

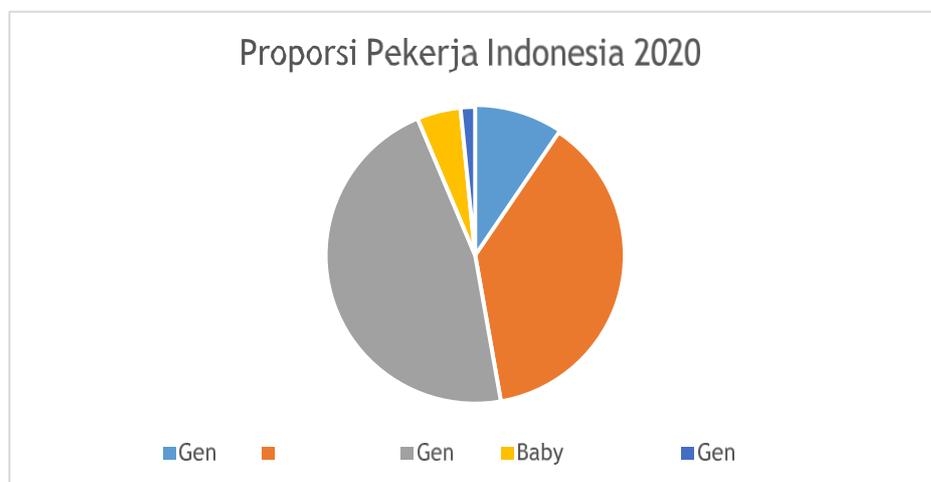
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi di era Revolusi Industri 4.0 menyebabkan tingkat persaingan bisnis menjadi semakin ketat, sehingga menuntut setiap organisasi untuk lebih inovatif. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif organisasi (Love & Singh, 2011; Berisha Qehaja & Kutllovci, 2015). Oleh karena itu implementasi konsep manajemen sumber daya manusia secara profesional yang sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) menjadi sebuah keniscayaan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi juga akan ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang dapat menyesuaikan dengan karakteristik pekerjaanya (Shann, Martin, & Chester, 2014).

Hasil sensus penduduk yang digelar Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) diketahui bahwa jumlah penduduk Indonesia sampai tahun 2020 didominasi generasi milenial. Generasi milenial juga mulai mendominasi sebagai pekerja yaitu sebanyak 48 juta jiwa atau sebesar 37,8%, sedangkan generasi pendahulunya yaitu generasi X sebanyak 59 juta jiwa atau sebesar 46,5% dan generasi Z sebagai pekerja terbaru sebanyak 12 juta jiwa atau sebesar 9,4% dari total pekerja yang tercatat di Indonesia yaitu sebanyak 127 juta jiwa. Generasi milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 2000 (DeVaney, 2015). Pada saat ini mereka menjadi angkatan kerja terbaru yang memasuki dunia kerja, (Gallicano et al., 2012).



Gambar 1.1 Proporsi Pekerja Indonesia Sumber: SAKERNAS 2020

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas berat untuk mengetahui cara terbaik dalam mengelola pekerja dari generasi milenial. Beberapa penelitian menunjukkan pentingnya penyesuaian dalam organisasi dalam memperlakukan pekerja generasi milenial (Mappamiring, Akob, & Putra, 2020; Ngotngamwong, 2020; Ferri-Reed, 2014). Hal ini juga berlaku bagi organisasi yang berada di Indonesia, mengingat tingkat inovasi yang dimiliki masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari peringkat daya saing Indonesia dalam laporan *Global Competitiveness Index* (GCI) 2019 yang baru dirilis oleh *World Economic Forum* (WEF) mengatakan bahwa Indonesia turun peringkat dari posisi 45 di tahun 2018 menjadi peringkat 50 pada tahun 2019. Tidak hanya penurunan peringkat, skor daya saing Indonesia juga turun 0,3 poin ke posisi 64,6. Selain itu Skor terburuk dari daya saing Indonesia ini terkait inovasi yang hanya memperoleh skor 37,7 dari skor tertinggi 100. Hal tersebut menandakan bahwa kualitas sumber daya manusia masih tertinggal dalam hal berbagai pilar khususnya hal inovasi (Agustiyanti, 2019).

