

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia saat ini tidak akan lepas dari kemajuan teknologi dan informasi dimana para ahli dibidangnya terus melakukan pembaruan sehingga terciptalah masa sekarang yang lazim dikenal dengan masa digital. Era digital atau lumrah disebut dengan digitalisasi mengharuskan manusia untuk mampu mengoperasikan secara baik sistem kecanggihan teknologi yang telah tersedia, karena jika manusia selaku tenaga kerja tidak dapat beradaptasi dengan perubahan tadi maka organisasi terancam bubar. Menurut studi yang telah dilakukan oleh Silalahi & Sundiman (2016) menyatakan setiap bisnis harus berinovasi dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat karena perubahan teknologi saat ini semakin berkembang. Oleh karena itu, inovasi dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas, menjaga bisnis tetap kompetitif, serta meningkatkan kinerja karyawan.

Industri manufaktur sendiri memiliki keterkaitan erat dengan teknologi karena proses pengolahan produk dari bahan baku menjadi barang jadi siap guna melibatkan teknologi canggih. Maka dari itu penting bagi tenaga kerja industri manufaktur khususnya untuk paham dengan teknologi. Supaya senantiasa bisa bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat, karyawan dituntut untuk bisa

memperbarui pengetahuan terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan begitu, karyawan dapat membantu perusahaan untuk dapat berkontribusi lebih banyak dalam menyalurkan ide-ide inovatif untuk kemajuan perusahaan.

Menurut García-Morales dkk (2012) karyawan adalah aset yang tak ternilai bagi perusahaan, dan seorang pemimpin yang transformasional harus memelihara dan mengembangkan sumber daya ini. Untuk alasan tersebut, organisasi perlu memberikan atensi lebih mendalam terhadap sumber daya manusia mereka jika ingin mencapai tujuan perusahaan dan tetap kompetitif. Salah satu tujuan utama organisasi adalah sukses di pasar secara keseluruhan. Agar berhasil di pasar, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan ide-ide segar dan orisinal yang memajukan organisasi. Salah satu komponen kunci untuk alat yang efektif demi keberlanjutan dan ketahanan perusahaan ialah inovasi (Yu dkk., 2013). Dan inovasi menjadi langkah tepat yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan di tengah gempuran persaingan bisnis yang semakin ketat. Penggunaannya dalam organisasi dapat membantu menciptakan peluang serta memberikan solusi dari permasalahan yang ditemui.

Karyawan perlu diberi kebebasan untuk mengatur tugas dan beban kerjanya sendiri sesuai dengan keterampilan dan keahliannya, hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong terbentuknya perilaku kerja yang inovatif (Wojtczuk-Turek & Turek, 2016). Perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang menemukan ide-ide baru yang menguntungkan,

sehubungan dengan proses, produk, dan prosedur kerja dalam sebuah organisasi (De Jong & Den Hartog, 2007). Karyawan yang menunjukkan perilaku kerja yang inovatif akan mampu memberikan hasil kerja terbaik, sehingga membantu perusahaan untuk unggul di pasar konsumen.

Dengan menggunakan berbagai pendekatan untuk memecahkan masalah dan memberikan ide-ide orisinal untuk kemajuan bisnis, perilaku kerja yang inovatif dapat diwujudkan (De Jong & Den Hartog, 2010). Organisasi harus memahami berbagai elemen-elemen yang memotivasi perilaku kerja inovatif pada karyawan (Afsar & Badir, 2016). Dalam menghasilkan ide-ide baru dan proses *multitasking* karyawan, pemimpin organisasi harus mendukung peluang untuk menghasilkan produk berkualitas. Gagasan tentang tujuan dikembangkan oleh pemimpin, yang juga merencanakan, mengorganisir, memindahkan, dan mengelola semua sumber daya di dalam bisnis untuk mencapai tujuan dengan sukses dan efisien (Martono, 2013). Kepemimpinan yang lebih berpusat pada karyawan cukup efektif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif (*employee centric leadership*) (Khan dkk., 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan kualitas kerja dan inovasi di antara para karyawan dengan meningkatkan kesadaran karyawan (Bass, 1985). Karyawan yang berada di bawah arahan pemimpin transformasional lebih cenderung memprioritaskan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan mereka sendiri untuk mempertahankan dan berinovasi dalam bisnis

(Choi dkk., 2016). Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendukung asumsi yang menantang, berani mengambil risiko, dan mampu menginspirasi orang lain agar cocok dengan organisasi yang mendorong inovasi (Jansen dkk., 2009). Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam memungkinkan organisasi untuk mendorong lingkungan yang inovatif.

