumnya.
- b. Sebagai referensi penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

3. Aspek Praktis:

- a. Bagi PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dan diharapkan

hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan peningkatan produktivitas karyawan di PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo.

- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian selanjutnya.