

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis di era globalisasi dan revolusi industri 5.0 telah mendorong setiap organisasi untuk terus berinovasi agar mampu mempertahankan eksistensi dan keunggulan kompetitifnya. Inovasi tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan mendasar yang menentukan keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Kemampuan karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bernilai merupakan fondasi utama bagi terciptanya organisasi yang adaptif, responsif, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti (Lukiyana et al., 2026). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong munculnya perilaku inovatif karyawan melalui berbagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dukungan organisasi, kepemimpinan yang inspiratif, serta budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi (Fahrezi et al., 2025).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, perilaku inovatif karyawan tidak tumbuh secara spontan. Perilaku tersebut merupakan hasil dari kombinasi faktor kepemimpinan, budaya berbagi pengetahuan, serta kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas pokoknya secara efektif (Mazidah & Laily, 2020). Kepemimpinan transformasional (*transformational*

leadership) diyakini sebagai salah satu prediktor terkuat bagi kemunculan perilaku inovatif, karena pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk melampaui batasan-batasan yang ada serta mendorong mereka untuk terus berkreasi dan berinovasi demi pencapaian visi organisasi yang lebih tinggi (Vu et al., 2025). Pada lingkungan kerja yang dinamis, *knowledge sharing* tidak hanya sekadar aktivitas operasional, tetapi juga merupakan jembatan penting yang menghubungkan motivasi internal dan kepemimpinan terhadap luaran inovatif (Welia & Tannady, 2026).

Di tingkat global, tekanan untuk berinovasi semakin intensif seiring dengan akselerasi digitalisasi, perubahan preferensi konsumen, dan volatilitas geopolitik yang tinggi (Damayanti et al., 2025). Laporan *World Economic Forum* pada tahun 2023 menegaskan bahwa kapasitas inovasi organisasi yang bertumpu pada kreativitas dan perilaku inovatif sumber daya manusia akan menjadi determinan utama keunggulan kompetitif di tahun-tahun berikutnya. Dalam industri penerbangan, IATA (*International Air Transport Association*) mencatat bahwa maskapai-maskapai yang berhasil melewati pandemi COVID-19 dengan lebih baik adalah mereka yang memiliki budaya inovasi yang kuat, didukung oleh kepemimpinan yang transformatif dan ekosistem berbagi pengetahuan yang sehat (Kalic et al., 2022). Dalam konteks industri penerbangan yang sangat kompetitif dan padat regulasi, perilaku inovatif karyawan menjadi faktor krusial untuk mendukung peningkatan kualitas layanan, keselamatan operasional, serta

kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan pasar yang terus berubah (Fitriandani & Ramadhi, 2025).

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan maskapai penerbangan nasional (*flag carrier*) di Indonesia yang telah beroperasi selama lebih dari 7 dekade dan menjadi simbol kebanggaan bangsa dalam industri aviasi. Namun, perjalanan perusahaan ini tidak selalu mulus. Dalam kurun waktu 2021 hingga 2022, PT Garuda Indonesia menghadapi krisis keuangan yang sangat berat hingga terpaksa menjalani proses restrukturisasi melalui mekanisme Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dengan total utang yang mencapai sekitar Rp142 triliun. Krisis ini merupakan salah satu yang terbesar dalam sejarah korporasi Indonesia dan memiliki dampak yang sangat luas terhadap seluruh aspek operasional perusahaan, termasuk secara khusus terhadap dimensi sumber daya manusianya.

Dampak restrukturisasi ini terhadap SDM Garuda Indonesia sangatlah signifikan. Perusahaan terpaksa melakukan efisiensi tenaga kerja secara besar-besaran, yang mengakibatkan hilangnya sejumlah besar talenta berpengalaman dan berpengetahuan. Kompas pada Maret 2026 melaporkan bahwa banyak talenta terbaik Garuda Indonesia mengalami demoralisasi atau memilih meninggalkan perusahaan akibat ketidakpastian yang berkepanjangan, sehingga semangat dalam berinovasi pada karyawan terdampak secara langsung. Kondisi ini menciptakan kesenjangan

kompetensi yang serius, terutama dalam hal kepemimpinan yang mampu menggerakkan inovasi dan kemampuan berbagi pengetahuan lintas generasi.

