

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang terpenting dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2012; Syamsul H Senen, 2017). Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin kompleks, sehingga SDM dituntut untuk terus-menerus mengembangkan diri secara proaktif (Judge & Robbins, 2015; Masharyono, (2015:813); Masharyono, (2009:95); Senen & Solihat, (2013:1). Sebuah perusahaan harus berinovasi secara *continue* untuk tetap bisa berkompetitif dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Cefis & Marsili, 2006; Roberts, 2016; Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Masharyono & Senen, (2015:121). Beberapa peneliti seperti Janssen (2000), Scott & Bruce (1994) dan Sharma & Chrisman (1999) menyimpulkan bahwa untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat terus berinovasi tergantung dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu dasar kinerja organisasi, yang menunjukkan “studi tentang perilaku inovatif individu perlu dilakukan” (Scott & Bruce, 1994). Setiap organisasi menyadari apabila suatu perusahaan tidak berinovasi, risiko yang dihadapi yaitu penurunan dan kematian organisasi itu sendiri (Drucker, 1989 dalam Sintok, 2013). Inovasi bisa dalam berbagai bentuk, seperti produk, jasa, proses, dan metode kerja (Kanter, 1988), bahkan dianggap sebagai pemikiran dan kreativitas manusia (Kanter, 1988; Rogers, 2003). Perilaku karyawan yang inovatif mengacu pada pengembangan inisiatif ide dalam menerapkan peningkatan produk, jasa atau cara melakukan sesuatu (Kanter, 1988; Van De Ven, 1986). Perilaku tersebut mencakup semua aktivitas kerja berupa kognitif maupun afektif, seperti pengaturan sosial, dan memberikan kontribusi untuk tugas inovasi (misalnya diskusi dengan rekan dapat membantu mengeksplorasi situasi bermasalah, kolaboratif dalam mencari solusi, dan mempromosikan ide yang sudah disatu kepala) (Messmann, 2012). Tugas inovasi ini saling bergantung dan menjadi kegiatan rutinitas yang berulang dan kompleks dari pengembangan inovasi (Scott & Bruce, 1994).

Inovasi yang dilakukan menghasilkan efektivitas organisasi secara luas telah diterima (Janssen & Yperen, 2004; Van De Ven, 1986; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Yuan & Woodman, 2010) dan keuntungan bagi perusahaan jika memiliki kemampuan untuk terus berinovasi dalam produk, jasa, teknologi dan proses kerja menjadi keunggulan kompetitif di sektor swasta (Fagerberg & Mowery, 2009; Porter, 1985) dan sektor publik (Bartos, 2003; Borins, 2008; Breul & Kamensky, 2008; Damanpour & Schneider, 2009).

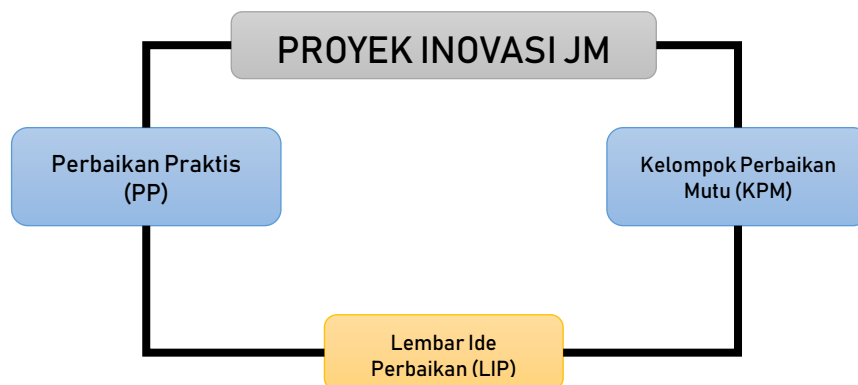
Penelitian perilaku kerja inovatif telah banyak dilakukan dalam industri di berbagai negara seperti Malaysia, India (Blake-beard, 2012), Belanda (Kroes, 2015), Cina (Afsar, Badir, & Khan, 2015), Swiss (Sciences, Affairs, Approved, Gassmann, & Morhart, 2012), Spanyol (Gorgievski, Antonio, & Arnold, 2014) dengan objek penelitian di beberapa industri seperti manufaktur (Carmeli, 2006), jasa (Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Sciences, Affairs, Approved, Gassmann, & Morhart, 2012), pemerintahan (Carmeli, 2006), dan instansi pendidikan (Carmeli, 2006; Messmann, 2012). Identifikasi tentang penurunan kesenjangan pengetahuan dapat diatasi dengan perilaku kerja inovatif sebagai pelaksanaan efektif dari MSDM yang lebih menekankan pada sektor jasa (Nijenhuis, 2015).