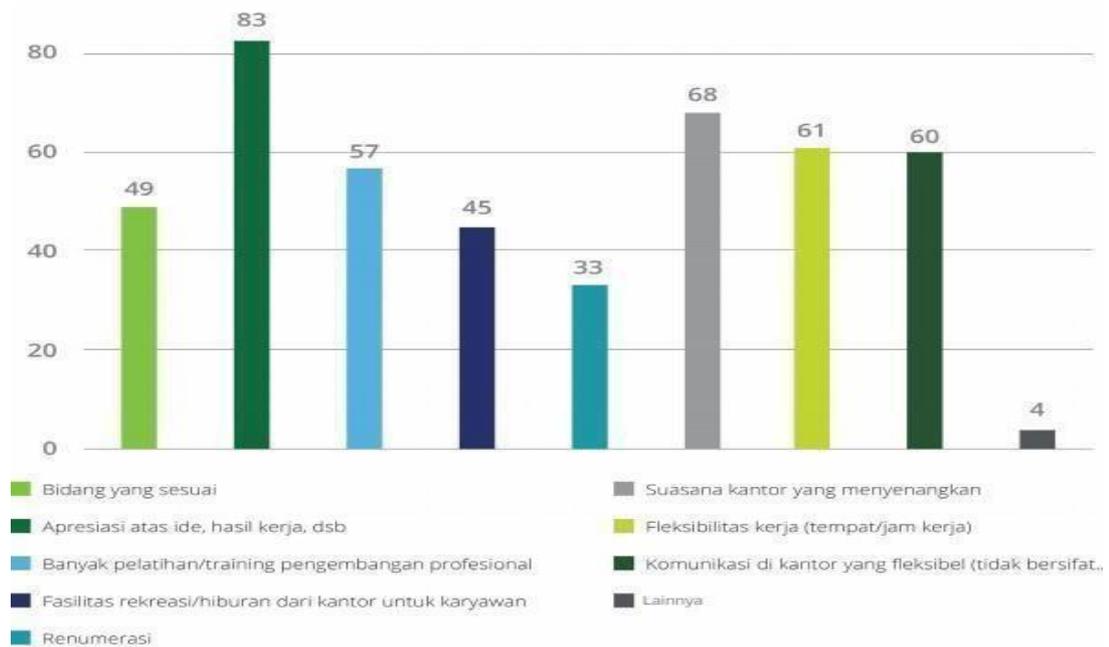
Generasi milenial menjadi sorotan utama khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia karena memiliki karakteristik unik, khususnya mengenai kecepatan adaptasi teknologi yang sesuai dengan isu pengembangan organisasi saat ini. Selain itu, kemampuan adaptasi yang cepat juga sangat diperlukan dalam organisasi mengingat kondisi Pandemi Covid-19 yang masih belum berakhir dan menuntut pergeseran ke arah digitalisasi dengan memanfaatkan teknologi. Oleh karena itu, generasi ini banyak diharapkan dapat memberi kontribusi pada inovasi yang mendukung perubahan organisasi di masa depan.

Berdasarkan gambaran kondisi generasi milenial di atas, maka fokus masalah dalam penelitian ini mengenai perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*) generasi milenial yang dapat dikatakan belum optimal, mengingat generasi milenial ini sudah mulai mendominasi sebagai pekerja namun tingkat inovasi Indonesia belum menunjukkan perubahan signifikan ke arah yang lebih baik. Tingkat inovasi Negara Indonesia bahkan masih tertinggal jauh dari Malaysia dan Singapura (risbang.ristekbrin.go.id). Hal ini bertolak belakang dengan temuan Miller & Miller (2020) yang menyatakan bahwa pekerja milenial terbukti memiliki kontribusi yang lebih besar dalam berinovasi dibandingkan dengan pekerja dari generasi sebelumnya. Hal ini akhirnya menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana

mengelola pekerja milenial agar dapat mengoptimalkan kemampuannya dan memberikan kontribusi dari sisi inovasi bagi organisasi yang ada di Indonesia.