Pasca penyelesaian PKPU pada akhir 2022, Garuda Indonesia memasuki fase transformasi strategis yang masif. Danantara selaku pemegang saham mayoritas menetapkan *roadmap* yang tegas bahwa tahun 2025 merupakan periode penguatan fundamental Garuda Indonesia, sementara tahun 2026 difungsikan sebagai landasan optimalisasi dengan prioritas peningkatan kesiapan armada, penguatan struktur permodalan, serta penataan jaringan berbasis prinsip kehati-hatian dan tata kelola perusahaan yang baik (<https://infobanknews.com/strategi-danantara-genjot-kinerja-garuda-indonesia-di-2026>). Agenda transformasi yang ambisius ini jelas membutuhkan keterlibatan aktif dan kontribusi inovatif dari seluruh lapisan karyawan. Hal ini hanya dapat terwujud apabila didukung oleh kepemimpinan yang transformatif, budaya berbagi pengetahuan yang kuat, dan kinerja tugas yang tinggi.

Dalam upaya membangun kembali budaya organisasi yang positif dan berdaya saing, Garuda Indonesia memperkenalkan nilai inti '*The Garuda Way*' yang berlandaskan semangat "*Because You Matter*". Nilai-nilai ini dirancang untuk membangkitkan kembali optimisme, komitmen, dan semangat inovatif karyawan yang tersisa pasca restrukturisasi. Namun demikian, implementasi nilai-nilai organisasi memerlukan lebih dari sekadar deklarasi tetapi juga dibutuhkan kepemimpinan yang secara aktif memodelkan, mendorong, dan memfasilitasi perilaku inovatif dalam

keseharian kerja (Fang & Yu, 2023). Selain itu, transfer pengetahuan dari karyawan senior kepada karyawan junior terutama dalam komposisi karyawan telah berubah drastis pasca restrukturisasi menjadi tantangan yang nyata dan mendesak untuk diatasi.

Tantangan ini semakin kompleks mengingat bahwa untuk menghadapi tuntutan pasar penerbangan modern yang semakin mengutamakan inovasi digital, personalisasi layanan, dan keberlanjutan (*sustainability*), Garuda Indonesia membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu menyelesaikan tugas-tugas rutinnya (*task performance*) dengan baik, tetapi juga karyawan yang memiliki kapasitas untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif yang dapat mendorong keunggulan kompetitif perusahaan. Perpaduan antara *task performance* yang tinggi dengan perilaku inovatif yang aktif inilah yang menjadi kunci transformasi SDM Garuda Indonesia agar dapat bersaing dengan maskapai-maskapai regional maupun global (Supardam & Bunahri, 2023). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mampu meningkatkan *task performance* sekaligus mendorong perilaku inovatif karyawan menjadi sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan di Garuda Indonesia.

Penelitian Saif et al., (2024) dilakukan pada *Higher Education Institutions* di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memediasi hubungan *transformational leadership* dengan *task performance*, namun tidak terbukti

signifikan memediasi hubungannya dengan *innovative work behaviour*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Santoso & Nugraheni (2022) pada auditor Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah, yang justru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sementara *knowledge sharing* terbukti berpengaruh signifikan, sehingga mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh *transformational leadership* terhadap IWB bersifat kontekstual. Penelitian Dewi & Wati (2024) pada karyawan manufaktur PT Sai Apparel Industries Semarang juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *innovative behavior*, baik secara langsung maupun melalui mediasi pada *absorptive capacity*.

