

## **Bab 1 Pendahuluan**

### **Latar Belakang Masalah**

Ditengah perkembangan ekonomi global yang sangat fluktuatif, pembangunan ekonomi menjadi prioritas utama pemerintah dalam menjalankan suatu negara disamping masalah nasional lainnya. Kreatifitas serta integritas yang dilakukan oleh pemerintah sudah banyak dilakukan melalui upaya transformasi gerakan ekonomi. Hal tersebut terlihat pada rangkaian agenda program yang dilakukan pemerintah dalam menciptakan ekonomi kreatif berbasis kemasyarakatan untuk meningkatkan peluang sektor-sektor produktif serta membuka lapangan pekerjaan baru. Namun, dalam konteks negara berkembang seringkali mengalami hambatan mengenai upaya industrialisasi sehingga terjadi minimnya akses pemodal maka kebutuhan inovasi terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sifatnya menjadi vital. (dalam Manurung, 2018)

BUMN berjumlah 142 Perusahaann dengan total aset Rp 8.092 triliun dan bidang usaha beraneka ragam. Total aset BUMN tersebut jauh melebihi aset super holding company Temasek (Singapura) yang bernilai Rp1.112,59 triliun dan Khazanah (Malaysia) sebesar Rp 463,59 triliun. Selama tahun 2019, BUMN memberikan kontribusi kepada APBN sebesar Rp 470 triliun berupa dividen, setoran pajak dan PNBPN Lainnya. Di samping itu, BUMN juga berkontribusi untuk perekonomian nasional melalui pengeluaran operasional dan capital expenditure-nya. Pengeluaran tersebut menyumbang terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dari sisi konsumsi dan investasi, yang akan meningkatkan demand dan mendorong perputaran ekonomi nasional. (dalam Sasongko, 2020)

Badan Pusat Statistik (2020) menyebutkan berdasarkan jenis Perusahaannya, pada tahun 2020 terdapat sebanyak 13 BUMN berbentuk Perum, 80 BUMN berbentuk persero dan 14 BUMN berbentuk persero terbuka. Bagi Perusahaann BUMN yang bergerak dibidang aktivitas keuangan dan asuransi terdapat 15 Perusahaann berupa persero dan persero terbuka. Salah satunya dalam pembahasan penelitian ini merupakan yang bergerak dalam kategori aktivitas keuangan dan asuransi. Namun dalam hal ini, perlu adanya tindak lanjut dari suatu Perusahaann BUMN untuk mempersiapkan segala kebutuhan yang memiliki dampak untuk Pemulihan Ekonomi Nasional. Dalam hal ini, Sasongko (2020) menyebutkan bahwa untuk mengatasi dampak ekonomi yang diakibatkan Covid-19, BUMN dilibatkan dalam program PEN yaitu menyalurkan kredit kepada UMKM dan koperasi; serta melakukan penjaminan kredit modal kerja. Kredit kepada UMKM dan koperasi disalurkan melalui beberapa BUMN yang bergerak dibidang aktivitas keuangan dan asuransi.

Namun permasalahan utamanya adalah BUMN sebagai *agent of value creator* dan *agent of development*. Sebagai *agent of value of creator*, BUMN diharapkan mampu memberikan kontribusi keuntungan ke negara. Sebagai *agent of development*, BUMN diharapkan berkontribusi kepada pembangunan nasional termasuk dalam pemulihan ekonomi pada masa pandemi Covid-19 ini. Untuk mencapai tujuan tersebut Pemerintah telah melakukan Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 219 triliun (2005-2019) yang digunakan untuk peningkatan kinerja BUMN, restrukturisasi BUMN dan pendirian BUMN yang baru. (dalam Sasongko, 2020)

Seperti halnya yang sudah disebutkan pada paragraph sebelumnya pada dasarnya setiap Perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk dapat menciptakan ide baru dan pembangunan suatu Perusahaan agar tujuannya dapat tercapai. Maka dari itu, dalam hal pengelolaannya, sebuah organisasi tidak dapat lepas dari sumber daya manusia yang diharapkan dapat berkontribusi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi tersebut (dalam Bahagia, dkk., 2018). Individu dalam sebuah organisasi/Perusahaan, dalam hal ini merupakan sebuah karyawan merupakan aset penting dalam menjalankan sebuah roda organisasi, karena merekalah yang memiliki peran sebagai konseptor, pengelola, perencana serta pengendali aktivitas organisasi (dalam Prayudhayanti, 2014).

