

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia kerja pada saat ini terus mengalami perkembangan, terlebih lagi dalam menghadapi tantangan terkait keberagaman tenaga kerja. Organisasi di era sekarang, diharuskan untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia agar tetap bisa bersaing dan inovatif. Munculnya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi dapat mempengaruhi penataan sumber daya manusia, secara khusus dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Dilansir dari *standford report*, para peneliti meneliti hampir 1.300 kontroversi terkait keberagaman, kesetaraan dan inklusi di 315 perusahaan publik Amerika Serikat (AS) dari tahun 2008 hingga 2022. Salah satu contoh kontroversi terkait *diversity, equity* dan *inclusion* (DEI) yaitu perusahaan Wells Fargo yang melakukan wawancara palsu dengan kandidat yang beragam untuk posisi yang sudah terisi. Studi ini menemukan bahwa setelah kontroversi DEI, perusahaan meningkatkan perekrutan perempuan dan warga kulit berwarna dengan jumlah yang sangat sedikit yaitu 0,8% di atas tingkat perekrutan dasar sebesar 58%. Dilansir dalam CNN Indonesia, survei yang dilakukan oleh Populix dengan tema *women's equality in the workplace* mengatakan bahwa, perempuan masih sering menerima bias gender di tempat kerja. Bias ini tidak

hanya perlakuan, tapi juga menyangkut gaji hingga komposisi menjadi pimpinan atau jabatan tinggi di tempat kerja. Tantangan yang terbesar saat ini dalam sebuah organisasi yaitu, bagaimana organisasi dapat mengelola perbedaan di tempat kerja dengan baik. keberagaman dan inklusi bukan sekadar keharusan moral, tetapi juga menciptakan keuntungan strategis bagi organisasi (Veli Korkmaz et al., 2022). Penting bagi organisasi untuk memberi jaminan bahwa tiap individu diterima, diperhatikan dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Keberagaman mencakup perbedaan yang terlihat, seperti jenis kelamin, usia, dan ras, serta perbedaan yang tidak terlihat, seperti bakat, tingkat pendidikan, dan latar belakang budaya dalam suatu kelompok kerja (Lee & Shin, 2024). Menurut Gallup, organisasi dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dan budaya DEI (diversity, equity dan inclusion) yang kuat memiliki profitabilitas 21 persen lebih tinggi. Keberagaman jika dikelola dengan baik, maka dapat menjadi keunggulan kompetitif, mendorong inovasi, meningkatkan kreativitas dan memperluas wawasan proses pengambilan keputusan (Mehari et al., 2024). Namun apabila tidak ditangani dengan baik, keberagaman justru dapat menimbulkan tantangan bagi organisasi. Tantangan seperti kesulitan komunikasi, potensi konflik, dan perasaan marginalisasi di lingkungan kerja. Kurangnya fokus organisasi pada keberagaman dapat menghambat kerja tim

dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, perlu adanya peran pemimpin yang dapat merangkul keberagaman dan perbedaan dalam tempat kerja.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memahami perbedaan budaya, latar belakang dan sudut pandang setiap individu dalam timnya. Sehingga, setiap orang merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang. Jenis kepemimpinan ini dikenal sebagai *inclusive leadership*. Menurut (Qi & Liu, 2017) *Inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan inklusivitas dan keadilan di mana, pemimpin memastikan setiap pegawai dihargai, diterima dan didorong untuk berpartisipasi serta berkontribusi dalam organisasi. Kepemimpinan ini merupakan bagian dari kepemimpinan autentik karena menghargai keunikan setiap anggota tim tanpa memandang perbedaan warna kulit, ras, maupun budaya. *Inclusive leadership* fokus pada menerima anggota apa adanya, memungkinkan karyawan untuk menyumbangkan keunikan, kemampuan dan menciptakan perasaan memiliki dan sebuah rasa pada kemampuan individu untuk berkontribusi (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021).

Peran *inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Dengan menjaga kondisi tersebut dan menghargai perbedaan, pemimpin dapat mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam organisasi (Kao, 2017). Ketika karyawan terlibat *organizational citizenship behavior* (OCB), mereka dengan sukarela membantu rekan kerja,

memberikan dukungan dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif (Demissie et al., 2024). Organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia bekerja melebihi tugas utama tanpa, mengharapkan imbalan serta berperan aktif dalam perubahan perusahaan. Perilaku ini dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Choi (2007) dalam (Rizka & Pramesta, 2024), dalam konteks perubahan, bekerja lebih keras saja tidak cukup, tetapi juga diperlukan kreativitas untuk meningkatkan dan memperbaiki prosedur tanpa mengabaikan aturan utama perusahaan, yang disebut *change-oriented organizational citizenship behavior*.

Konsep *change-oriented organizational citizenship behavior* merujuk pada perilaku konstruktif berupa upaya ekstra individu dalam mengubah metode kerja, kebijakan, dan prosedur organisasi Morrison dan Phelps (1999) dalam (Diputra, 2024.). Karyawan yang menerapkan *change-oriented organizational citizenship behavior* tidak hanya mampu berkolaborasi dengan rekan kerja, tetapi juga berkontribusi dalam perubahan yang mendukung visi dan misi perusahaan. Meskipun *change-oriented organizational citizenship behavior* bukan kewajiban karyawan, perilaku ini sangat menguntungkan organisasi karena meningkatkan responsivitas terhadap peluang yang ada.

