

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dunia pada umumnya, dan Indonesia pada khususnya sedang memasuki era industri baru yang ditandai dengan era digitalisasi di berbagai sektor kehidupan. Para ahli menyebut ini sebagai era revolusi industri 4.0. Menurut Davies (2015) terdapat empat tahapan revolusi industri yang terjadi di dunia. Revolusi industri yang pertama tahun 1784 terjadi di negara Inggris. Pekerjaan manusia mulai tergantikan oleh mesin uap dan mekanisasi. Pada akhir abad 19 terjadi revolusi industri kedua dimana listrik menjadi penggerak mesin produksi untuk kegiatan produksi secara massal. Pada tahun 1970 menjadi awal revolusi industri ketiga dengan penggunaan teknologi komputer untuk industri manufaktur. Dan pada tahun 2015, Kanselir Jerman Angela Merkel mengenalkan revolusi industri 4.0 pada acara *World Economic Forum* Revolusi industri 4.0 menerapkan otomatisasi mesin sehingga tanpa membutuhkan banyak tenaga kerja manusia untuk pengerjaan sesuatu. Hal ini bisa dilakukan melalui jaringan internet sehingga seluruh industri nantinya bisa diawasi kapan saja dan dimana saja melalui internet. Istilah lain industri 4.0 diantaranya *Smart factories*, *Industrial Internet of Things*, *Smart Industry*, atau *Advanced Manufacturing*. Meski memiliki penyebutan

yang berbeda, semuanya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan daya saing industri tiap negara dalam menghadapi pasar global yang sangat dinamis

. Dalam survei yang diadakan oleh *World economic forum* tahun 2018 diketahui bahwa ada empat teknologi yang akan mendominasi pada tahun 2018 – 2022 yaitu: *high speed mobile internet, artificial intelligent, big data analytics, dan cloud technology*. Dengan pesatnya perkembangan pemanfaatan teknologi digital di berbagai bidang tersebut, salah satunya di industri telekomunikasi. Berdasarkan PP no.52 tahun 2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi pada pasal dua disebutkan bahwa penyelenggaraan telekomunikasi meliputi penyelenggara jaringan telekomunikasi, penyelenggara jasa telekomunikasi, dan penyelenggara telekomunikasi khusus. Dan pada pasal 9 disebutkan bahwa penyelenggara jaringan terbagi menjadi dua yaitu penyelenggara jaringan tetap dan penyelenggara jaringan bergerak. Sebagai contoh jaringan tetap seperti Telkom dan jaringan bergerak seperti perusahaan seluler. Perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia telah terjadi pergeseran kebutuhan masyarakat Indonesia yang menyebabkan perubahan tingkat pertumbuhan pada masing-masing jenis penyelenggara jaringan telekomunikasi tersebut. Hal ini terbukti melalui fenomena yang terjadi dalam penyelenggaraan jaringan telekomunikasi berbasis kabel (*fixed wireline*). Dimana menurut Erlinda (2010) industri jaringan tetap kabel memiliki struktur monopoli dengan hambatan masuk yang tinggi, sehingga hanya sedikit perusahaan yang masih bergerak di bidang tersebut.

PT. ABC adalah salah satu dari operator telekomunikasi di Indonesia yang mendapat izin penyelenggaraan layanan telepon tetap yang berdiri di Batam pada tahun 1996. Kemudian pada tahun 2017 memperluas wilayah operasional layanan telepon tetap ke seluruh wilayah Indonesia. Yaitu Jakarta, Serang, Bogor, Bandung, Cirebon, Semarang, Jogjakarta, Solo, Surabaya, Denpasar, Medan, Pekanbaru, dan Palembang.

Kinerja Perusahaan pada PT. ABC pada tahun 2017 berdasarkan laporan keuangan PT. ABC 2017 yaitu rata-rata penggunaan telepon per SST (*average revenue per usage*) turun dari Rp 293.000 pada tahun 2016 menjadi Rp. 172.000 di tahun 2017. Sementara itu total pendapatan bersih mengalami penurunan sebesar 19,5% dari Rp 5,124,315,000 menjadi Rp 4,122,732,000. Pertumbuhan pelanggan pada tahun 2016 sebesar 184, pada tahun 2017 menjadi 310. Dimana jumlah sambungan telepon di tahun 2017 sebesar 3.325 SST.

Semua usaha dijalankan oleh manusia, sehingga salah satu faktor utama untuk mendukung implementasi Industri 4.0 yaitu sumber daya manusia. Lingkungan pekerjaan pada saat ini banyak diisi oleh generasi Y. Generasi Y adalah mereka yang lahir pada tahun 1981 sampai dengan 2000. Pada saat ini, berdasarkan data dari Human Resources PT. ABC, persentase pegawai di PT. ABC yang paling tinggi ada pada generasi Y dengan persentasi mencapai 85%, sedangkan gen X yang lahir pada tahun 1965 sampai dengan 1980 sekitar 15%.

Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan daya saing bisnis perusahaan di masa depan. Dapat dilihat dari banyak pegawai mampu menyelesaikan semua tugas dengan baik, serta memiliki inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lain diluar *job description*. Selain itu untuk mengatur manusia diperlukan ilmu dan seni kepemimpinan. Manusia bukanlah robot, sehingga perlu seorang pemimpin untuk meraih hati, jiwa, dan semangat tim supaya para pegawai dapat berkontribusi kepada perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan, perlunya tolak ukur sumber daya manusia yaitu kinerja yang baik oleh pegawai. Menurut Nurandini (2014), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu. Sedangkan menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang relevan bagi organisasi.

Salah satu tolak ukur kinerja pegawai dalam industri 4.0 yaitu inovasi dan kreativitas masing-masing pegawainya. Menurut Smith (2005), inovasi penting bagi kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki. Menurut Munandar (2012), kreativitas merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan berpikir logis.

Kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi kreativitas dan inovasi pegawai. Namun, dengan meningkatnya globalisasi, persaingan yang ketat dan laju perubahan teknologi para pemimpin berupaya membangun lingkungan kerja yang diperlukan untuk mendorong kreativitas pegawai. Pemimpin berperan dalam membina kreativitas dan inovasi yang dilakukan oleh pegawai. Kreativitas pegawai dapat didukung oleh para pemimpin melalui menjadikan kreativitas sebagai persyaratan kerja, memberikan umpan balik pada tujuan kreatif kemajuan, penghargaan pegawai ketika mereka mencapai hasil kreatif (Stobbeleir, 2011). Para pegawai menghadirkan kreativitas tingkat tinggi ketika mereka termotivasi (Zhou, 2017).

Salah satu hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang pegawai mengidentifikasi dan ingin berperan aktif di dalamnya (Nongo et al, 2012). Yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen pegawai terhadap organisasi di tempat bekerja. Komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen yang tinggi menghasilkan performa kerja yang tinggi. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dari komitmen adalah memperbaiki kesalahan

yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para pegawai serta pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan

Komitmen afektif menurut Meyer dan Allen (1991) merupakan ikatan secara emosional antara pegawai dengan perusahaan melalui identitas diri dan kepercayaan diri pegawai sehingga tercermin oleh kerja keras pegawai tersebut dan melibatkan perasaan senang dan bangga dalam melakukan pekerjaannya melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati pekerjaannya dalam organisasi. Schultz (2002) menjelaskan bahwa komitmen afektif disebut juga dengan komitmen dengan sikap yaitu keadaan dimana pegawai merasa nilai dan tujuan yang dikerjakan selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Pegawai dengan jenis komitmen ini mempunyai sifat ingin terlibat secara langsung terhadap perusahaan dan ingin bertahan lebih lama dengan perusahaan.

Komitmen afektif dapat mengukur bagaimana seorang karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya, dan menikmati dirinya menjadi bagian dari perusahaan, serta dapat mengukur kesetiaan agar dapat bertahan dalam perusahaannya dengan menunjukkan tindakan positif yang ditunjukkan dengan datang tepat waktu ke kantor, memiliki produktivitas tinggi, serta memiliki kreativitas yang tinggi untuk mengembangkan diri dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di organisasi tempat bekerja (Meyer & Allen, 1991).

Salah satu penyebab dari dari komitmen afektif adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*). Kepemimpinan otentik dipopulerkan oleh George (2003) sebagai jenis kepemimpinan yang berdasarkan pada kepribadian pemimpin yang mengutamakan tujuan (*purpose*), memberikan arti (*meaning*), dan nilai (*value*) yang disampaikan secara jujur dan tulus tanpa dibuat-buat. Menurut Peterson (2012), tujuan dari kepemimpinan otentik adalah untuk meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dengan pegawai sehingga pemimpin dapat memberikan inspirasi bagi pegawai dan meningkatkan kesadaran diri pegawai sehingga mampu bekerja secara optimal. Dalam buku yang ditulis, George (2003) menyatakan kepemimpinan otentik dapat meningkatkan hubungan yang kuat dengan pegawai dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Kepemimpinan otentik menurut Hassan (2011) dapat membuat kepercayaan antara pegawai terhadap atasan secara interpersonal, sehingga dapat menumbuhkan komitmen antara pegawai dengan organisasi. Sebagai contoh, kepercayaan oleh pegawai timbul saat pemimpin memberikan penghargaan tanpa didasari motif pribadi pemimpin tersebut. Dan mengimplementasikan sesuai dengan nilai inti yang dianut, oleh karenanya dapat membuat pegawai nyaman dalam bekerja dan lingkungan pekerjaannya kondusif. Dalam jangka panjang tingkat keterikatan pegawai dengan perusahaan akan meningkat.

