

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi pada sebuah perusahaan senantiasa melibatkan sekelompok orang diantaranya adalah karyawan yang saling berinteraksi secara intensif. Bentuk interaksi tersebut dapat disusun atau digambarkan dalam sebuah struktur guna membantu usaha dalam mencapai tujuan bersama. Namun setiap karyawan yang berada dalam organisasi tentunya mempunyai tujuan khusus, dengan keikutsertaannya dalam organisasi diharapkan dapat membantu mencapai tujuan bersama (kelompok). Setiap organisasi pasti menginginkan pelaksanaan kinerja dan penggunaan sumber tersebut dapat benar-benar digunakan, dengan demikian perlu adanya pengaturan, pengarahan, dan pendayagunaan (As'ad, 2012)

Karyawan merupakan kekayaan dalam suatu perusahaan. Aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan karyawan. Karyawan adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Wijayanti, 2010). Perubahan atau inovasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna untuk mengembangkan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya (Pitaloka dan Widyawati, 2015). Dari hasil observasi peneliti di PT Haleyora Power Area Yogyakarta pada 09 Januari 2020 menemukan adanya beberapa karyawan enggan untuk melakukan perubahan atau inovasi guna untuk memajukan perusahaannya, beberapa

karyawan belum mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya, misalnya mereka masih belum bisa membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga, hal ini dikarenakan kurangnya perhatian dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Keberhasilan pada organisasi tergantung bagaimana kreatifitas karyawannya dalam mengembangkan suatu inovasi. Artinya sebuah organisasi yang inovatif berarti harus aktif mendorong seluruh karyawan didalam sebuah perusahaan untuk berinovasi. Hal ini didukung dengan pendapat beberapa praktisi dan ilmuwan bahwa inovatif sebagai tindakan seseorang yang diarahkan pada tujuan organisasi yang didalamnya terdapat ide-ide baru yang menguntungkan (De Jong dan Den Hartog, 2003)

Sebagaimana fenomena saat ini, banyak organisasi bisnis terutama yang berorientasi pada pelanggan, berusaha untuk meningkatkan daya saingnya melalui eksplorasi sumber-sumber daya baru teknologi dan keterampilan yang dapat mendorong munculnya keunggulan kompetitif perusahaan (Hammel, 1998). Hal ini juga dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Yuniasanti, dan Prahara (2018) bahwa perilaku inovatif yang dimiliki karyawan masih tergolong rendah. Penelitian tersebut dilakukan kepada 35 karyawan dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa 30 karyawan (85,714%) masih memiliki perilaku inovatif dalam tingkat rendah dan 5 orang sisanya (14,286%) memiliki perilaku inovatif dalam tingkat sedang. Oleh karena itu penelitian tersebut menunjukkan masih rendahnya tingkat perilaku inovatif yang dimiliki karyawan.

PT. Haleyora Power didirikan khusus untuk memenuhi kebutuhan listrik di areal tambang PT Antam yang akan dibuka di daerah Halmahera, Maluku. Sebagai antisipasi maka PT PLN membentuk anak perusahaan yaitu PT Haleyora Power yang akan mendirikan dan mengoperasikan pembangkit listrik 300 MW. Dimana 100% hasil produksi listrik tersebut dimaksudkan untuk melayani operasional tambang PT Antam proses pengolahan di smelternya. PT. Haleyora Power ini memiliki visi menjadi perusahaan yang mampu mengoperasikan aset ketenagalistrikan yang terkemuka dengan Standar Kelas Dunia dengan memberikan pelayanan dengan kualitas standar 25% terbaik dunia, dari sisi keselamatan ketenagalistrikan, kecepatan pelayanan gangguan, dan kehandalan pasokan listrik. Adanya visi tersebut diharapkan agar seluruh karyawan PT. Haleyora Power Area Yogyakarta dapat memaksimalkan pekerjaan. Salah satu caranya dengan terus meningkatkan perilaku inovatif pada seluruh karyawan seperti menentukan ide dalam melihat suatu kendala pekerjaan agar dapat mencapai sebuah target dengan lebih efisien tidak hanya menunggu perintah dari atasan.

