

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dan pertumbuhan teknologi informasi masa kini menjadi suatu hal yang wajib diadaptasi bahkan tidak dapat dihindari, perkembangannya telah membawa kemajuan pada berbagai bidang kehidupan yang mendorong otomatisasi kinerja manusia dari konvensional ke arah modern. Proses perkembangan teknologi yang terus bergerak disebabkan karena adanya inovasi, kreatifitas dan tuntutan global dalam menciptakan manfaat baru serta menghadirkan keuntungan bagi suatu organisasi. Pengimplementasian teknologi akan menjadi *added value* bagi organisasi mengingat perlunya *competitiveness* dan *sustainability* yang dapat dijadikan citra organisasi. Penerapan teknologi yang semakin pesat menuntut organisasi untuk adaptif terhadap sekitar khususnya dalam melakukan tata kelola teknologi informasi yang memperhatikan 2 (dua) aspek penyampaian nilai tata kelola didorong oleh keselarasan strategis antara tata kelola dan bisnis serta penanggulangan risiko didorong oleh penanaman tanggung jawab pada organisasi yang menjalankan bisnis.

Menelisik lebih lanjut terkait penerapan tata kelola teknologi informasi, Menurut *Information Technology Governance Institute* (ITGI), terdapat 5 (lima) dimensi yang menjadi fokus yaitu pertama, bagaimana *strategic*

alignment dapat memberikan kepastian dalam kaitannya strategi bisnis dan teknologi dapat selaras terhadap operasional organisasi. Kedua, apakah *value Delivery* menyampaikan informasi bahwa teknologi informasi memenuhi manfaat melalui optimalisasi biaya dan keberadaannya. Ketiga, bagaimana *resource management* yang dilakukan dan dikelola dapat menjadi investasi dalam aspek sumber daya aplikasi, informasi, infrastruktur dan sumber daya manusia. Keempat, apakah *risk management* menjelaskan pemahaman bagi perusahaan dengan jelas terhadap keberadaan risiko, kebutuhan akan kepatutan serta transparansi risiko dan pengelolaannya. Serta dimensi kelima, bagaimana *performance measurement* memberikan hasil pengukuran yang tepat terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang memberikan masukan dan pengambilan keputusan pengembangan berikutnya (IT Governance Institute, 2007).

Khususnya dalam aspek *resource management*, selaras dengan penerapan teknologi yang tidak ada habisnya, organisasi perlu mengelola asset yang salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM). Lanjut (Brulin, 2013) menjelaskan Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi karena memiliki peran strategis sebagai pendorong dan penggerak perubahan serta mengembangkan inovasi melalui ide dan pemikirannya. Seni mengelola proses penmafaatan sumberdaya manusia tidak akan terlepas dari konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut (Anona & Prasetya, 2016), pentingnya konseptual dari manajemen sumber daya manusia berhubungan pada perubahan

lingkungan internal dan eksternal yang menuntut perusahaan untuk melakukan usaha-usaha pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang diarahkan pada tiga aspek yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif. Selama ini praktek manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan dari manajemen sumber daya manusia tradisional menjadi yang berorientasi modern. Menurut Muliawaty (2019), praktek penerapan sumber daya manusia modern telah memasuki era peluang dan tantangannya atau yang sering disebut sebagai era disrupsi. Handayani (2020) juga menjelaskan bahwa Disrupsi adalah era yang menjadi instrumen konseptual untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi karena perkembangan inovasi dan kreativitas. Era disrupsi menjadi peluang sebab menuntut organisasi meningkatkan kinerja dan kesiapan sumber daya manusia menjadi yang terbaik, membangun organisasi semakin efektif, efisien, dan kompetitif. Sedangkan Era disrupsi membawa tantangan bagi implementasi manajemen sumber daya manusia karena tuntutan penerapan teknologi yang canggih mendukung penyiapan biaya besar serta membutuhkan sumber daya manusia dengan pengetahuan serta kemampuan unggul dalam menggunakan produk hasil disrupsi. Fenomena disrupsi yang diciptakan oleh Clay Christensen pada tahun 1997 membawa dampak dan paradigma baru dalam konsep manajemen sumber daya manusia yang bermuara pada perubahan yang fundamental sehingga membawa situasi yang tidak menentu dalam trend pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya era disrupsi yang erat kaitannya dengan