Pekerja milenial cenderung memilih pekerjaan yang berkaitan erat dengan penerapan teknologi. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Lee et al. (2012) yang menyatakan bahwa pada abad ke-21 hierarki negara-negara pada umumnya diukur oleh kapasitas dalam berinovasi, beradaptasi dan menyerap teknologi yang muncul. Perusahaan *start-up* akhirnya menjadi prioritas mereka untuk dapat mengekspresikan potensi yang dimilikinya. Sayangnya, tingkat inovasi pada perusahaan *start-up* yang sudah berkembang pesat ini tidak menunjukkan kenaikan yang signifikan bahkan seolah stagnan yang menjadi pekerjaan tambahan bagi pemerintah untuk dapat memperbaikinya (Inovasi.brin, 2021). Hal ini tidak terlepas dari peran generasi milenial yang mendominasi sebagai pelaku utama dalam perkembangan dan pertumbuhan bisnis *start-up* yang ada di Indonesia.

Menurut laporan Dalecarnegie.id (2018), *employee engagement* merupakan komitmen karyawan, baik emosional maupun intelektual, untuk memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan. Hasil studi ini juga menunjukkan 9% karyawan milenial menolak terikat dengan perusahaan, sebesar 66% tenaga kerja milenial hanya ingin terikat sebagian dan sisanya mereka yang bersedia untuk terikat sepenuhnya (*Marketeers.com*). Hal ini menunjukkan betapa sulitnya perusahaan dalam mengelola tenaga kerja milenial supaya bertahan dalam suatu organisasi. Karyawan yang *engaged* cenderung bersedia bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan dengan bekerja secara produktif dan berkualitas.



Sumber: Delecarnegie.id, 2018

Salah satu hal yang menarik dari generasi milenial adalah dari orientasi pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerja milenial lebih mementingkan hasil akhir pencapaian pekerjaannya dibandingkan harus terlibat dalam proses konvensional organisasi. Generasi milenial lebih memilih menjadi pekerja lepas (*freelance*) untuk menghindari aturan-aturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Kondisi ini bertolak belakang dengan prinsip organisasi dimana manusia merupakan aset utama yang harus dimiliki sepenuhnya oleh perusahaan (Mayo, 2016). Perusahaan yang mampu mengelola dan mempertahankan karyawan milenial memiliki peluang untuk memanfaatkan kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan teknologi sehingga berpotensi untuk melakukan inovasi karena berorientasi pada hasil yang efektif dan efisien.

Salah satu perusahaan yang menjadi incaran dari generasi milenial adalah perusahaan yang bergerak sebagai perusahaan *start-up* digital. *Start-up* dianggap sebagai jenis perusahaan yang mampu menyalurkan minat dan bakat generasi milenial yang peka terhadap perubahan teknologi (Sentika, Yunizar & Muizu, 2020). Tetapi, di beberapa kasus ditemukan bahwa pekerja milenial justru dinilai kurang produktif seperti di Amerika (cnbc.com, 2021) dan India (Sengupta & Al-Khalifa, 2022). Sedangkan produktivitas kerja milenial di Indonesia saat ini masih

sebesar 74,4 persen, masih di bawah rata-rata negara ASEAN sekitar 78,4 persen (detikfinance, 2021). Selain itu, Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) pada 2021 menunjukkan bahwa lebih dari 60% pekerja milenial di Indonesia telah terlibat dalam pekerjaan yang menggunakan teknologi digital, khususnya di sektor teknologi informasi, jasa, dan transportasi (*ride-hailing*). Ini tantangan bagi generasi milenial agar di masa pandemi dan revolusi industri ini terus melakukan upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya terutama ketika mereka bekerja pada perusahaan *start-up* yang dinamis.