Dalam praktiknya, perusahaan membutuhkan sumber daya demi keberlangsungan bisnis yang dijalannya maka sumber daya manusia diperlukan untuk mengelola hal tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia, suatu organisasi/industri kegiatan yang direncanakan tidak akan pernah mencapai pada tujuannya (dalam Hersey & Blanchard, 1994). Menurut Yildiz, dkk., (2017) mengatakan bahwa pada dasarnya, sebuah organisasi/industri khususnya Perusahaan harus mampu menangani permasalahan tersebut untuk dapat memiliki daya saing, hal tersebut bergantung pada organisasi tersebut dalam pengelolaannya, produk-produk yang dihasilkan suatu organisasi bergantung pada ide ide kreatif para karyawan. Didukung dengan penelitian Asfar & Badir, (2016) yang mengatakan bahwa jika suatu organisasi ingin meningkatkan inovasi dan berdaya saing adalah dengan mendorong setiap anggota organisasi tersebut untuk bekerja secara inovatif.

Setiap perusahaan sekiranya perlu untuk melakukan sebuah pengenalan, pengembangan, modifikasi, adopsi dan penerapan ide, yang merupakan sebuah rangkaian perilaku kerja inovatif. Dengan itu, peningkatan nilai ekonomis dengan cara mengaplikasikan kreatifitas dapat dikatakan sebagai suatu keberhasilan dalam penerapan perilaku kerja inovatif (dalam Scott, dkk, 2013). Individu yang memiliki perilaku inovatif menjadi bagian penting

dalam membangun sebuah organisasi atau Perusahaann guna menjalankan bisnis. Pada dasarnya, untuk mewujudkan perilaku inovatif tentu tidaklah mudah. Tidak seperti halnya kreatifitas, perilaku inovatif perlu adanya proses yang dikembangkan untuk mencapai keberhasilan dari ide ide yang disampaikan(Yuan & Woodman, 2010).

Suryani, dkk. (2020) mengatakan bahwa seorang individu yang memiliki perilaku kerja inovatif harus berfokus pada proses dan permasalahan yang lebih kompleks juga harus membahas sampai penerapan ide ide yang dihasilkan(dalam Carmeli, dkk., 2006). Street, dkk.(2001) menyebutkan terdapat lima komponen yang membentuk perilaku inovatif diantaranya, *opportunity exploration, generativity, formative investigation, championing* dan *application*.

Dalam perspektif seorang karyawan, perilaku inovatif dapat dikatakan efektif ketika seorang karyawan mampu melakukan analisis mengenai setiap permasalahan pekerjaan dan respon dalam pemecahan masalah dalam lingkup pekerjaan (dalam De Jong & Hartog, 2010). Urgensi perilaku inovatif pada seorang karyawan ini akan berimbas pada sikap yang dimilikinya serta akan berdampak pada pola perilakunya sehari hari. Dari pola perilaku yang muncul atas dasar sikap yang dimilikinya akan berdampak pada produksi ide-ide kreatif, secara bersamaan kebiasaan tersebut akhirnya meningkatkan pola perilaku yang inovatif dalam setiap pekerjaannya (Setiawan, 2018).

Wardhani & Gulo (2017) menyebutkan bahwa perilaku inovatif merupakan serangkaian perilaku yang memiliki tujuan untuk meningkatkan performa individu dalam peningkatan inisiatif kerja, memproses suatu ide serta meningkatkan kualitas produk dan menciptakan suatu produk baru yang akan meningkatkan nilai bisnis suatu organisasi/industri. Dengan kata lain bahwa perilaku inovatif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan nilai suatu organisasi/industri untuk dapat memiliki daya saing.

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai sikap inisiatif (pada pekerjaan, grup atau organisasi) ide-ide, proses-proses, produk-produk juga cara kerja organisasi baru dan berguna. Perubahan menjadi suatu akibat dari setiap pencapaian inovasi, meskipun dalam setiap perubahan tidak selalu diikuti dengan adanya ide baru, adanya pengaruh terhadap perubahan, perkembangan dan pertumbuhan suatu organisasi. Ada beberapa tahap pada seseorang agar berperilaku inovatif yaitu, eksplorasi peluang, pemunculan ide-ide, memperjuangkan ide-ide dan memperjuangkan ide ide tersebut. (De Jong, 2007). Dengan kata lain, individu yang memiliki perilaku kerja inovatif merupakan hasil dari sebuah proses yang dilakukan setiap individu dalam mengusahakan ide idenya.