manusia dan teknologi menghadirkan perkembangan penggunaan teknologi telah memengaruhi manusia yang memungkinkan untuk selalu menjangkau teman dan keluarga, menelusuri web, bersosialisasi, dan berkomunikasi mengurangi rasa stres karena selalu terhubung (Burlin, 2013). Menyadari risiko ketergantungan sesuai dengan kemajuan teknologi dimasa depan perlu dilakukan agar hubungan dan sikap terhadap teknologi baik yang dapat meningkatkan produktivitas dan mengambil manfaat adanya hiperkonektivitas yang kemudian menciptakan konsep *more technology make more human being*. Dimana teknologi memiliki potensi dan kekuatan untuk membantu kehidupan memmanusiakan kembali pekerjaan. Daripada melakukan pekerjaan yang sama lebih cepat dan dengan lebih sedikit orang, teknologi pintar menciptakan peluang untuk mendesain ulang pekerjaan dan merencanakan ulang alur kerja untuk memungkinkan orang fokus pada bagian pekerjaan yang sangat cocok untuk manusia, seperti membangun hubungan, pengambilan keputusan intuitif empati dan pemecahan masalah. Sehingga dibutuhkan pemimpin organisasi untuk mampu membuat keputusan terinformasi, hati-hati dan strategis untuk memastikan teknologi yang digunakan memungkinkan peningkatan kinerja beserta pemecahan masalah yang relasional, empatik dan terbaik. Akibatnya, lahir keadaan dilematis yang perlu kesiapsiagaan terhadap daya tangkap yang cepat dan tepat melalui konsep kepemimpinan melalui pemimpin yang mampu menggerakkan roda organisasi agar lebih progresif dalam berlayar mencapai tujuan organisasi.

Kouzes & Posner (2017) dalam buku "*The Leadership Challenge How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*" menuliskan bahwa tantangan kepemimpinan adalah tentang bagaimana para pemimpin memobilisasi orang lain untuk menyelesaikan hal-hal luar biasa dalam organisasi yang dapat mengubah nilai menjadi tindakan, visi menjadi kenyataan, hambatan menjadi inovasi, keterpisahan menjadi solidaritas, dan risiko menjadi penghargaan guna membuat perbedaan positif di tempat kerja dan menciptakan iklim dimana sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengubah peluang yang menantang menjadi kesuksesan yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menjadi hal yang komprehensif dalam mendorong kreativitas dan inovasi seseorang pada organisasi seiring dengan dinamisnya organisasi dan perubahan (Alarifi, 2014). Untuk menciptakan organisasi yang adaptif, menurut Andini (2021) melalui pendekatan interaktif dan inklusif dapat mendukung pemimpin untuk memutuskan dengan cepat dan menjaga kolaborasi, walaupun terdapat sudut pandang lain dalam meningkatkan resiko dan kekacauan, sehingga seorang pemimpin harus luwes saat memimpin di era disrupsi serta memiliki *sense of transformational leadership*. Berbicara lebih lanjut tentang konsep Kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan bukan tentang siapa dan darimana asalnya tetapi kepemimpinan yang dapat mengakar kuat dan mengangkasa dalam mengelola organisasi yang dipimpin. Dalam jurnal yang berjudul Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara karya Leo Agung dipaparkan bahwa pada dasarnya jiwa

kepemimpinan telah dimiliki setiap orang meskipun ada yang tidak dominan dimana dalam konsep Jawa kepemimpinan yang ideal adalah pemimpin yang menguasai ilmu *Hasta Brata* (delapan sifat yang baik), yakni pemimpin yang memiliki sifat alam sebagai simbol kearifan dan kebesaran Sang Pencipta (Sutimin, 2022). Adapun sifat *Hasta Brata* yaitu sifat bumi (*bawana*) melambangkan pemimpin sebagai pengasuh, pemomong, dan pengayom bagi makhluk yang hidup di bumi. Sifat matahari (*surya*) yang melambangkan pemimpin dimaknai sebagai '*gawe pepadang marang ruwet rentenging liyan*' artinya mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi. Sifat bulan (*candra*) melambangkan perlunya pemimpin yang menghargai harkat dan martabat orang lain. Sifat samudra (*samudro*) yang melambangkan pemimpin berwawasan luas dan mampu menampung seluruh kebutuhan dan aspirasi. Sifat bintang (*kartika*) melambangkan seorang pemimpin harus visioner, menginspirasi dan penopang harapan. Sifat angin (*maruta*) yang melambangkan bahwa kehadiran pemimpin membawa kesejukan dan keharmonisan. Sifat api (*dahana*) melambangkan seorang pemimpin memiliki sifat pembakar semangat dan motivator. Serta sifat air (*tirta*) yang melambangkan bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan siapapun (adaptif). Seiring dengan perkembangan jaman, konsep hasta brata disarikan oleh Ki Hajar Dewantoro kedalam Trilogi kepemimpinan yang banyak dikenal masyarakat melalui sesanti "*ing ngarsa sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*" yang berarti pemimpin harus menjadi panutan/tuntunan bagi