Startup ride-hailing adalah perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis, di mana inovasi adalah kunci untuk bertahan dan berkembang (Qorbani et al., 2017). Layanan transportasi *online* (*ride-hailing*) mengalami pertumbuhan yang didorong oleh urbanisasi dan peningkatan penggunaan telepon pintar. Tetapi, tingkat inovasi di sektor ini hanya tumbuh pada CAGR sebesar 14,8% dari tahun 2020 hingga 2023, yang masih lebih rendah dari tingkat pertumbuhan industri teknologi informasi, perbankan, kesehatan dan pendidikan yang rata-rata memiliki tingkat pertumbuhan di atas 25% (GlobeNewswire.com, 2024).

Perusahaan *start-up* yang umum dikenal masyarakat Indonesia khususnya di wilayah Jawa Barat adalah *start-up* yang bergerak dalam industri *Ride-Hailing* yang merupakan penyedia jasa transportasi yang menggunakan *platform online* yang dikuasai oleh dua perusahaan besar yaitu Go- Jek dan Grab. Kedua perusahaan ini menjadi perusahaan yang menawarkan kebaruan di awal kemunculannya, tetapi seiring berjalannya waktu perusahaan Go- Jek maupun Grab dituntut untuk selalu berinovasi sehingga tidak terjebak dengan kesuksesan awal mereka (Solopos.com, 2022). Banyak perusahaan lain saat ini yang bergerak dalam industri yang sama, salah satunya adalah Maxim yang merupakan perusahaan asal Rusia dan mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 2018. Perusahaan Maxim ini dianggap kurang berhasil dan hanya menjadi *follower* di Indonesia (Cnbcindonesia.com). Perusahaan Maxim mengklaim bahwa telah melakukan inovasi, tetapi sebenarnya tetap mengikuti jejak dari perusahaan Go- Jek dan Grab (Kompas.com). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Maxim belum mampu memberikan inovasi yang berarti. Perusahaan ini seharusnya dapat memanfaatkan dan melibatkan karyawan

generasi milenial yang menjadi tolak ukur adanya perilaku inovatif.

Adanya ketimpangan dalam fenomena bahwa generasi milenial yang diharapkan menjadi tolak ukur perubahan yang inovatif dibandingkan dengan tingkat inovasi Indonesia yang masih rendah, ditambah dengan cakupan digitalisasi perusahaan *start-up* yang stagnan ini, pada akhirnya memunculkan celah empiris yang membutuhkan kajian lebih lanjut. Hal ini dapat menjadi isu penting untuk diselesaikan dengan melakukan penelitian tentang perilaku inovatif generasi milenial terutama pada bidang yang mereka minati yaitu *start-up*.

Inovasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang melibatkan teknologi, *science*, keuangan dan komponen organisasi yang dimaksud, untuk mendapatkan suatu proses yang lebih baik dan menghasilkan suatu temuan yang baru (Hashi & Stojčić, 2013). Dalam suatu perusahaan, penerapan ide baru ini dapat mempengaruhi efisiensi perusahaan menjadi lebih baik, yang dapat meningkatkan produksi dan menurunkan biaya. Dengan memperkenalkan perubahan baru baik dalam produk, proses operasional ataupun organisasinya akan menjadikan suatu organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik dan berbeda dari pesaingnya. Hal ini menjadi tugas penting bagi seorang pemimpin dalam mengarahkan setiap karyawan untuk dapat berinovasi pada pekerjaannya.