Menurut Jong dan Hartog (2008) perilaku inovatif atau *Innovative Work Behaviour (IWB)* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Jong dan Hartog (2008) mengemukakan ada empat aspek dalam perilaku inovatif yaitu, 1), Melihat peluang yang dimana proses Inovatif ditentukan oleh kesempatan, 2), Menentukan ide yaitu membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan, 3),

Dukungan yaitu melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, dan 4), Aplikasi dimana individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi dkk (2018) terhadap karyawan PT.A Yogyakarta pada hari jumat tanggal 11 Maret 2016. bagian penjualan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki perilaku inovatif dalam tingkat rendah sejumlah 30 orang (85,714%) dan sisanya 5 orang (14,286%) dalam tingkat sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perilaku inovatif pada karyawan masih rendah. Maka dapat diartikan hampir seluruh subjek penelitian memiliki permasalahan dalam perilaku inovatif.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 januari 2020 pada karyawan PT. Haleyora Power area Yogyakarta, menunjukkan bahwa 6 dari 8 karyawan belum memiliki perilaku inovatif. Berdasarkan hasil lapangan pada aspek melihat peluang 6 dari 8 karyawan belum bisa memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kualitas pelayanan, masih banyak pelanggan yang complain terkait pelayanan ketika memasuki musim penghujan. Pada aspek menemukan ide 6 dari 8 karyawan sudah bisa menemukan ide pada permasalahan yang muncul, tetapi mereka belum bisa memperjuangkan ide mereka karena keterbatasan peralatan dan pengetahuan dalam penanganan, hal tersebut membuat perusahaan mereka tidak memiliki kemajuan, resikonya hal tersebut membuat mereka kualahan dalam menghadapi

musim hujan, banyak pelanggan yang langsung datang ke kantor berkali-kali karena complain yang mereka ajukan tidak segera ditangani oleh pihak petugas.

Selanjutnya pada aspek mencari dukungan pada karyawan PT. Haleyora Power area Yogyakarta menunjukkan 6 dari 8 karyawan tidak memiliki dukungan antar sesama rekan kerja karena mereka tidak memiliki tujuan yang sejalan dalam kinerja mereka untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Sedangkan pada aspek aplikasi 6 dari 8 karyawan tidak memiliki inisiatif untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi ketika memasuki musim penghujan yang dibanjiri oleh komplain para pelanggan. Mereka hanya mengandalkan kinerja koordinator yang turun langsung kelapangan untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa banyak karyawan PT. Haleyora Power area Yogyakarta belum memiliki perilaku inovatif di tempat kerja sehingga dapat menghambat target gangguan serta berdampak negatif perusahaan yakni akan dikenakan denda atau pinalti dari PT PLN (Persero) yang merupakan mitra kerja PT Haleyora Power.

Lingkungan strategis yang mengalami perubahan yang sangat cepat akan menimbulkan masalah besar bagi sebuah organisasi yang bisa menurunkan kinerja anggota organisasi apabila anggota organisasi tidak memiliki kemampuan inovatif. Oleh karena itu diharapkan suatu organisasi memiliki sebuah keharusan untuk membangun kemampuan karyawannya agar memiliki kekuatan untuk terus berinovasi dalam persaingan bisnis yang bersifat saling membunuh (Ancok, 2012). Pada kenyataannya hanya 50% perusahaan yang sudah menggunakan

perilaku inovatif demi untuk memajukan perusahaan, studi inovasi yang dilakukan di area non teknologi atau yang berhubungan dengan individu masih terbatas (Aromaa dan Eriksson, 2014).

Hartini (2012) mengatakan bahwa inovasi yang tinggi akan meningkatkan kemampuan perusahaan menciptakan produk yang berkualitas. Perilaku inovatif mengarahkan pekerja untuk berpikir positif terhadap hasil kerjanya, dengan demikian dapat tercipta juga persaingan di lingkungan kerja yang positif (Damanpour dan Gopalakrishnan, 1998). Seorang pemimpin (atasan) sangat mempengaruhi bawahannya dalam melakukan tugas yang dikerjakan, pemimpin memberikan andil besar kepada individu terhadap perilaku inovatif (Jong dan Hartog, 2008). Berdasarkan hasil wawancara serta observasi peneliti di PT Haleyora Power didapati bahwa masih banyak karyawan yang menunggu perintah dari atasan dalam memecahkan sebuah masalah di lapangan yang berdampak pada tertundanya sebuah target pencapaian, seharusnya karyawan memiliki perilaku inovatif seperti menuangkan ide atau gagasan agar dapat meningkatkan kinerja yang positif yakni target pencapaian sesuai dengan yang sebagaimana mestinya sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Yuan (2010) menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara perilaku inovatif di tempat kerja terhadap peningkatan kinerja, selanjutnya melalui kinerja yang tinggi tersebut dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Sebagian besar studi tentang perilaku inovatif mengarah pada inovasi dalam ranah organisasi atau perusahaan, hal ini dikarenakan besarnya tuntutan organisasi

terhadap anggotanya untuk memberikan sumbangsih besar pada kemajuan organisasi atau perusahaan (Åmo dan Kolvereid, 2005).