Kecocokan antara pekerja dan organisasi adalah elemen lain yang mendorong pertumbuhan perilaku kerja inovatif. Karyawan termotivasi untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif ketika mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan (*person organization fit*) (Afsar & Badir, 2016). Karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja keras dan melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif jika mereka merasa nyaman dan aman terhadap tempat kerja mereka, termasuk antara atasan dan karyawan lainnya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas pekerja yang bersangkutan (Guntur P.W, 2012). Karyawan akan terinspirasi untuk bekerja lebih dari sekedar memenuhi persyaratan posisi mereka saat ini dan menerapkan ide-ide baru untuk perusahaan jika mereka merasa sesuai dengan perusahaan (Afsar & Badir, 2016). Agar tercipta hubungan yang bermanfaat dan menguntungkan bagi kedua belah pihak, sangat penting untuk mempertimbangkan seberapa baik hubungan antara orang dan organisasi bersangkutan. Gagasan "kecocokan orang dengan organisasi" menyoroti bagaimana kepribadian, kebutuhan, dan cita-cita karyawan selaras dengan nilai-nilai dan budaya organisasi (Afsar dkk., 2015).

Membangun kepercayaan karyawan adalah bagian penting dari manajemen perubahan yang dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan atau informasi di antara anggota organisasi dan pemimpin (Bass, 1985). Tujuan dari berbagi pengetahuan antara lain untuk mengumpulkan informasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, dapat meningkatkan hubungan antar karyawan, serta untuk menambah informasi bagi organisasi dan karyawan (Lee & Yu, 2011). Keberhasilan karyawan di dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh pengetahuan mereka tentang pekerjaan mereka dan kemampuan untuk menanganinya dengan baik (Arizqi, 2017). Kecakapan organisasi untuk mengubah dan menggunakan informasi dapat menentukan tingkat inovasi organisasi dalam pemecahan masalah dan perbaikan dalam lingkungan manajemen yang berubah (Choi dkk., 2016).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sudibjo & Prameswari (2021) memperoleh hasil bahwa perilaku berbagi pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada guru sekolah dasar di daerah Jakarta. Sikap karyawan dalam berbagi pengetahuan di tempat kerja dapat meningkatkan perilaku inovatif organisasi. Ditemukan pula hasil bahwa *person organization fit* berpengaruh signifikan melalui perilaku berbagi pengetahuan (Purdiarini & Tanuwijaya, 2023).

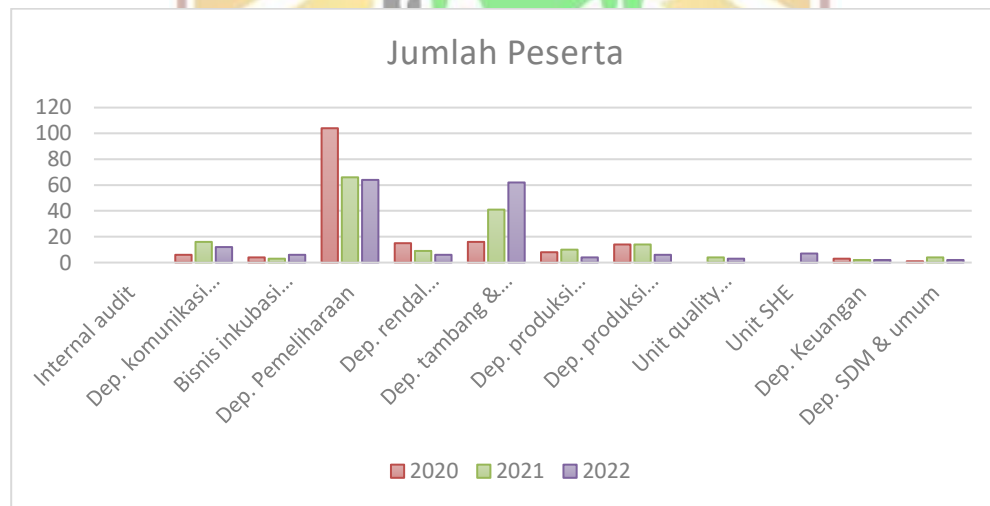
Adapun keuntungan yang didapat dari perilaku berbagi pengetahuan yakni menurunkan biaya produksi, pengerjaan pekerjaan yang tidak memakan