Kepemimpinan dapat diidentifikasi sebagai faktor penting dari perspektif manajemen bakat (Barkhuizen et al., 2014). Karyawan generasi milenial dilaporkan mencari arahan yang jelas dari manajer tentang harapan mereka dan menunjukkan keinginan untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar (Valenti, 2019). Bass dan Avolio (1990) mengidentifikasi komponen yang berbeda dari dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional menekankan imbalan kontingen yang memberi penghargaan kepada bawahan untuk memenuhi tujuan kinerja. Sedangkan, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menunjukkan bagaimana kebutuhan bawahan saat ini dapat terpenuhi, pemimpin dengan gaya transformasional menunjukkan karisma dan menciptakan kebanggaan, rasa hormat, kepercayaan, dan visi.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi suatu penentu dalam

perilaku inovatif karena pemimpin dinilai lebih cocok untuk dapat memotivasi karyawan untuk lebih mengembangkan keahliannya sendiri. Pemimpin transformasional sering kali memiliki jiwa karismatik dan memiliki visi strategis yang dapat menginspirasi orang lain untuk menjadi kreatif dan inovatif (Pieterse et al., 2010). Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin seperti itu sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan dengan menanggapi kebutuhan individu mereka, memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan mereka dengan visi organisasi yang lebih luas.

Knezovic dan Drkic (2020) berpendapat bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif yang dapat secara langsung berpengaruh. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga diyakini dapat menciptakan perilaku kerja inovatif dengan merangsang peningkatan motivasi individu karyawannya (Afsar & Umrani, 2020). Akan tetapi penulis menemukan suatu *missing link* karena perlu adanya proses yang harus dilalui dari gaya kepemimpinan tertentu untuk dapat mencapai tujuannya yaitu perilaku kerja inovatif, mengingat generasi milenial sangat mempertimbangkan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan pandangan mereka, sehingga dapat mengekspresikan kepribadiannya di dalam pekerjaan. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif mungkin tidak dapat dipastikan secara langsung, tetapi membutuhkan faktor lain yang mampu menjembatani keterkaitannya (Karimi, 2023). Pertimbangan lain juga datang dari hasil penelitian Mishra & Pandey (2018) yang menyatakan bahwa adanya keterkaitan erat antara gaya kepemimpinan dengan perilaku *knowledge sharing* tetapi tidak dengan perilaku kerja inovatif dari karyawan. Hal ini memunculkan inkonsistensi hasil penelitian mengenai keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif yang dapat dijadikan sebagai celah penelitian (*research gap*) yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian ini.

Menurut Zohoori et al. (2013) dan Manafi & Subramaniam (2015) menemukan bahwa pengetahuan adalah kunci dalam menciptakan inovasi. Selain itu mereka juga menegaskan bahwa inovasi dapat tercipta apabila adanya suatu dorongan *knowledge sharing* dari setiap elemen baik atasan maupun rekan kerja harus dapat bekerja sama dalam memperoleh tujuan yang sama. Banyak faktor yang

dapat meningkatkan *knowledge sharing*, seperti yang disebutkan oleh Fong et, al. (2011), yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tersebut dapat ditingkatkan oleh HRM *Practice*. Dalam kaitannya, terdapat salah satu indikator dari HRM *Practice* yang sudah terbukti dapat mempengaruhi *knowledge sharing* yaitu kerjasama karyawan yang dibangun dari *employee engagement* yang kuat (Fong et. all, 2011).

Salah satu langkah awal yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan aktivitas *knowledge sharing* pada pekerja yaitu dengan memahami karakteristik dari para pekerjanya (Wang & Noe, 2010). Pertimbangan karakteristik milenial menjadi faktor kunci dalam pengelolaan pekerja ini terutama berkaitan dengan aktivitas *knowledge sharing*. Pemimpin organisasi dapat menyediakan akses hampir langsung ke sumber-sumber informasi dalam organisasi. Adanya jejaring sosial perusahaan membantu karyawan milenial mempelajari hal-hal di tempat kerja baru mereka, memberi akses langsung ke kolega yang lebih berpengalaman yang dapat membantu dan membimbing mereka, membantu mereka meningkatkan hasil bisnis mereka dengan menggunakan kembali pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaannya (Trees, 2015). Pekerja yang lebih muda juga dapat memanfaatkan kekuatan jejaring sosial untuk menciptakan rasa memiliki (*engagement*) dan membangun reputasi mereka di perusahaan besar yang tersebar, di mana sangat sulit bagi mereka untuk mendapatkan visibilitas.