De Jong dan Den Hartog (2003) memaparkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu 1), Tantangan Kerja (*Job Challenge*) ketika karyawan menghadapi tantangan, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik, 2), Otonomi (*Autonomy*) seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja. Pengertian tersebut juga didukung oleh penelitian Yuan (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan (pemimpin), maupun pendekatan atasan terhadap bawahan lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan, dukungan dari atasan (pemimpin) mampu membangun hubungan yang efektif dengan bawahan, di mana atasan dapat menumbuhkan sikap loyalitas sesuai dengan sikap yang diharapkan seorang atasan terhadap bawahannya. 3). Perhatian strategis (*Strategic Attention*) perhatian dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama ditujukan untuk meningkatkan tujuan bisnis yang lebih umum seperti kepuasan kerja dan kinerja, 4). Situasi yang mendukung (*Supportive Climate*) perusahaan diharapkan mampu mengetahui situasi yang diperlukan dan diharapkan oleh karyawan, 5). Kontak luar (*External Contacts*) semakin seringnya rekan kerja berinteraksi dengan klien dan kompetitor maka hal ini memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman dari pekerjaan mereka di lingkungan yang lebih cepat dan menggunakannya untuk pengembangan layanan baru, 6). Perbedaan (*Differentiation*) perbedaan situasi

terutama perbedaan situasi pasar akan mempengaruhi perilaku inovatif, 7). Variasi permintaan (*Variation in Demand*) variasi permintaan diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif. ketika Pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, maka hal itu membuat karyawan di paksa untuk menghasilkan ide baru secara berurutan untuk menghubungkan dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif diatas peneliti memilih dukungan atasan yang terdapat dalam faktor otonomi. Diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan Yuan (2010) menunjukkan bahwa perilaku yang didukung oleh atasan memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif di tempat kerja. Dukungan dari atasan mampu membangun hubungan yang efektif dengan bawahan, di mana atasan dapat menumbuhkan sikap loyalitas sesuai dengan sikap yang diharapkan seorang atasan terhadap bawahannya. Ikatan emosi yang mampu dibangun karena adanya suatu dukungan terhadap bawahan akan memudahkan atasan untuk bekerjasama (De Jong dan Den Hartog, 2003).

Hammer dkk (2009) dukungan atasan adalah bentuk perilaku pemberian perhatian terhadap keluarga yang diterima oleh bawahan yang dilakukan oleh atasan. Ada empat dimensi dukungan atasan yaitu, 1). Dukungan emosional, mengacu kepada sejauh mana atasan mampu membuat bawahannya merasa nyaman dan sejauh mana atasan menunjukkan respek, pengertian, simpati, dan sensitif terhadap bawahannya terkait dengan tanggung jawab keluarga bawahan tersebut 2). Dukungan suri teladan, mengacu kepada sejauh mana atasan mampu memberikan contoh strategi.3). Dukungan instrumental, mengacu kepada sejauh mana seorang atasan bersikap reaktif. 4). Dukungan *creative work-family*

management, mengacu kepada tindakan inovatif yang bersifat proaktif dan strategik.

Ancok (2012) menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan tergantung bagaimana kualitas karyawannya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Yukl (2010) berpendapat bahwa efektivitas perilaku inovatif karyawan bergantung bagaimana seorang atasan secara situasional melakukan pengolahan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja pada unit kerjanya.

Adanya dukungan berupa penerimaan, perhatian, dan rasa percaya akan meningkatkan kebahagiaan dalam diri sehingga karyawan termotivasi untuk terus berusaha mencapai tujuannya dalam kinerja. Hal ini berdampak pada rasa percaya diri untuk mengeluarkan ide dalam menyelesaikan tugasnya (Hurlock, 2004).

Perilaku inovatif tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada setting pekerjaan. Dalam sebuah organisasi tentu perilaku inovatif sangat penting untuk meningkatkan keberhasilan proses internal dan kualitas *outcomes* (hasil). Penelitian yang dilakukan Yuan (2010) menunjukkan bahwa perilaku yang didukung atasan memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif ditempat kerja. Dukungan atasan mampu membangun hubungan yang efektif dengan bawahan, dimana atasan dapat menumbuhkan sikap loyalitas sesuai dengan sikap yang diharapkan seorang atasan terhadap bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah yaitu apakah ada hubungan antara dukungan atasan dengan perilaku inovatif karyawan PT. Haleyora Power area Yogyakarta ?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antara dukungan atasan dengan perilaku inovatif karyawan di PT. X.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Untuk dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya serta memberikan umpan balik bagi perusahaan tentang efektivitas program perilaku kerja inovatif yang telah dilakukan, khususnya perilaku kerja inovatif perorangan.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan mengenai hubungan dukungan atasan dengan perilaku inovatif kerja karyawan.
3. Dapat digunakan perusahaan X untuk mengambil kebijakan yang terkait dengan dukungan atasan dan perilaku inovatif karyawan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti, penelitian ini memberikan wawasan dan pengetahuan khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber informasi bagi pimpinan di PT. X.