Sam (2021) menyatakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada. Dalam hal ini sumber daya manusia, dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan terwujudnya tujuan organisasi itu sendiri. Acuan referensi yang telah disebutkan pada kalimat sebelumnya, akan dikaitkan pada fenomena yang terjadi di perusahaan BUMN yang menjadi subjek penelitian. Saat ini manajemen sedang mengalami penurunan etos kerja. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan PT X bahwa telah terjadi penurunan kinerja kerja pada karyawan diakibatkan karena manajemen kurang mendidik dan melatih karyawan, hal ini disebabkan karena tidak dilakukan pelatihan dalam bidang tertentu sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan sehingga karyawan seringkali tampak kurang bersemangat ditempat kerja dan melakukan tugas karyawan dengan apa adanya tanpa berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah organisasi harus mampu untuk menyatukan persepsi pegawai dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari uraian paragraf sebelumnya, peneliti menganalisa bahwa yang menjadi pendorong agar dapat menunjukkan perilaku inovatif merupakan *psychological empowerment*. Suryani, dkk. (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological empowerment* terhadap perilaku inovasi. Didukung dengan pernyataan Spreitzer (1995) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki empat aspek munculnya pemberdayaan psikologis seperti pekerjaan yang berarti, tujuan diri yang kuat, kompetensi yang dimiliki, serta dampak dari hasil kerja terdapat suatu keterkaitan antara *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif.

Nasution (dalam Hidayati, 2018) menyatakan bahwa terdapat empat unsur untuk dapat memberdayakan karyawan agar mereka bisa bekerja dengan lebih leluasa untuk menyelesaikan pekerjaannya yaitu, informasi, skill dan pengetahuan, kekuasaan serta penghargaan. Selain daripada kompetensi yang dimiliki setiap karyawan, Perusahaan pun harus memperhatikan beberapa hal seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, *locus of control* dan masa kerja hal tersebut merupakan hal yang mempengaruhi terbentuknya *psychological empowerment*. Adapun faktor organisasional yang juga berpengaruh terhadap *psychological empowerment* yaitu, rentang kendali, ambiguitas peran, akses informasi dan sumber daya, dukungan sosial, iklim kerja dan sebagainya (Koberg, dkk., 1999 dalam Koesindratmono & Septarini, 2011).

Dari uraian paragraf sebelumnya, peneliti melakukan tinjauan pustaka untuk menganalisis lebih jauh akan gambaran masalah yang telah disebutkan diparagraf fenomena yang diperoleh melalui proses wawancara. Getz & Robinson (2003) menyebutkan sebanyak 80% ide baru dikemukakan oleh karyawan dan 20% sisanya adalah hasil dari perencanaan yang dilakukan oleh organisasi secara strategis dan structural, hal tersebut merupakan peningkatan inovasi dalam organisasi.

Dalam perspektif penelitian lain, ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu faktor internal dan eksternal. *self-leadership* dari penelitian (Carmeli, dkk., 2006) adalah satu faktor internal, sedangkan gaya kepemimpinan dari penelitian (J. de Jong, 2007) sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi munculnya perilaku inovatif. Kresnandito (2012) menyebutkan Perilaku inovatif muncul karena adanya keberpengaruhan yang kuat dari seorang pemimpin dalam menciptakan inovasi, hal itu dapat terjadi karena inovasi merupakan proses sosial. Hal tersebut didukung dengan penelitian Choi, dkk. (2016) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, hal tersebut ditunjukkan oleh karyawan sehingga suatu Perusahaan dapat dengan mudah untuk membangun inovasi.

Berkaitan dengan faktor eksternal yang menyebabkan peningkatan perilaku inovatif Wardhani dan Gulo (2017) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi pasti memiliki seorang pemimpin, pemimpin tersebut seharusnya dapat memotivasi setiap karyawan yang ada untuk dapat menyelesaikan tugas dan membantu memecahkan suatu masalah serta dapat menciptakan visi dan misi yang selanjutnya akan ditindaklanjuti melalui sebuah perilaku. Hal ini didukung dalam penelitian Imran & Anis (2011) yang menyatakan bahwa pemimpin yang

memiliki hubungan baik dengan karyawannya maka perilaku inovatif yang muncul dari setiap karyawannya pun akan meningkat.