Perusahaan berkompetisi pada basis jasa dan tidak lagi pada basis produk fisik (Gronross dalam Kandampully, (2002). Sektor jasa dalam ekonomi global mengalami perkembangan sehingga studi jasa terkhusus inovasi jasa bergerak menjadi isu sentral (Spohrer dan Maglio, 2008). Oleh karena itu, sangat penting memahami bagaimana proses inovasi tersebut terjadi dalam sektor jasa. Selama ini, area penelitian inovasi pada perusahaan jasa lebih banyak fokus dikonteks negara maju (misal Amerika, Eropa, dan Australia) dan masih sangat kurang penelitian di negara berkembang (Thakur dan Hale, 2013). Adanya perbedaan budaya dan sosial ekonomi suatu negara, akan mempengaruhi pengembangan jasa pada suatu negara (Alam, 2007). Hal ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia, sangat relevan sebagai konteks penelitian perilaku kerja inovatif pada perusahaan jasa (Alam, 2007). Masalah perilaku inovatif ini terjadi pula di beberapa perusahaan Indonesia, seperti halnya pada perusahaan PT. Jasa Marga. Oleh karena itu yang menjadi fokus objek penelitian

adalah PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung yang menunjukkan terdapat masalah berkaitan dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Dewa Nyoman Reza Aditya, 2016:1084).

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberikan wewenang untuk mengoperasikan, mengelola dan merawat jalan tol oleh pemerintah. Sebagai satu-satunya BUMN yang beroperasi di bidang pengelolaan jalan tol, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. harus mampu memberikan inovasi dalam bidang pelayanan guna melayani masyarakat sebagai pemakai jalan tol dengan baik. Pelayanan yang baik sangat didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memiliki perilaku inovatif dalam bekerja, karena sumber daya manusia merupakan ujung tombak bagi suatu perusahaan terutama perusahaan yang bekerja di bidang pelayanan masyarakat (Afsar, 2016).

Proyek inovasi merupakan suatu kategori yang dilaksanakan PT. Jasa Marga untuk perbaikan dalam memajukan perusahaan. Di bawah ini akan disajikan gambar dari proyek inovasi sebagai berikut.



Sumber: *Departement Human Resource and General Affair Purbaleunyi, 2018*

**GAMBAR 1.1**  
**PROYEK INOVASI PT. JASA MARGA**  
**CABANG PURBALEUNYI BANDUNG**

Gambar 1.1 menunjukkan Proyek Inovasi Jasa Marga yang terdiri dari Lembar Ide Perbaikan (LIP), Perbaikan Praktis (PP) dan Kelompok Perbaikan Mutu (KPM). Menurut Kepala Dept. HR Lembar Ide Perbaikan (LIP) adalah *project* lembar kerja kelompok ide perbaikan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk menciptakan ide inovatif bagi perusahaan. Perbaikan Praktis (PP) merupakan