Penelitian Lin (2023) berfokus pada industri perhotelan. Tidak ada penelitian yang diketahui peneliti yang secara spesifik mengkaji ketiga variabel secara langsung seperti *transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *task performance* sebagai independen dengan *Innovative Work Behavior* dalam konteks maskapai penerbangan nasional di Indonesia. Temuan-temuan dari penelitian yang dilakukan di negara-negara maju atau di Asia Tenggara dengan budaya yang berbeda tidak dapat serta-merta digeneralisasikan di maskapai penerbangan Indonesia, yang memiliki nilai-nilai budaya kolektivis, hierarki organisasi yang kuat, dan dinamika hubungan atasan-bawahan yang khas. Perbedaan konteks budaya ini berpotensi memoderasi atau bahkan membalik arah hubungan antar variabel

yang telah ditemukan di konteks yang berbeda, sehingga validasi empiris dalam konteks Indonesia menjadi sangat penting. Eksplorasi *task performance* sebagai variabel independen dalam model prediksi IWB merupakan kontribusi konseptual yang penting dari penelitian ini.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini penting untuk dilakukan karena berupaya mengintegrasikan tiga aliran literatur yang selama ini berjalan secara terpisah yakni *transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *task performance* dalam sebuah model terpadu untuk menjelaskan kemunculan perilaku inovatif. Integrasi konseptual ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih holistik dan komprehensif tentang determinan IWB, sekaligus membuka jalan bagi pengembangan teori yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang mendorong inovasi pada level individu dalam organisasi (Vu et al., 2025). Selain itu, penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai mekanisme hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang selama ini masih menunjukkan hasil yang beragam dalam penelitian terdahulu. Dengan demikian, temuan penelitian ini berpotensi memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks industri jasa yang menghadapi dinamika perubahan dan persaingan yang tinggi.

Secara teoritis, penelitian ini juga berkontribusi pada perdebatan tentang peran *task performance* dalam ekosistem inovasi organisasional. Pandangan konvensional yang memandang *task performance* dan perilaku inovatif sebagai dua domain terpisah dan bahkan terkadang saling bersaing

karena keduanya membutuhkan alokasi sumber daya kognitif yang terbatas akan diuji secara empiris (Hasanah & Hatmawan, 2017). Penelitian ini berargumen bahwa *task performance* yang tinggi justru dapat menjadi dukungan bagi perilaku inovatif, terutama ketika karyawan merasa kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan mereka sehingga memiliki kapasitas untuk bereksplorasi lebih jauh (Galu et al., 2025). Temuan ini juga dapat memperluas pemahaman mengenai bagaimana kapabilitas individu yang tercermin dalam *task performance* berperan sebagai fondasi penting bagi munculnya perilaku kerja inovatif yang berkelanjutan. Pada akhirnya, penelitian ini dapat berpotensi menjembatani kesenjangan konseptual dalam literatur dengan menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan tugas dan kemampuan berinovasi merupakan dua aspek yang saling terkait dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Penelitian Zyl et al., (2021) pada karyawan perusahaan konsultan ICT di Belanda menemukan bahwa *innovative work behaviour* berperan sebagai mediator yang menjembatani *work engagement* dengan *task performance*. Dengan menempatkan *task performance* sebagai variabel independen yang dapat memprediksi IWB, penelitian ini menawarkan arah kausalitas alternatif yang belum banyak diuji, sekaligus relevan dengan karakteristik pekerjaan di industri penerbangan yang menuntut kepatuhan tinggi terhadap standar kinerja tugas.

Dari perspektif praktis, urgensi penelitian ini sangat jelas bahwa PT Garuda Indonesia sedang berada di persimpangan kritis dalam sejarahnya

fase di mana keputusan tentang bagaimana mengelola dan mengembangkan SDM akan menentukan apakah transformasi strategis yang sedang dijalankan akan berhasil atau gagal. Dalam fase ini, kemampuan manajemen untuk menciptakan kondisi yang mendorong perilaku inovatif karyawan menjadi sangat penting. Temuan penelitian ini nantinya juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti empiris kepada para pemimpin dan manajer PT Garuda Indonesia tentang strategi kepemimpinan, pengelolaan berbagi pengetahuan, dan pengembangan kinerja yang paling efektif untuk mendorong inovasi. Lebih jauh lagi, mengingat Garuda Indonesia adalah BUMN strategis yang memiliki misi mendukung konektivitas nasional dan pertumbuhan ekonomi Indonesia, keberhasilan transformasinya memiliki implikasi yang jauh melampaui batas-batas perusahaan. Inovasi dalam layanan dan operasional Garuda Indonesia secara langsung berdampak pada kualitas konektivitas udara Indonesia, daya saing sektor pariwisata nasional, dan citra Indonesia di mata dunia internasional.