Menanggapi hal tersebut, Martono (2013) mengatakan bahwa pemimpin adalah pencetus gagasan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari García-Morales, dkk. (2012) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan hal yang tepat untuk diterapkan agar terwujudnya karyawan memiliki kualitas dan berdaya. Didukung oleh penelitian (Martono, 2013) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran karyawan dan mendukung kualitas kerja yang lebih tinggi dan inovasi yang lebih besar. Juga ditambahkan oleh Susiawan & Muhid (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditujukan dengan perilaku dari pemimpin yang efektif dalam mengubah dasar nilai, keyakinan dan sikap yang ditunjukkan dilingkungan organisasi sehingga para karyawannya bersedia untuk meningkatkan kinerjanya bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional seringkali disamakan dengan gaya kepemimpinan karismatik, sebenarnya ada beberapa perbedaan diantara keduanya terhadap perilaku inovatif, keduanya memandang bahwa suatu masalah yang sama dengan masalah sebelumnya dapat diselesaikan dengan cara yang baru. Seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi inspirasi bagi karyawannya karena memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap masa depan keberlangsungan suatu organisasi (Richard, 2012. dalam Prawithasari, 2019)

Reuvers, dkk. (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai sebuah model kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan perilaku inovatif. karena kepemimpinan transformasional dapat mengikat nilai-nilai pribadi pengikutnya dan mendorong mereka melakukan sesuatu melebihi timbal balik yang biasa untuk kinerja yang diharapkan. Hal serupa yang dikatakan oleh (Bass, dkk., 2003) kepercayaan yang terhubung pada setiap karyawan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan dengan pemimpinnya dalam suatu organisasi jika pemimpin menekankan gaya kepemimpinan transformasional.

Seorang karyawan sangat membutuhkan asupan pengetahuan menambah performa kerja yang bermanfaat agar diterapkan dalam setiap pekerjaan sehari-harinya sehingga dapat meningkatkan eksplorasi dan hubungan antar karyawan (H. W. Lee & Yu, 2011). Kinerja seorang karyawan dapat berdampak pada sebuah organisasi, ketika seorang karyawan memiliki pengetahuan yang luas pada pekerjaannya (Arizqi, 2017). Tingkat inovasi suatu organisasi

untuk memecahkan suatu masalah dan manajemen organisasinya ditentukan oleh kemampuan suatu organisasi tersebut dalam perubahan dan pemanfaatan pengetahuannya.(Choi, dkk., 2016)

Dari penjelasan paragraf sebelumnya, peneliti menduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh keduanya, seperti yang disampaikan oleh Burn (dalam Bass, B.M. & Riggio, 2006) Setiap karyawan akan merasa termotivasi dan terinspirasi jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, selain itu berkembangnya peran seorang karyawan kearah yang lebih baik serta dapat menguntungkan dalam setiap aspek produktivitas Perusahaan disebabkan karena adanya upaya dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Peneliti menganalisis, jika suatu perusahaan tidak menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan melemahkan pengaruh *psychological empowerment* sehingga tidak munculnya perilaku inovatif. Sehingga diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk memperkuat pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif tersebut. Hal ini disebabkan, didalam gaya kepemimpinan transformasional terdapat aspek sebagai berikut, pemimpin memiliki peran yang kuat sebagai *role model* bagi pengikutnya, pemimpin yang memiliki visi untuk memotivasi pengikutnya, pemimpin yang mendukung untuk mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara yang inovatif serta pemimpin yang dapat membangun iklim dengan mendengarkan apa kebutuhan dan mampu menjadi mentor pengikutnya agar mereka lebih teraktualisasi hal tersebut diyakini dapat memperbaiki *psychological empowerment* yang juga dapat meningkatkan perilaku inovatif.

Berangkat dari berbagai uraian fenomena dan asumsi penelitian yang telah dijelaskan, peneliti berminat untuk melakukan pengkajian lebih jauh mengenai “Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai variable moderator”

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan Fenomena dan dugaan teoretis yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut

1. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menjadi variabel moderator dalam pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif?.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif
2. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif
3. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menjadi variabel moderator pada pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif

### **Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian terdiri atas kegunaan teoretis dan kegunaan praktis.

1. Kegunaan Teoretis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi berupa sumbangan pemikiran berkaitan dengan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *psychological empowerment*, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif, dan keterkaitannya dengan konstruk kehidupan berorganisasi.
2. Kegunaan Praktis. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi perusahaan yang bergerak di bidang asuransi dan keuangan. Disamping itu, hasil penelitian ini bagi para praktisi dalam ranah keilmuan psikologi adalah sebagai sumber referensi penunjang mengenai pola kehidupan berorganisasi yang membutuhkan perilaku inovatif dengan didukung oleh *psychological empowerment* dan gaya kepemimpinan transformasional.