metode perbaikan yang berkelanjutan yang dilaksanakan secara individu maupun kelompok (1-2 orang) untuk menyelesaikan permasalahan yang telah diketahui penyebab dan ide perbaikannya. Kelompok Perbaikan Mutu (KPM) merupakan metode perbaikan yang dilaksanakan oleh kumpulan pekerja (3-4 orang) yang berada pada unit/bagian yang sama untuk menyelesaikan permasalahan di mana penyebab dan ide perbaikannya harus melalui proses pengujian (Teguh Hartono S, komunikasi personal, 6 Februari 2018). Hasil dari LIP ini nantinya akan diterapkan dalam proses kerja, produk maupun jasa yang ditawarkan. Contoh hasil LIP yang lolos seleksi dan telah diterapkan di PT. Jasa Marga salah satunya adalah jasa *e-Toll (electronic toll)* yang merupakan sebuah program dalam bentuk layanan pembayaran dilakukan dengan mesin dan kartu elektronik yang telah disediakan, dan memiliki berbagai tujuan yaitu mempercepat layanan transaksi, meminimalisir antrian, dan menyelaraskan program pemerintah GNNT (Gerakan Nasional Non Tunai) (Amalia & Fanida, 2017). Tabel 1.1 menunjukkan jumlah Lembar Ide Perbaikan (LIP) proyek inovasi di PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung.

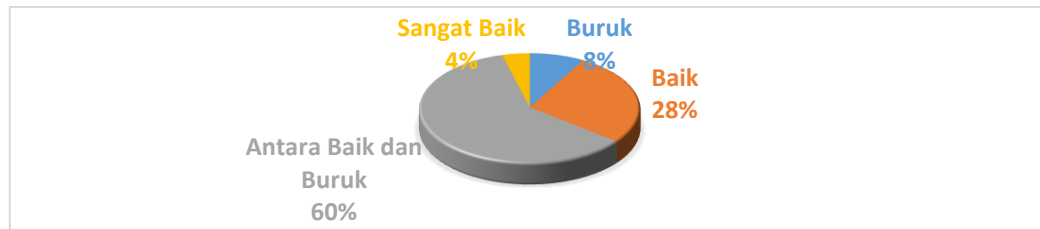
**TABEL 1.1**  
**JUMLAH LEMBAR IDE PERBAIKAN (LIP) PROYEK INOVASI**  
**KARYAWAN PT. JASA MARGA CABANG PURBALEUNYI BANDUNG**

Tahun	No.	Keterangan	LIP	LIP Tidak	LIP	LIP Tidak
			Masuk	Masuk	Lolos	Lolos
2015	1	Perbaikan Praktis (PP)	59	9	31	19
	2	Kelompok Perbaikan Mutu (KPM)	15	2	4	9
	<b>Total</b>		<b>74</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>28</b>
2016	1	Perbaikan Praktis (PP)	51	11	27	13
	2	Kelompok Perbaikan Mutu (KPM)	14	3	5	6
	<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>19</b>
2017	1	Perbaikan Praktis (PP)	49	10	25	14
	2	Kelompok Perbaikan Mutu (KPM)	11	4	4	3
	<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>17</b>

Sumber: *Departement Human Resource and General Affair Purbaleunyi, 2018*

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa data LIP Proyek Inovasi karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung mengalami penurunan jumlah LIP masuk setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2015 LIP yang masuk sebanyak 74 LIP dan yang dinyatakan lolos sebanyak 35 LIP. Tahun 2016 LIP yang masuk sebanyak 65 LIP dan yang dinyatakan lolos sebanyak 32 LIP. Sedangkan tahun 2017 LIP yang

masuk sebanyak 60 LIP dan yang dinyatakan lolos sebanyak 29 LIP. Hal ini menunjukkan masih kurangnya penerapan perilaku kerja inovatif karyawan dalam menuangkan ide-ide inovatif dalam pelaksanaan kerja di PT. Jasa Marga yang akan mempengaruhi kemunduran perusahaan. Di bawah ini akan disajikan gambar dari penilaian pelayanan petugas Gerbang Tol (GT) sebagai berikut.



