

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era milenial terutama di era bisnis digital saat ini menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan *ter-upgrade* agar tidak kalah dalam persaingan bisnis. Semakin canggih kemampuan digital seseorang akan semakin kreatif dalam menangkap peluang bisnis. Persaingan di dunia bisnis tidak dapat dihindari, untuk itu setiap upaya diperlukan untuk selalu tahu, memahami apa yang terjadi di pasar, apa yang diinginkan pelanggan, dan memahami perubahan lingkungan bisnis sehingga dapat memiliki kinerja yang bagus. Oleh karena itu, upaya untuk memahami apa dan bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal harus selalu ditingkatkan.

Sebagai tindakan kompetitif dalam lingkungan bisnis, organisasi harus memfasilitasi potensi inovatif karyawan mereka (Jafri, 2010). Keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja bisnis di antara organisasi didorong oleh karyawan yang inovatif (Kim & Koo, 2016). Cendekiawan dan praktisi telah menunjukkan bahwa karyawan yang inovatif mampu membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan (Jafri, 2010). Perilaku inovatif dalam lingkungan kerja didefinisikan sebagai pengenalan atau penerapan ide, produk, dan proses baru yang disengaja oleh karyawan atas peran, tim, atau organisasi kerja mereka (Yuan & Woodman, 2010). Perilaku inovatif karyawan termasuk menemukan teknologi

baru, menyarankan cara-cara baru untuk mencapai tujuan, menerapkan metode tugas baru, dan menyelidiki sumber daya untuk memulai ide-ide baru (Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010). Perilaku inovatif dalam lingkungan kerja merupakan proses yang kompleks melibatkan berbagai motivasi dan sumber daya untuk mengatasi kesulitan, hambatan, dan frustrasi (Carmeli et al., 2006). Singkatnya, proses ini bertujuan untuk melihat ide individu menjadi ide kelompok dan organisasi dari waktu ke waktu, yang pada gilirannya meningkatkan pengetahuan yang tersedia untuk perusahaan dan meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang bersedia untuk menyumbangkan ide kepada rekan kerja cenderung menghasilkan ide-ide baru, sehingga memfasilitasi kegiatan inovatif dalam lingkungan ekonomi yang terus berubah (Ghosh, 2015).

Akibat lingkungan ekonomi yang berubah, globalisasi dan permintaan bersaing, *innovative work behavior* atau perilaku kerja inovatif telah menjadi semakin penting (Woods et al., 2017) dan prasyarat untuk kelangsungan hidup organisasi (Hon & Lui, 2016). Kepemimpinan yang tepat memiliki potensi untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dengan memotivasi karyawan dan mengembangkan suasana kondusif untuk pengembangan keterampilan kreatif dan inovatif mereka yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif yang unggul bagi organisasi (Patiar & Wang, 2016; Schuckert et al., 2018). Meskipun berbagai teori mendebatkan apa gaya kepemimpinan yang tepat untuk perilaku kerja inovatif karyawan, penelitian sebelumnya telah menekankan pentingnya *transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional untuk dapat melakukannya (Masa'deh et al.,

2016; Rawung et al., 2015). Kepemimpinan transformasional dapat digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang mempromosikan kepentingan kolektif karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan kolektif (García-Morales et al., 2012). Para ahli membahas topik inovasi secara luas dan memverifikasi inovasi sebagai hal yang vital untuk keunggulan kompetitif perusahaan di industri manufaktur dan teknologi tinggi. Sehingga oleh karenanya, mau tidak mau karyawan dituntut untuk bekerja keras melebihi kapasitas yang mereka miliki.