Pemilihan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan yang matang dan strategis. Pertama, Garuda Indonesia merupakan organisasi yang sedang berada dalam fase transformasi yang sangat dinamis dan penuh tantangan, yang menjadikannya sebagai laboratorium alami yang ideal untuk mengkaji bagaimana variabel-variabel manajerial seperti kepemimpinan dan berbagi pengetahuan memengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam kondisi

tekanan tinggi. Kedua, Garuda Indonesia memiliki komposisi karyawan yang beragam dari segi generasi, latar belakang pendidikan, dan fungsi kerja, yang memberikan variasi yang cukup untuk menghasilkan temuan yang kaya dan bernuansa. Ketiga, sebagai BUMN penerbangan terbesar di Indonesia, Garuda Indonesia memiliki signifikansi strategis yang tinggi, sehingga temuan penelitian ini akan memiliki implikasi manajerial yang luas dan relevan.

Variabel *transformational leadership* dipilih karena secara teoritis dan empiris merupakan prediktor terkuat IWB, dan konteks transformasi Garuda Indonesia sangat membutuhkan pemimpin-pemimpin yang transformatif (Saif et al., 2024). Variabel *knowledge sharing* dipilih karena dalam konteks pasca-restrukturisasi Garuda Indonesia, terdapat risiko nyata terjadinya kehilangan pengetahuan institusional (*knowledge loss*) akibat keluarnya karyawan senior, sehingga mekanisme berbagi pengetahuan menjadi sangat kritis untuk memastikan kontinuitas kapabilitas inovasi organisasi. Variabel *task performance* dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa karyawan Garuda Indonesia dihadapkan pada tuntutan kinerja tugas yang sangat tinggi mengingat ketatnya regulasi dan standar keselamatan penerbangan dan eksplorasi tentang bagaimana tekanan kinerja ini berinteraksi dengan kapasitas inovatif merupakan pertanyaan penelitian yang menarik dan belum terjawab.

Mempertimbangkan seluruh argumen yang telah diuraikan di atas mulai dari fenomena global tentang pentingnya IWB, fenomena khusus

yang dialami PT Garuda Indonesia, urgensi secara akademis dan praktis, hingga pertimbangan strategis dalam pemilihan lokasi dan variabel. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara optimal guna mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Maka penelitian ini mengajukan judul: "**Pengaruh *Transformational Leadership*, *Knowledge Sharing*, dan *Task Performance* terhadap *Innovative Work Behaviour* pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.**"

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian baiknya diberikan sebuah batasan agar pembahasan utama tidak melebar ke pembahasan yang lain. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di PT Garuda Indonesia pusat yaitu di Jakarta pada karyawannya yang bekerja secara aktif.
2. Penelitian ini hanya membahas terkait *transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *task performance* terhadap *innovative work behaviour* pada karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah seperti di bawah ini:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?

2. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?
3. Apakah *Task Performance* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini berdasarkan penjabaran rumusan masalah di atas sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris pengaruh *transformational leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?
2. Memberikan bukti empiris pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?
3. Memberikan bukti empiris pengaruh *task performance* terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yakni manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis bagi individu dan bagi akademik. Manfaat dalam penelitian ini dapat dijabarkan seperti di bawah ini:

Manfaat Secara Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti secara empiris mengenai pengaruh dari *transformational leadership*, *knowledge sharing* dan *task performance* pada *innovative work behaviour* di PT Garuda Indonesia Tbk.
2. Penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ini meneliti tentang *transformational leadership*, *knowledge sharing* dan *task performance* pada *innovative work behaviour*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang mendorong terciptanya perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi.

Manfaat Secara Praktis

1. Bagi Individu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan PT Garuda Indonesia mengenai pentingnya penerapan *transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *task performance* dalam meningkatkan *innovative work behaviour*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif berbagi pengetahuan, meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, serta mengembangkan ide-ide inovatif yang dapat mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait hubungan antara *transformational leadership*, *knowledge sharing*, *task performance*, dan *innovative work behaviour*. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, baik pada industri penerbangan maupun sektor lainnya.