Sumber: *Departement Human Resource and General Affair Purbaleunyi, 2018*

### **GAMBAR 1.2**

#### **PENILAIAN TERHADAP PELAYANAN PETUGAS GERBANG TOL PT. JASA MARGA CABANG PURBALEUNYI BANDUNG**

Berdasarkan Gambar 1.2 penilaian terhadap pelayanan petugas tol PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung masih terdapat karyawan yang memperoleh penilaian buruk sebesar 8% sedangkan kategori antara baik dan buruk sebesar 60%, hal ini menyebabkan masih kurangnya perilaku karyawan dalam mengidentifikasi setiap masalah kerja sehingga berdampak menurunkan pelayanan petugas GT terhadap pelanggan (J. de Jong & den Hartog, 2010).

Perilaku dalam organisasi terbagi menjadi tiga diantaranya perilaku individu, kelompok, dan organisasi (S. P. Robbins & Judge, 2012). Kepemimpinan transformasional bagian perilaku kelompok (S. P. Robbins & Judge, 2012) yang merupakan suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka terinovasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka (Bass dalam Yukl (2010:313). Sedangkan *work engagement* bagian dari perilaku individu (S. P. Robbins & Judge, 2012) merupakan keadaan motivasional yang positif dan pemenuhan diri dalam pekerjaan terhadap kondisi kerja dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (Pengabdian), dan *absorption* (keasyikan) (W. B. Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002; Wilmar B Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker, 2002). Tingkat *work engagement* menghasilkan keterbukaan yang lebih

Dewi Kania, 2019

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN DI PT. JASA MARGA CABANG PURBALEUNYI BANDUNG**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

besar untuk pengalaman dan ide-ide tentang bagaimana mengoptimalkan dan mengubah proses kerja sehingga berfungsi sebagai motivasi untuk lebih mengembangkan, mempertahankan dan melaksanakan ide-ide inovatif (Stan De Spiegelaere, Gyes, Vanderkerckhove, & Hoote gem, 2012).

Rendahnya perilaku kerja inovatif disebabkan beberapa faktor, salah satunya kepemimpinan transformasional; (Feng, 2016; Kang, 2016; Kroes, 2015; Odoardi, 2015; Pundt & Pundt, 2015; Saeed, 2014; Slåtten & Mehmetoglu, 2014). Para pemimpin yang transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya, dengan menitikberatkan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari pengikut individual, mengubah kesadaran atas permasalahan dengan membantu melihat pada permasalahan lama dengan cara yang baru, membangkitkan semangat, dan menginspirasi guna mencapai tujuan-tujuan kelompok (Rogelberg et al., 2013). Faktor lain penyebab perilaku kerja inovatif rendah yaitu, *work engagement* (Almudena Cañibano, 2013). Masalah dalam perusahaan yang biasa ditemui seperti karyawan yang datang terlambat, dan karyawan yang mangkir merupakan salah satu bentuk kurangnya *engagement* karyawan dalam bekerja yang mengakibatkan rendahnya perilaku kerja inovatif (Almudena Cañibano, 2013). Dalam bisnis saat ini, perusahaan harus berinovasi secara terus menerus untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam jangka panjang (Cefis & Marsili, 2006; Roberts, 2016; Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Slåtten, 2015). Salah satunya, inovasi individu sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan (Hartog, 2008). ‘Sebuah organisasi tergantung pada perilaku inovatif karyawan dan sistem sosial yang diterapkan perusahaan’ (Katz, 1964).

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bisa dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup: 1) Interaksi dengan atasan (kepemimpinan); dan 2) Interaksi dengan grup rekan kerja. Sedangkan faktor eksternal mencakup: 1) *Competitive pressures*; dan 2) *Social-Political pressures* (Nijenhuis, 2015). Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling

percaya dan menghormati yang merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional (Kroes, 2015). Sedangkan interaksi dengan grup rekan kerja merupakan bagian yang tidak lepas dari keterikatan karyawan ditempat kerja (Syamsul Hadi Senen & Solihat, 2013). Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional dan *work engagement* termasuk ke dalam faktor internal yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Afsar, F. Badir, & Bin Saeed, 2014; Y.-C. Huang & Wu, 2010; Kroes, 2015).

