

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat mendorong perusahaan di sektor telekomunikasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan. Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki teknologi yang unggul, tetapi juga sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menunjang keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

PT. Telkom Akses merupakan anak perusahaan dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang bergerak di bidang penyediaan infrastruktur jaringan akses broadband. Salah satu unit operasionalnya adalah PT. Telkom Akses Witel Bogor, yang memiliki peran strategis dalam mendukung distribusi layanan telekomunikasi di wilayah Bogor dan sekitarnya. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien guna memenuhi target perusahaan, baik dari segi teknis maupun pelayanan pelanggan.

Namun, dalam praktiknya perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti beban kerja yang tinggi, target operasional yang ketat, serta dinamika kerja lapangan yang kompleks. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan

memotivasi karyawan menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator, motivator, dan agen perubahan bagi bawahannya.

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi kerja juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, memiliki inisiatif, dan mampu bekerja dengan optimal meskipun di bawah tekanan. Motivasi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat intrinsik (seperti keinginan untuk berkembang dan meraih prestasi), maupun ekstrinsik (seperti insentif, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung).

Dengan kondisi tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Witel Bogor. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi peningkatan efektivitas kerja di lingkungan perusahaan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner pra survei kepada karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor yang bertujuan untuk mengumpulkan data awal penelitian dan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Pra-Survei Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

No.	Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
1.	Apakah " Kemampuan atau Keahlian" pada karyawan bermasalah.	30	8	27%	22	73%
2.	Apakah " Pengetahuan" pada karyawan bermasalah.	30	5	17%	25	83%
3.	Apakah " Rancangan Kerja" pada karyawan bermasalah.	30	11	37%	19	63%
4.	Apakah " Kepribadian" pada karyawan bermasalah.	30	14	47%	16	53%
5.	Apakah Motivasi Kerja" pada karyawan bermasalah.	30	25	<b>83%</b>	5	17%
6.	Apakah " Kepemimpinan" pada karyawan bermasalah.	30	13	43%	17	57%
7.	Apakah " Gaya Kepemimpinan" pada karyawan bermasalah.	30	20	<b>67%</b>	10	33%
8.	Apakah " Budaya Organisasi" pada karyawan bermasalah.	30	11	37%	19	63%
9.	Apakah " Kepuasan Kerja" pada karyawan bermasalah.	30	12	40%	18	60%
10.	Apakah "Lingkungan Kerja" pada karyawan bermasalah.	30	9	30%	21	70%
11.	Apakah "Loyalitas" pada karyawan bermasalah.	30	10	33%	20	67%
12.	Apakah "Komitmen" pada karyawan bermasalah.	30	14	47%	16	53%
13.	Apakah "Disiplin" pada karyawan bermasalah.	30	7	23%	23	77%

Berdasarkan hasil tabel 1 mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut ada beberapa faktor yang dinilai bermasalah, diantaranya gaya kepemimpinan sebesar 67% dan motivasi dengan 83%.

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi setelah itu peneliti melakukan pra-survei mengenai indikator kinerja karyawan. Berikut ini merupakan hasil

pra-survei kinerja karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor yang dapat diukur berdasarkan beberapa indikator dibawah ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Pra-Survei Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Uraian Pernyataan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
1.	Karyawan memastikan hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan perusahaan	30	10	34%	20	<b>66%</b>
2.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan	30	11	37%	19	<b>63%</b>
3.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan	30	12	40%	18	<b>60%</b>
4.	Karyawan bekerja dengan cara yang efisien untuk mengurangi pemborosan sumber daya	30	21	70%	9	30%
5.	Karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa memerlukan pengawasan ketat	30	17	56%	13	44%
6.	Karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan karyawan	30	25	84%	5	16%

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa kinerja masih terbilang kurang baik. Hasil pra-survei menunjukkan 66% karyawan tidak memastikan hasil pekerjaan sudah sesuai standar kualitasnya yang sudah ditentukan oleh perusahaan, 63% karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dan 60% karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai

dengan tenggat waktu yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya masalah dalam kinerja pada PT. Telkom Akses Witel Bogor.

Salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam perusahaan yaitu gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini penulis memilih jenis gaya kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator, motivator, dan agen perubahan bagi bawahannya.

Kepemimpinan transformasional salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memotivasi dan memberdayakan bawahannya untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan ini dapat menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang sehat, efektif, dan efisien. Berikut ini merupakan hasil pra-survei kepemimpinan transformasional PT. Telkom Akses Witel Bogor yang dapat diukur berdasarkan beberapa indikator dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Pra-Survei Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No.	Uraian Pertanyaan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
			16	53%	14	47%
1.	Pemimpin saya menjadi teladan yang baik dalam melaksanakan tugas	30	16	53%	14	47%
2.	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	30	19	63%	11	37%
3.	Pemimpin saya memberikan perhatian terhadap pengembangan kemampuan saya	30	10	34%	20	<b>66%</b>

No.	Uraian Pertanyaan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
4.	Pemimpin saya memberikan visi yang jelas tentang tujuan organisasi	30	12	40%	18	<b>60%</b>

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional masih terbilang kurang baik. Hal tersebut terlihat dari persentase pada indikator kepedulian secara individu (*individual consideration*) dan motivasi inspirasional ( *inspirational motivation*), hasil pra-survei menunjukkan 66% pemimpin tidak memberikan perhatian terhadap pengembangan kemampuan karyawan dan 60% pemimpin tidak memberikan visi yang jelas tentang tujuan organisasi. Jika pemimpin mengabaikan kebutuhan unik karyawan, mereka akan merasa kurang dihargai, yang secara signifikan memengaruhi kinerja mereka. Dan jika pemimpin gagal memberikan semangat dan visi yang jelas, karyawan tidak memiliki arah atau dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kepemimpinan transformasional yang diterapkan masih belum optimal.