Saat ini, banyak karyawan bekerja berjam-jam melebihi jam kerja yang semestinya (Wijhe et al., 2011). Tampaknya tekanan ekonomi global dan meningkatnya kompetisi mendorong organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang bersedia bekerja keras (Blair-Loy & Jacobs, 2003). Selain itu, koneksi data berkecepatan tinggi memungkinkan karyawan untuk bekerja kapan saja, di mana saja tanpa mengenal batasan ruang dan waktu. Pada awal 1970-an, Oates (1971) mengatakan bahwa bekerja di luar batas dimungkinkan menyerupai kecanduan bekerja, sebuah fenomena yang ia sebut sebagai "*workaholism* atau gila kerja". Dengan kata lain, fitur khusus kecanduan kerja serupa dengan kecanduan lainnya, misalnya menampilkan perilaku berlebihan dan mengabaikan domain signifikan lainnya dalam kehidupan (Burke et al., 2008). *Workaholism behavior* oleh beberapa orang dianggap sebagai kejadian yang berbahaya (Oates, 1971; Wijhe et al., 2011), sedangkan yang lain menganggapnya sebagai hal yang positif (Peiperl & Jones, 2001), dan yang lain menganggapnya sebagai positif dan negatif (Ng et al., 2007). Berdasarkan tinjauan menyeluruh dari literatur, Scott et al. (1997) membedakan tiga fitur penyusun *workaholism*.

Pertama, pecandu kerja menghabiskan banyak waktu dalam pekerjaan mereka ketika mereka mendapat kesempatan untuk melakukannya. Kedua, pecandu kerja tidak mau melepaskan diri dari pekerjaan dan mereka terus-menerus memikirkan pekerjaan bahkan ketika mereka tidak bekerja. Ketiga, pecandu kerja bekerja di luar apa yang diharapkan dari mereka untuk memenuhi persyaratan organisasi atau ekonomi.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa dalam industri manufaktur membutuhkan tingkat inovasi tinggi untuk mendesain pekerjaan agar sesuai kebutuhan sehingga mampu berkinerja baik secara terus-menerus. Di PT. Parkland World Indonesia Jepara (PWJ) misalnya pada program perbaikan terus-menerus atau kaizen yaitu dengan mengumpulkan ide-ide kaizen dari karyawan. Ide-ide tersebut bisa berupa perbaikan proses produksi, perbaikan layout produksi, menghilangkan atau mengkombinasikan proses produksi, dan lainnya yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk mencapai efisiensi seoptimal mungkin. PWJ menargetkan harus selalu ada perbaikan setiap periodenya, yang mana targetnya harus mencapai 100% pertahun dari tahun sebelumnya. Namun kenyataannya, memunculkan ide kaizen tersebut tidaklah mudah, terlebih tuntutan yang diminta ialah harus benar-benar baru (tidak boleh yang sudah ada di standard kerja) dan relevan untuk diimplementasikan. Pasalnya, per akhir Bulan Desember 2019, ide kaizen (*original idea*) yang diterima berjumlah 469 ide, dengan total ide yang di implementasikan berjumlah 84 ide. Berdasarkan *original idea* jumlah tersebut masih sangat rendah hanya sekitar 3% dari total tenaga kerja PWJ yang banyaknya kurang lebih 15.000 orang.

Selanjutnya, untuk target di tahun 2020, ide kaizen yang diperoleh ialah harus setidaknya 10% dari tenaga kerja langsung dan memiliki pengaruh setidaknya 5% untuk efisiensi perusahaan. Namun faktanya, mengumpulkan ide-ide kaizen dari karyawan sangatlah tidak mudah, meskipun sudah ditargetkan oleh atasan atau bahkan perusahaan, intensitas karyawan dalam memberikan ide masih sangat sulit. Oleh karena itu, perlunya penelitian ini ialah sebagai referensi kepada perusahaan untuk menjawab pertanyaan “kenapa” karyawan sulit memberikan ide kaizen mereka.

Selain itu, berdasarkan studi terdahulu terdapat kesenjangan pada hasil penelitian. Wang & Rode (2010) berdasarkan hasil dari analisis pemodelan linier multi-level menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan terkait dengan kreativitas karyawan, juga tidak ada interaksi dua arah antara kepemimpinan transformasional terhadap identifikasi dengan pemimpin dan kepemimpinan transformasional dengan iklim inovatif. Hasil tersebut bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh Lee et al. (2018); Maria-Stock et al. (2017) dan Afsar et al. (2019) yang mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja inovatif. Pada variabel *workaholism behavior*, studi Bakker & Oerlemans (2011); Libano, Llorens, Salanova, & Schaufeli (2010); dan Wijhe et al. (2011) mengungkapkan bahwa *workaholism behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini justru bertentangan dengan hasil penelitian Gorgievski (2014) yang menyatakan bahwa *workaholism behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif para pengusaha di Spanyol.