Penelitian oleh Rego (2015) kepemimpinan otentik dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui secara psikologis dengan meningkatkan

harapan, dan keyakinan. Hal ini disebabkan oleh perilaku pimpinan yang tidak dibuat-buat sehingga meningkatkan keyakinan diri terhadap pegawai akan kemampuan mereka sendiri.

Dengan perkembangan industri 4.0 kepemimpinan otentik menjadi pokok bahasan yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Melalui sudut pandang pegawai dan praktisi SDM perusahaan diharapkan menambah kajian mengenai topik ini nantinya. Oleh karena itu, judul penelitian yang diambil pada penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Otentik, Komitmen Efektif, dan *Job Resourcefulness* Terhadap Kreativitas dan Kinerja Pegawai” (studi kasus pada PT. ABC)”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Terbatasnya penelitian tentang kepemimpinan otentik merupakan pertimbangan utama bagi penulis untuk mengangkat topik terkait.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah para peneliti terdahulu hanya membahas salah satu variabel terhadap komitmen afektif, *job resourcefulness*, kreativitas, dan kinerja pegawai, kemudian objek penelitian saat ini yang digunakan adalah salah satu perusahaan jasa telekomunikasi yang ada di Indonesia.

Pembatasan masalah dalam pembahasan penelitian adalah sebagai berikut:



- 1) Penelitian menggunakan sampel para pegawai perusahaan jasa telekomunikasi pada PT. ABC;
- 2) Penelitian akan menggunakan media kuesioner yang berisi materi kepemimpinan otentik, komitmen afektif, *job resourcefulness*, kreativitas, dan kinerja untuk diberikan dan diisi oleh pegawai perusahaan;
- 3) Kualifikasi pegawai yang akan dijadikan sampel adalah seluruh pegawai pada PT. ABC dengan jumlah  $\pm 70$  pegawai.

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana persepsi pegawai tentang kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap komitmen afektif?
- 2) Bagaimana persepsi pegawai terhadap kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *job resourcefulness*?
- 3) Bagaimana komitmen afektif berpengaruh terhadap kreativitas pegawai?
- 4) persepsi pegawai tentang kepemimpinan otentik terhadap kreativitas pegawai?
- 5) Bagaimana *job resourcefulness* berpengaruh terhadap kreativitas?
- 6) Bagaimana komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 7) Bagaimana kreativitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

#### 1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dilakukannya penulisan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Otentik, Komitmen Efektif, Terhadap Kreativitas dan Kinerja Pegawai (studi kasus pada PT. ABC)” adalah sebagai berikut:

- 1) Menjelaskan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap komitmen afektif;
- 2) Menjelaskan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *job resourcefulness*;
- 3) Menjelaskan komitmen afektif berpengaruh terhadap kreativitas pegawai;
- 4) Menjelaskan persepsi pegawai tentang kepemimpinan otentik terhadap kreativitas pegawai;
- 5) Menjelaskan *job resourcefulness* berpengaruh terhadap kreativitas;
- 6) Menjelaskan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
- 7) Menjelaskan kreativitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai;

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur yang telah ada sebelumnya mengenai pembahasan yang berkaitan dengan kepemimpinan otentik tetapi yang membedakan penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah kompleksitas isi dari penelitian dan pembahasannya. Secara spesifik memberikan penjelasan secara komprehensif mengenai kepemimpinan sebagai pemacu untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien, dari sudut pandang:

- a) Pegawai sebagai objek sumber daya manusia, sehingga dapat menjelaskan paradigma dari sisi pegawai tentang persepsi kepemimpinan otentik, komitmen afektif, *job resourcefulness*, terhadap kreativitas dan kinerja pegawai;
- b) Praktisi SDM sebagai pelaksana strategi perusahaan dalam proses manajemen sumber daya manusia, sehingga nantinya dapat menjelaskan apakah ada perbedaan dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawainya.

Secara umum, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada program pengembangan SDM di sektor industri telekomunikasi di Indonesia, baik dari implementasi praktis maupun pemahaman secara teoritis. Melalui penelitian juga diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial (berupa saran) atas kemungkinan terjadinya kendala dalam kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawainya, tidak terbatas pada kalangan praktisi SDM tetapi juga akademisi pada umumnya.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Bab I berisi tentang pembahasan latar belakang penelitian, masalah penelitian yang terdiri dari identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan diakhiri dengan sistematika penulisan penelitian.

Bab II berisi tentang tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran teoritis dari penelitian. Komposisi pada bagian ini mencakup landasan teori yang mendasari penelitian dan didukung dengan pembahasan perkembangan konsep dari topik penelitian di dunia nyata.

Bab III berisi tentang cara pemilihan objek penelitian, data yang akan dihimpun, teknik pengumpulan, dan pengolahan data penelitian. Bagian ini secara khusus membahas metodologi penelitian dari proses awal penelitian, penggunaan alat uji dan perangkat lunak sampai dengan tahapan untuk analisis hipotesis penelitian.

Bab IV berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V berisi tentang kesimpulan, saran, dan implikasi manajerial.