Rasa memiliki (*engagement*) dari setiap individu karyawan dapat digambarkan sebagai keadaan psikologis yang mengarah pada investasi perilaku energi pribadi (Schaufeli & Bakker, 2004). Deskripsi ini mendefinisikan bahwa ketika seorang karyawan terlibat secara emosional dan intelektual terikat dengan organisasi, berkomitmen terhadap nilainya dan merasa bersemangat tentang tujuannya. Selain itu, *engagement* juga dapat digambarkan dengan kekompakan antara karyawan dalam bekerja (Baker & Lee, 2020). Penelitian lain menjelaskan bahwa *engagement* telah terbukti sebagai penentu untuk menciptakan perilaku kerja inovatif (Agarwal, 2014). Tingkat *engagement* yang tinggi pada karyawan dengan pekerjaannya dalam organisasi dapat dibangun melalui gaya kepemimpinan yang tepat (Strom, Sears, & Kelly, 2014; Popli & Rizvi, 2015).

Berdasarkan penjelasan di atas, kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang dianggap paling tepat dalam mengelola pekerja milenial dan dapat berpengaruh dalam pembentukan perilaku kerja inovatif. *Employee engagement* dan aktivitas *knowledge sharing* juga memiliki tingkat kepentingan tinggi yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif ketika meneliti karyawan generasi milenial.

Sesuai dengan penjelasan tersebut penulis tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui *Employee Engagement* dan *Knowledge Sharing*”** kasus pada karyawan milenial.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diketahui bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif karyawan milenial di Indonesia yang belum optimal, sedangkan generasi ini menjadi harapan besar bagi setiap organisasi dengan memberikan perubahan besar dari sisi inovasi. Oleh karena itu, masih dibutuhkan kajian tentang pendekatan yang tepat bagi karyawan milenial sebagai kunci dalam berinovasi bagi suatu organisasi. Selain itu, terdapat suatu *missing link* antara hubungan antara konsep kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh adanya kontroversi hasil penelitian yang dilakukan oleh Knezovic & Drkic (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku inovasi secara langsung, tetapi penelitian Mishra & Pandey (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan konsep *engagement* dan *knowledge sharing* sebagai strategi yang bisa dibangun guna menciptakan perilaku kerja inovatif.

Dalam penelitian ini, dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran atau deskripsi dari efektivitas kepemimpinan transformasional, tingkat *employee engagement*, tingkat *knowledge sharing* dan tingkat perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial?

- 3 Bagaimanakah *employee engagement* memediasi secara paralel pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial?
- 4 Bagaimanakah *knowledge sharing* memediasi secara paralel pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial?
- 5 Bagaimanakah *employee engagement* dan *knowledge sharing* memediasi secara serial pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas adalah untuk menganalisis interaksi antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh *employee engagement* dan aktivitas *knowledge sharing*. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1 Gambaran atau deskripsi dari variabel kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *knowledge sharing* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial.
- 2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial.
- 3 *Employee engagement* sebagai variabel mediasi paralel antara kepemimpinan *transformational* dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial.
- 4 *Knowledge sharing* sebagai variabel mediasi paralel antara kepemimpinan *transformational* dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial.
- 5 *Employee engagement* dan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi serial antara kepemimpinan *transformational* dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial

1.4 Kegunaan Penelitian

Beberapa kegunaan atau manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah berupa pemanfaatan untuk pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap penelitian ini, diantaranya yaitu:

1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan ilmu dan bahan acuan yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu manajemen khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *knowledge sharing* dan perilaku kerja inovatif .

2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan bagi pihak perusahaan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *knowledge sharing* sehingga perusahaan akan dapat menyusun strategi dalam rangka memenuhi harapan agar tercipta perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pemerintah dalam perumusan kebijakan terbaru mengenai aturan-aturan kerja yang mengarah pada perilaku kerja inovatif terutama untuk pekerja dari generasi muda Indonesia