waktu yang lama, peningkatan kinerja tim dan kapasitas inovasi, serta meningkatkan keuntungan perusahaan dalam bentuk pertumbuhan pendapatan atau penjualan barang dan jasa (Wang & Wang, 2012). Perilaku inovatif di lingkungan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan merupakan situasi umum di perusahaan, namun kurangnya pengetahuan tentang manfaat penuh dari perilaku inovatif dan perilaku berbagi pengetahuan mengartikan bahwa perusahaan tidak fokus pada penerapannya baik bagi karyawan maupun organisasi. Studi tentang perilaku inovatif dan perilaku berbagi pengetahuan berguna bagi perusahaan, khususnya perusahaan inovatif. Perusahaan yang inovatif tidak dibatasi oleh besar kecilnya perusahaan atau jumlahnya. Perusahaan kecil harus berinovasi untuk tumbuh menjadi perusahaan besar, sedangkan perusahaan besar harus berinovasi untuk bertahan dalam persaingan antar perusahaan (Getz & Robinson, 2003). Inovasi juga terjadi di beberapa bidang bisnis, baik pasar *mainstream* maupun pasar yang relatif baru.

Objek penelitian yang peneliti tetapkan adalah karyawan PT Semen Padang yang merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di Pulau Sumatera tepatnya berada di Provinsi Sumatera Barat. Sebagai perusahaan terkemuka, semen padang terus melakukan gebrakan dan inovasi baru untuk menjaga dan mempertahankan kualitas produk. Guna mendukung hal tersebut, semen padang rutin mengadakan kompetisi setiap tahunnya yakni *Semen Padang Improvement Event* (SPIE). SPIE menjadi ajang cikal bakal bagi karyawan untuk adu

keterampilan terkait inovasi yang diciptakan. Bagi inovator yang berhasil memenangkan kompetisi tersebut nantinya akan menjadi perwakilan dari semen padang untuk kegiatan nasional salah satunya Temu Karya Mutu & Produktivitas Nasional (TKMPN) kemudian berlanjut sampai ke tahap internasional seperti *International Quality & Productivity Convention (IQPC)*.

Hampir setiap departemen di semen padang mengirimkan delegasinya untuk ikut ambil bagian pada kegiatan inovasi. Hal ini tentu saja menjadi wadah bagi karyawan untuk dapat mengenalkan hasil inovasi yang sudah disiapkan sebelumnya. Berikut disajikan grafik keikutpesertaan karyawan semen padang dalam kegiatan inovasi tiga tahun terakhir:



Gambar 1. 1 Perkembangan Peserta Inovasi 2020-2022

Data yang diperoleh dari unit inovasi semen padang menunjukkan perkembangan jumlah peserta inovasi per departemen dari tahun 2020-2022 yang

mana terjadi penurunan peserta pada departemen pemeliharaan dan terlihat adanya kenaikan peserta di departemen tambang & pengelolaan bahan baku.

Dalam bidang inovasi semen padang termasuk dalam kategori yang cukup baik. Hal ini dibuktikan dari prestasi yang sudah didapatkan oleh tim inovasi semen padang baik secara nasional maupun internasional, meskipun hanya mengirimkan minimal satu tim inovasi dalam kompetisi yang berlangsung namun tim tersebut bisa mendapatkan predikat *excellent* yang merupakan predikat tertinggi dalam kompetisi inovasi yang diselenggarakan. Berikut disajikan posisi inovasi per departemen dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 1. 1 Posisi Inovasi Per Departemen