Pernyataan solusi masalah di atas dapat diambil beberapa solusi yaitu kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Alasan solusi tersebut dipilih yaitu, pertama kepemimpinan transformasional merupakan praktek kepemimpinan yang diperlukan perusahaan untuk dapat mengikuti perubahan zaman dalam meningkatkan kapasitas inovatif suatu perusahaan dapat mempengaruhi perilaku inovatif dalam mendukung hasil yang inovatif (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008). Kedua, *work engagement* didorong oleh motivasi dan secara signifikan terkait dengan inovasi dalam meningkatkan inisiatif pribadi dan akibatnya mempengaruhi pada perilaku kerja inovatif (Park, 2014). Ketika orang-orang terlibat dalam pekerjaannya, maka mereka merasakan emosi positif mengarah pada pemikiran kreatif dan eksploratif dengan implementasi ide (Fredrickson, 2001) yang mendukung perilaku kerja yang inovatif sebagai peningkatan sumber daya pribadi (Isen, 2001).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari suatu organisasi (Masharyono & Senen, (2015:121); Robbins & Judge, 2012). Persaingan industri semakin ketat dan menuntut adanya usaha keras dari suatu organisasi industri (Hutahaean, 2005). Setiap organisasi berusaha dan berlomba untuk mencapai suatu keberhasilan guna menghadapi persaingan. Ada dua pilihan dan keberhasilan perusahaan, kalah bersaing atau harus berinovasi (S. P. Robbins, 1996). Sebuah perusahaan harus berinovasi secara *continue* untuk tetap bisa berkompetitif dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Cefis & Marsili, 2006; Roberts, 2016; Slåtten & Mehmetoglu, 2014). Beberapa ilmuwan menyimpulkan bahwa untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat terus berinovasi

tergantung dengan perilaku kerja inovatif karyawan. (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Sharma & Chrisman, 1999). Oleh karena itu yang menjadi tema sentra masalah dalam penelitian ini adalah:

“Kemunduran suatu perusahaan disebabkan beberapa hal, salah satunya rendahnya perilaku kerja inovatif karyawan. Dalam bisnis saat ini, perusahaan harus berinovasi secara terus menerus untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam jangka panjang. Inovasi individu sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan. ‘Sebuah organisasi tergantung pada perilaku inovatif karyawan dan sistem sosial yang diterapkan perusahaan’. Dengan kepemimpinan transformasional dan *work engagement* diharapkan mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan guna pencapaian tujuan dan keunggulan bersaing organisasi maupun perusahaan tersebut.”

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latarbelakang penelitian dan identifikasi masalah, maka dapat ditarik rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
2. Bagaimana gambaran *work engagement* karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
3. Bagaimana gambaran perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
4. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
5. Adakah pengaruh *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
6. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Gambaran kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
2. Gambaran *work engagement* karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung

Dewi Kania, 2019

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN DI PT. JASA MARGA CABANG PURBALEUNYI BANDUNG**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



3. Gambaran perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
5. Pengaruh *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dari segi akademik, praktis maupun untuk penelitian selanjutnya.

#### 1. Kegunaan Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan memberi sumbangan dalam aspek teoritis yaitu bagi perkembangan. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan bagi para akademisi dan pengembangan teori sumber daya manusia khususnya pada pendekatan perilaku organisasi.

#### 2. Kegunaan Praktis

##### a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung untuk dijadikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan perilaku kerja inovatif dengan menggunakan solusi kepemimpinan transformasional dan *work engagement*.

##### b. Bagi industri sejenis

Sebagai sumber informasi untuk industri atau perusahaan sejenis khususnya dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif dalam perusahaan tersebut.

#### 3. Kegunaan untuk penelitian selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan transformasional dan *work engagement* di mana digunakan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.