orang lain, pemimpin menjadi penggerak dan penyemangat serta pemimpin dapat memberikan dorongan untuk kemajuan. Dalam jurnal yang berjudul “*Portraying Cendekia Leadership in the Perspective of Ki Hajar Dewantara’s Trilogy*” juga dijelaskan bahwa nilai-nilai yang diajarkan Ki Hajar Dewantara harus ditiru dengan baik agar ke depan pemimpin mampu merangkul dan mengarahkan potensi sumber daya manusia dengan baik, dapat diterima oleh masyarakat dan bawahannya serta diharapkan mampu menciptakan calon-calon pemimpin baru yang dapat membawa organisasi yang dipimpinya ke arah yang lebih baik (Arifin & Hermawan, 2022). Menurut Kusmanto & Widodo (2016), butir-butir trilogi Ki Hajar Dewantoro bukan sekedar kalimat tetapi membentuk pola kepemimpinan yang merefleksikan nilai keteladanan, perhatian, dorongan, kebebasan yang bertanggung jawab dengan didasarkan pada asas kekeluargaan. Melalui konsep ini dapat diilhami bahwa setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri dengan gaya kepemimpinan yang unik serta berujung tidak sebagai wacana tetapi dapat diimplementasikan di lingkungan kerja sebagai alat untuk menggerakkan organisasi, meningkatkan kemampuan kerjasama tim, dan memotivasi antar individu dalam demi tujuan organisasi. Hal tersebut selaras dengan *sense of transformational leadership* yang turut mendukung peningkatan dan pengembangan baik dari segi organisasi dan sumber daya manusianya yang mengilhami nilai-nilai dari filsafat lokal yaitu “*ing ngarsa sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*”.

Memandang sumber daya manusia sebagai aset, setiap individu sebagai pemimpin dan kolaborasi di lingkungan organisasi melalui prinsip *we are super team not super man* tentunya penting bagi perusahaan untuk menjustifikasi bersama realita bahwa fondasi yang kuat dalam suatu organisasi akan dicirikan oleh sumber daya manusianya yang mampu berkembang dan beradaptasi dalam menjawab persaingan bisnis dan arus global semakin meningkat. Menurut Permadi (2018), persaingan bisnis berakibat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang menyebabkan ketidakpastian sehingga menuntut perubahan fungsi sumber daya manusia dalam menciptakan kemampuan (kompetensi), mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing, meningkatkan daya saing atau competitiveness serta menghadapi globalisasi. Untuk menanggapi fenomena ini, sumber daya manusia dalam organisasi harus lebih proaktif dan responsive agar dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi serta melakukan tindakan-tindakan yang bermanfaat. Fenomena tersebut juga menuntut setiap sumber daya manusia dapat mengikuti ritme kinerja yang optimal dan sangat memberikan keuntungan bagi organisasi apabila setiap karyawan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak terdeskripsi secara formal dalam *job description* karena bersifat sukarela yang dan tidak akan mendapat hukuman jika dibiarkan namun berpengaruh efektif dan efisien terhadap organisasi (Jihan et al.,

2022). Istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam organisasi disebut sebagai perilaku *extra role* dimana perilaku sumber daya manusia dalam OCB akan lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang sebagai makhluk social yang akan membentuk kegiatan sukarela demi mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistik* (menolong) yang direfleksikan melalui tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain sehingga dengan kemampuan berempati, setiap sumber daya manusia yang ada bisa memahami orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan antara nilai-nilai individual dengan nilai-nilai organisasi yang memunculkan perilaku sebagai *good citizen* (Setyawanti, 2012). Dengan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), organisasi berharap bahwa karyawan dapat bekerja lebih dari kewajibannya, selalu siap dalam mengerjakan tugas lain, patuh aturan serta saling mendukung antar sesama. Secara sederhana, implementasi perilaku OCB dapat dicerminkan melalui perilaku membantu rekan kerja yang tidak hadir atau tugasnya menumpuk (*cross function*) dimana perilaku OCB mengacu pada dimensi *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy* dan *Civic Virtue* (Argentero et al., 2008).

Menarik lebih dalam tentang *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kepemimpinan transformasional, dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan dan Dampaknya Terhadap *Organizational*

Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dimana semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi juga OCB (Sari et al., 2017). Namun, hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang ditulis melalui jurnal “*The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour on the Effect of Passion and Empowerment on Job Performance*” yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki manajer hotel tidak mampu meningkatkan OCB karyawan (Amalia et al., 2021). Dari perbedaan hasil penelitian diatas, melahirkan *gap theory* antara hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kepemimpinan transformasional serta didukung dengan adanya *mini vote* terhadap karyawan dalam suatu komunitas alumni penerima beasiswa di Indonesia yang menyatakan bahwa 6 (enam) dari 10 (sepuluh) orang tidak setuju terhadap tingkat perubahan perilaku (OCB) dalam organisasi disebabkan oleh pimpinan/atasannya dan sisanya memberikan persepsi yang sebaliknya.