	Tahun	2020	2021	2022	Jumlah (orang)
Departemen	Internal audit	0	0	0	0
	Komunikasi & hukum perusahaan	6	16	12	34
	Bisnis inkubasi non semen	4	3	6	13
	Pemeliharaan	104	66	64	234
	Rental produksi	15	9	6	30
	Tambang & pengelolaan bahan baku	16	41	62	119
	Produksi terak	8	10	4	22
	Produksi semen	14	14	6	34
	Unit quality assurance	0	4	3	7
	Unit SHE	0	0	7	7
	Keuangan	3	2	2	7
	SDM & umum	1	4	2	7

Sumber: data diolah (2023)

Data diatas menunjukkan posisi inovasi per departemen dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Departemen pemeliharaan menempati posisi pertama

dalam hal keaktifan berinovasi dengan total inovasi dari 2020-2022 sebanyak 234 kemudian posisi kedua diraih oleh departemen tambang & pengelolaan bahan baku dengan. Internal audit menjadi departemen yang tidak berkontribusi untuk inovasi semen padang.

Staf TPM Officer PT Semen Padang bapak Wan Setiawan menyebutkan bahwa karyawan dianjurkan untuk berinovasi terutama jika menemukan masalah yang menghambat produktivitas operasional semen padang. Mulai dari kendala kecil seperti tata letak stopkontak pada posisi rendah bisa membahayakan rutinitas dalam bekerja dan contoh besarnya pada pemanfaatan energi panas menjadi sumber energi listrik dari alat-alat berat yang bekerja. TPM Officer merupakan unit pelaksanaan *total productive maintenance* dan pengelolaan inovasi karyawan semen padang.

Penetapan penilaian inovasi di semen padang berdasarkan empat kriteria yaitu keorisinalitas inovasi, manfaat yang diperoleh, replikasi, dan tingkat kesulitan. Metode pemecahan masalah yang digunakan ialah metode PDCA (*plan, do, check, action*) yang memiliki matriks kriteria penilaian sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Kriteria Penilaian Inovasi

No	PDCA	Matriks Kriteria Penilaian	Skor		
			Kurang	Cukup	Baik
1	<i>Plan</i>	Kejelasan masalah utama & target utama	10-50	51-70	71-80
		Penetapan penyebab utama, alternatif solusi, dan rencana perbaikan	10-50	51-70	71-80
		Kreatifitas & efektifitas solusi	10-60	60-80	81-100
2	<i>Do</i>	Replikasi	10-50	51-100	100-120

No	PDCA	Matriks Kriteria Penilaian	Skor		
			Kurang	Cukup	Baik
		Rencana vs realisasi pelaksanaan	10-40	41-70	71-80
3	Check	Ketepatan & kelengkapan evaluasi	10-40	41-70	71-80
		Benefit			220
4	Action	Pengesahan & sosialisasi standar	10-40	41-70	71-80
		Kelengkapan & estetika makalah	10-40	41-70	71-80
		Kejelasan & daya tarik presentasi	10-40	41-70	71-80

Sumber: unit inovasi semen padang (2023)

Tabel diatas menjelaskan pendistribusian kategori penilaian inovasi yang dibuat oleh unit inovasi departemen pemeliharaan semen padang dalam ajang SPIE. Jika inovator memenuhi kriteria penilaian diatas maka akan memperoleh skor yang tinggi dan memperbesar peluang untuk mendapatkan predikat terbaik. Kriteria penilaian diatas merujuk pada penilaian yang ditetapkan oleh *holding* yakni *Semen Indonesia Group* (SIG). Dapat dilihat bahwa skor tertinggi sebesar 220 dari *item benefit* inovasi yang diperoleh untuk perusahaan. Artinya, inovasi yang dibuat harus bertujuan untuk memberikan solusi dan kebermanfaatn bagi perusahaan.

Dewasa ini, semen padang meraih prestasi tertinggi pada IQPC 2023 di Kuala Lumpur pada 4-8 September lalu. Pencapaian prestasi membanggakan tersebut tidak lepas dari sikap kreatif dan inovatif karyawan semen padang yang memiliki pandangan bahwa inovasi sendiri dapat memudahkan pekerjaan yang dibebankan serta memberikan manfaat berupa efisiensi kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya predikat *excellent* pada IQPC beberapa waktu lalu di Kuala Lumpur oleh tim Bonus Liner dengan judul inovasi “Menurunkan