Selain itu, studi Shimazu et al. (2010) menunjukkan bahwa workaholism berpengaruh positif dengan keluarnya emosi, yang secara positif terkait dengan kesehatan yang buruk. Selain itu, workaholism secara positif dan langsung terkait dengan kesehatan, sedangkan *workaholism* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terkait dengan kinerja pekerjaan, yang mana kinerja pekerjaan ini sebagai akibat positif atas perilaku karyawan yang inovatif (Shih & Susanto, 2011).

Sehingga pada penelitian ini, sebagai solusi atas kesenjangan penelitian yang ditemukan, akhirnya peneliti memasukkan variabel *job crafting* sebagai mediator antara *transformational leadership* dan *workaholism behavior* terhadap *innovative work behavior*. *Job crafting* membantu karyawan untuk memperhitungkan kebutuhan individu dan dapat mendesain ulang proses pekerjaan untuk menciptakan perubahan berkelanjutan dalam organisasi (Demerouti, 2014). *Job crafting* juga memfasilitasi proses penciptaan perubahan karena karyawan merasa energik, antusias dan terlibat dalam menantang status quo. Organisasi melalui *Job crafting* mendorong karyawan mencoba cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Guan & Frenkel, 2018; Tims et al., 2014). Tingkat kebosanan, kelelahan emosional, frustrasi, dan kelelahan berkurang drastis ketika karyawan diberi kebebasan mencari sumber daya baru untuk mengatasi kemonotonan dalam melakukan kegiatan rutin (Afsar et al., 2019). *Job crafting* juga bermanfaat untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam beradaptasi dengan tuntutan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya yang selalu berubah (Kim et al., 2018). Memikirkan hal ini secara positif dapat

membantu karyawan berperforma lebih baik dan lebih menikmati pekerjaan mereka.

Sehingga berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini akan mengkaji pentingnya *job crafting* dalam pengaruhnya terhadap *transformational leadership* dan *workaholism behavior* terhadap *innovative work behavior*. Selanjutnya akan dikaji pula dampak dari *job crafting* terhadap *innovative work behavior* sebagai variabel intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang terkait dengan fenomena dan faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif SDM, secara umum dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, “Bagaimana meningkatkan perilaku kerja inovatif SDM melalui *job crafting*?” Selanjutnya, secara khusus pertanyaan penelitian (*question research*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana meningkatkan *innovative work behavior* melalui *transformational leadership* dan *workaholism behavior* sebagai pengaruh langsung?
2. Bagaimana meningkatkan *innovative work behavior* melalui *job crafting* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *workaholism behavior*?
3. Bagaimana model untuk meningkatkan *innovative work behavior* SDM melalui *job crafting*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana meningkatkan perilaku kerja inovatif SDM melalui *job crafting*. Agar mampu menjawab pertanyaan penelitian, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh secara langsung *transformational leadership* dan *workaholism behavior* terhadap *innovative work behavior*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job crafting* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *workaholism behavior* terhadap *innovative work behavior*.
3. Untuk mengembangkan model terkait peningkatan *innovative work behavior* SDM melalui *job crafting*.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini diantaranya adalah kontribusi terhadap teori, sementara manfaat praktis adalah kontribusi dari hasil penelitian ini sebagai suatu input positif untuk pemecahan masalah terkait upaya peningkatan perilaku kerja inovatif SDM pada perusahaan manufaktur melalui *job crafting*. Adapun manfaat teoritis dan praktis lebih lanjut ialah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pemahaman teoritis terkait dengan peningkatan perilaku kerja inovatif SDM pada perusahaan manufaktur melalui *job crafting*, sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu akademik terutama dalam bidang Manajemen.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan penelitian mengenai peran *transformational leadership*, *job crafting*, *workaholism behavior* terhadap *innovative work behavior* serta dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya terutama pada bidang yang sama.

1.4.2 Manfaat Praktis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi, rekomendasi, dan referensi kepada manajemen perusahaan manufaktur untuk dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif SDM-nya di era milenial sekarang ini agar mampu menghasilkan SDM berkualitas yang dapat diandalkan oleh perusahaan. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada pimpinan perusahaan dalam menyusun strategi terbaik untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif SDM demi terwujudnya kinerja organisasi yang optimal dengan memahami karakteristik psikologi dan sosial.