PT Serasi Autoraya sebagai anak perusahaan PT Astra International Tbk yang bergerak pada bisnis layanan transportasi dan logistik menempatkan nilai-nilai perusahaan melalui *corporate value* “SERA Spirit” yang terdiri atas nilai kualitas, pelayanan pelanggan, kerja sama, kepemimpinan dan integritas mendorong karyawan untuk mempertahankan keunggulan dan kompetitif terhadap persaingan

global, sehingga PT Serasi Autoraya memiliki cara pandang terhadap keberlanjutan bisnis adalah dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu prioritas untuk ditumbuhkembangkan yang selaras dengan visinya menjadi “perusahaan yang berinovasi tinggi dan menyanggah reputasi yang baik, melalui pertumbuhan berkelanjutan, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan produk, serta menjunjung tinggi etika dan budaya keselamatan kerja”. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, organisasi identik dengan proses komunikasi yang memainkan peran untuk menjadikan satu kesatuan yang mampu membentuk pola interaksi atau perilaku sesama karyawan. Seiring dengan adanya perilaku karyawan yang dinamis, tanggapan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada setiap karyawan akan berbeda sehingga diperlukan persepsi ataupun sikap dari kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan respon dalam membantu memotivasi dan adaptasi karyawan dalam perubahan yang ada melalui tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang tinggi. Dimana sikap kepemimpinan transformasional ditinjau dari pandangan trilogy Ki Hajar Dewantara “*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”. Penelitian tentang keterkaitan kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) di Indonesia tampaknya masih jarang dilakukan, hal inilah yang menjadikan dasar peneliti untuk melakukan penelitian yang disitu sangatlah penting bagi perusahaan dalam menerapkan sistem tim kerja

serta maraknya kejadian perubahan organisasi seperti *downsizing* yang melakukan perampingan organisasi (Tabel 1.1) dengan mengurangi jumlah tenaga kerja karena adanya perubahan model operasional pada sistem tim kerja dimana hal tersebut selaras dengan fenomena yang terjadi di perusahaan dan penelitian yang dilakukan oleh Batra (2019).

Tabel 1.1 Perubahan Jumlah Tenaga Kerja pada Bisnis Unit X

	2022	2023
Jumlah	383	348
Persentase Penurunan	-	9%

Sumber: *Branch Annual Meeting, 2022*

Selain itu, fenomena terkait OCB yang terjadi pada perusahaan tersebut yaitu variansi program perusahaan baik internal maupun eksternal seperti *potluck and culture talk*, SERA Sehat, SERA Cerdas, SERA Kreatif dan sebagainya yang berfungsi untuk membangun budaya perusahaan dan *engagement* belum terdapat pengukuran yang mendalam sebagai representasi kegiatan sukarela.



Gambar 1.1 Program Perusahaan

Disamping itu, kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja yang diharapkan tanpa banyak berfikir (sukarela). Perilaku sukarela ini salah satunya didasarkan atas rasa memiliki terhadap organisasi sehingga karyawan merasa menjadi bagian terdekat dari organisasi yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perilaku ini dilabeli *citizenship* yang dapat menumbuhkan kecintaan karyawan serta erat dalam penanaman karakter lokal yang salah satunya adalah muatan nilai-nilai trilogi Ki Hajar Dewantara.

Berdasarkan paparan sebelumnya, maka dalam koridor penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, maka akan dilakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Ki Hajar Dewantara Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Keterlibatan Karyawan dan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Intervening di PT Serasi Autoraya”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada latar belakang, adapun rumusan masalah yang dirumuskan yaitu:

- Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)?

- Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui keterlibatan karyawan?
- Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui kecerdasan emosional?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam tesis ini yaitu:

- Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)
- Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui keterlibatan karyawan
- Untuk mengetahui terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui kecerdasan emosional

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian tesis sebagai berikut:

- Memperoleh pengetahuan tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui keterlibatan karyawan dan kecerdasan emosional

- Memberikan informasi dan referensi bagi perusahaan dalam pengembangan keberlanjutan khususnya dalam kerangka kerja manajemen sumber daya manusia
- Dijadikan tolak ukur organisasi dalam mengambil keputusan
- Sebagai bahan referensi mahasiswa jurusan manajemen yang tertarik di bidang manajemen sumber daya manusia