Biaya Pemeliharaan Sebesar 71,41% Dan Mempercepat Waktu Pengadaan Dari 12 Bulan Menjadi 3 Bulan Dengan Cara Membuat *Liner Plate Lime Stone Crusher* VI Pada Tahun 2021” (Berita Semen Padang, 2023). Menurut ketua tim yakni Edy Suryanto (karyawan departemen tambang & pengelolaan bahan baku) inovasi yang mereka buat merupakan langkah solutif dari lamanya proses pembelian *spare part liner* yang memakan waktu sampai satu tahun karena diimpor dari Jerman, akhirnya tim berinisiatif untuk membuat *spare part liner* sendiri. Dari inovasi tadi, diketahui bahwa perusahaan memperoleh keuntungan sebesar Rp5,2 miliar lebih.

Alasan pemilihan variabel kepemimpinan transformasional, *person organization fit*, perilaku kerja inovatif, dan perilaku berbagi pengetahuan ialah berdasarkan penelitian oleh Rafique dkk (2022) dan Purdiarini & Tanuwijaya (2023) yaitu adanya dampak positif dari kepemimpinan transformasional dan perilaku berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada institusi perguruan tinggi di Pakistan dan *person organization fit* berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui perilaku berbagi pengetahuan karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan kajian referensi tersebut, masih sedikit peneliti yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan *person organization fit* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi perilaku berbagi pengetahuan untuk industri manufaktur.

Keempat variabel tersebut cukup melekat dengan industri manufaktur yang mana harus mengedepankan inovasi untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien serta memberikan manfaat bagi operasional perusahaannya. Pentingnya inovasi dalam industri manufaktur menjadikan perilaku kerja inovatif tumbuh menjadi budaya yang berkembang dalam perusahaan. Kemudian kepemimpinan transformasional sendiri ialah sikap pemimpin yang membuat anggotanya terinspirasi untuk dapat menghasilkan pekerjaan kreatif. Ketika karyawan merasa cocok dengan nilai perusahaan maka karyawan akan memberikan kontribusi maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adanya perilaku berbagi pengetahuan semakin menambah peluang karyawan untuk menghasilkan inovasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan *person organization fit* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan PT Semen Padang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang?

2. Bagaimanakah pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan PT Semen Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh perilaku berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang?
7. Bagaimanakah pengaruh perilaku berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan antara *person organization fit* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan solusi dari permasalahan yang disebutkan sebelumnya, antara lain:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang.
2. Mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang.

3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan PT Semen Padang.
4. Mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan PT Semen Padang.
5. Mengetahui pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang.
6. Mengetahui pengaruh mediasi perilaku berbagi pengetahuan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang.
7. Mengetahui pengaruh mediasi perilaku berbagi pengetahuan terhadap hubungan antara *person organization fit* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Semen Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan bertindak sebagai sumber untuk penelitian lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pembaca dan peneliti akan dampak dari *person organization fit* yang tepat dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif di sektor manufaktur.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan bahwa studi ini akan berfungsi sebagai standar dan panduan yang dapat digunakan oleh sektor industri manufaktur di Kota Padang untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan transformasional dan *person organization fit*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tolak ukur bagi industri manufaktur di Kota Padang mengenai pengaruh perilaku berbagi pengetahuan sebagai mediator untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur di Kota Padang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menguji variabel kepemimpinan transformasional dan *person organization fit* sebagai variabel independen yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif sebagai variabel dependen serta perilaku berbagi pengetahuan menjadi variabel mediasi. Karyawan PT Semen Padang dipilih menjadi subjek penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Terdapat lima bab dalam kajian ini, disusun secara sistematis dengan urutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini memuat penjelasan beberapa teori dari berbagai sumber buku atau jurnal yang berkaitan dengan penelitian, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis tentang teori-teori penelitian serta pembahasan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat tentang metodologi penelitian yang digunakan, desain penelitian, sumber data, variabel penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan dan metode pengumpulan data, serta analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat hasil penelitian yang telah dilakukan, serta tabel-tabel hasil penelitian pengolahan data yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Terakhir, peneliti memaparkan kesimpulan penelitian serta saran dan kontribusi baik untuk penelitian yang telah dilakukan maupun penelitian yang akan datang.