Melihat pentingnya hubungan antara *inclusive leadership*, *diversity climate* dan *change-oriented organizational citizenship behavior*. Penelitian ini mengkaji secara khusus peran mediasi *diversity climate* dalam hubungan antara

inclusive leadership dan *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. PT Trakindo Utama sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri dan memiliki dinamika tenaga kerja yang beragam, hal ini menjadi konteks yang tepat untuk memahami bagaimana strategi kepemimpinan inklusif dapat mendorong inovasi dan kolaborasi melalui perilaku proaktif karyawan. *Inclusive leadership* dipilih karena gaya kepemimpinan ini dinilai paling relevan dalam mengelola keberagaman tenaga kerja modern. Pemimpin inklusif tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memastikan setiap individu merasa dihargai, didengar dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi. Hal ini penting agar keberagaman yang ada tidak menimbulkan konflik atau kesenjangan, melainkan menjadi kekuatan yang mendorong karyawan untuk terlibat aktif melalui perilaku ekstra peran seperti *change-oriented organizational citizenship behavior*.

PT Trakindo Utama adalah penyedia resmi alat berat produk Caterpillar (CAT), perusahaan produsen alat berat asal Amerika Serikat. PT Trakindo Utama Kuala Kencana, merupakan salah satu dari sekian banyak cabang PT Trakindo yang tersebar di Indonesia. PT Trakindo Utama memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan di industri pertambangan, konstruksi, kehutanan, pertanian, minyak dan gas, kelautan, dan pembangkit listrik. PT Trakindo Utama memiliki visi menjadi penyedia solusi jasa kelas dunia untuk peralatan caterpillar. PT Trakindo Utama memiliki misi Membangun perusahaan yang

mampu menciptakan lapangan kerja yang layak dan berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Lee & Shin, 2024) tentang pengaruh *inclusive leadership* terhadap *diversity climate* dan *change-oriented organizational citizenship behavior* dalam pekerjaan perhotelan. Ditemukan bahwa *inclusive leadership* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *diversity climate*. Iklim keragaman (*diversity climate*) ditemukan memiliki efek positif yang signifikan terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior*, dan *inclusive leadership* memiliki efek positif dan signifikan terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior*. Terakhir, *inclusive leadership* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* melalui *diversity climate*.

Berdasarkan latar belakang di atas maka dilakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *CHANGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *DIVERSITY CLIMATE*: SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT TRAKINDO UTAMA KUALA KENCANA”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana?
2. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *diversity climate* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana?
3. Apakah *diversity climate* berpengaruh terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana?
4. Apakah *diversity climate* dapat memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya berfokus kepada karyawan di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, maka variabel penelitian dibatasi sebagai berikut:

1. *Inclusive leadership*

Kepemimpinan inklusif, sebagai karakteristik dalam pengelolaan organisasi, menekankan nilai-nilai penerimaan, rasa memiliki, dan inklusivitas (Suhendraya Muchtar et al., 2024). Kepemimpinan inklusif dicirikan sebagai sikap yang melibatkan seluruh anggota organisasi, memastikan setiap individu diakui, dihargai, dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Memberikan ruang bagi keberagaman dan merangkul perbedaan merupakan prinsip utama kepemimpinan inklusif.

2. *Change-oriented organizational citizenship behavior*

Change-oriented organizational citizenship behavior Bettencourt (2004) dalam (Tiara & Purwanto, n.d.) mengatakan *change-oriented organizational citizenship behavior* adalah karyawan yang melakukan tindakan inovatif dan kreatif bertujuan untuk membawa perubahan konstruktif dalam perusahaan.

3. *Diversity climate*

Iklim keberagaman mencakup bagaimana karyawan menghargai dan membentuk kesan atau persepsi tentang seberapa baik kinerja organisasi dalam hal keberagaman. Hal ini terkait dengan perspektif khusus tentang kebijakan dan praktik keberagaman organisasi Pugh et al., (2008) dalam jurnal (McCallaghan et al., 2020).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *diversity climate* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana.
2. Mengetahui pengaruh *diversity climate* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana.
3. Mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana.
4. Mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* melalui *diversity climate* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dapat menjadi referensi apabila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya bagi pihak yang akan mempelajari lebih lanjut mengenai pengaruh *inclusive leadership*, *change-oriented organizational citizenship behavior* dan *diversity climate*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui lingkungan kerja. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan menambah koleksi bagi ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya dan menjadi referensi bagi pembelajaran, serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yang tersusun berurutan dengan gambaran umum sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang permasalahan mengenai latar belakang permasalahan mengenai *inclusive leadership*, *change-oriented organizational citizenship behavior*, *diversity climate*, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi penjelasan mengenai landasan teori setiap variabel dalam penelitian ini yaitu yang berhubungan dengan pengertian *inclusive leadership*, *change-oriented organizational citizenship behavior* dan *diversity climate*. Pada bab ini juga berisi penelitianpenelitian terdahulu, perumusan hipotesis, dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, data penelitian yang terdiri dari data primer dan data sekunder, metode pengumpulan data, penjelasan variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai data yang telah diteliti dan diolah.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran-saran baik bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya.