Selain kinerja dan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja juga merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat memperoleh hasil kerja yang memuaskan. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri atau dari luar diri seseorang. Dengan memperhatikan dan mendorong motivasi yang tinggi serta membangun kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan prestasi

kerja karyawan yang optimal. Ini pada gilirannya akan berdampak positif pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin yang memberikan motivasi inspirasional membantu karyawan merasa terlibat dan memiliki tujuan yang jelas, sehingga mereka bekerja lebih baik dan lebih efisien. Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan meningkatkan kepuasan kerja, yang meningkatkan motivasi dan kinerja. Sebaliknya pemimpin yang tidak memberikan motivasi atau arahan yang jelas akan menghasilkan karyawan dengan motivasi rendah, sehingga kinerja mereka menurun.

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena motivasi mempengaruhi sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung bekerja dengan semangat, meningkatkan produktivitas, menjaga kualitas kerja, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Berikut ini merupakan hasil pra-survei motivasi kerja PT. Telkom Akses Witel Bogor yang dapat diukur berdasarkan beberapa indikator dibawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Pra-Survei Indikator Motivasi Kerja**

No.	Uraian Pernyataan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
			20	66%	10	34%
1.	Tunjangan dan insentif yang saya terima sesuai dengan kontribusi saya di perusahaan	30				

No.	Uraian Pernyataan	Responden	Setuju		Tidak Setuju	
2.	Lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan semangat saya untuk bekerja	30	23	76%	7	24%
3.	Fasilitas yang disediakan perusahaan membantu saya untuk bekerja lebih efisien	30	22	73%	8	27%
4.	Pengakuan terhadap prestasi kerja saya meningkatkan semangat saya untuk terus berprestasi	30	10	34%	20	<b>66%</b>
5.	Penghargaan dari atasan membuat saya lebih bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan	30	12	40%	18	<b>60%</b>
6.	Pekerjaan saya sesuai dengan minat dan kemampuan saya, yang membuat saya lebih bersemangat untuk bekerja	30	19	64%	11	36%

Berdasarkan tabel 4 hasil pra-survei tersebut, terlihat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan masih tergolong bermasalah, dapat di lihat dari persentase di atas bahwa indikator dari motivasi di atas dalam kategori penghargaan dan pengakuan dari atasan. Terlihat secara signifikan pada nomor 4 dan 5, bahwa 66% karyawan tidak menerima pengakuan terhadap prestasi kerjanya sehingga tidak bersemangat untuk terus berprestasi, dan 60% karyawan tidak dapat penghargaan dari atasan sehingga tidak bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah pada motivasi kerja karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor, sehingga ada dorongan perasaan pada diri karyawan karena karyawan merasa tidak dihargai dan dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka

Berdasarkan fenomena diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, dengan memilih judul: ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor’. Dengan harapan penelitian ini dapat memberikan jawaban atas permasalahan yang terjadi di PT. Telkom Akses Witel Bogor.

## **B. Identifikasi Masalah**

Adapun masalah yang teridentifikasi pada PT. Telkom Akses Witel Bogor sebagai berikut:

1. Karyawan tidak memastikan lagi pekerjaannya sudah sesuai standar kualitas yang sudah ditentukan perusahaan.
2. Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan
3. Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan.
4. Pemimpin tidak memberikan perhatian terhadap pengembangan kemampuan karyawan.
5. Pemimpin tidak memberikan visi yang jelas tentang tujuan organisasi.
6. Karyawan tidak menerima pengakuan terhadap prestasi kerjanya sehingga tidak bersemangat untuk terus berprestasi.
7. Karyawan tidak dapat penghargaan dari atasan sehingga tidak bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini akan dibatasi dengan permasalahan penelitian dalam mencakup hal-hal yang berkaitan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X1), motivasi kerja sebagai variabel bebas (X2) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y). Pemilihan variabel yang dilakukan oleh penulis berasal dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2018:189) Faktor kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Menurut Wibowo (2017:325) membagi kepemimpinan dalam dua gaya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional di pilih sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karena di dalam faktor yang mempengaruhi tersebut ada faktor gaya kepemimpinan dimana faktor gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Motivasi di pilih sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karena adanya faktor pribadi yang mendorong keterlibatan dalam kelompok atau tim, seringkali faktor tersebut dapat mempengaruhi sistem kinerja seseorang karyawan.

### **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

3. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

#### **E. Tujuan Penilitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini sebagai sarana dalam memperluas wawasan dan pengalaman serta dapat mengaitkan teori manajemen yang telah didapat selama perkuliahan dengan kejadian yang sesungguhnya di lapangan.

##### 2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **G. Sistematika Penelitian**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan landasan teori yang terdiri dari Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Witel Bogor. Selanjutnya penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai objek dan lokasi penelitian, jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel dan teknik analisis data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan menjelaskan hasil penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari pembahasan yang sudah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.