

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di era globalisasi yang dirasakan seluruh dunia penuh dengan persaingan, setiap perusahaan dituntut untuk berinovasi agar dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi ini. *Innovavite work behaviour* menjadi faktor kunci dalam menciptakan solusi kreatif dan meningkatkan kinerja organisasi (Srirahayu *et al.*, 2023). *Innovative work behaviour* atau yang sering disebut perilaku inovatif karyawan merupakan tindakan individu dalam menciptakan dan mengadopsi ide- ide pemikiran baru yang diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Nardo dkk., 2020).

Menurut Laily & Wahyuni (2018), menjelaskan definisi lain *innovative work behaviour* merupakan semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan hal- hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Perilaku inovatif karyawan atau *innovative work behaviour* dapat didefinisikan lain sebagai perilaku karyawan yang meliputi penciptaan, promosi, dan implementasi ide- ide baru yang bermanfaat dalam konteks pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif atau *innovative work behaviour* dapat menjadi aset penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Srirahayu *et al.*, 2023).

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi *innovative work behaviour* adalah gaya kepemimpinan, khususnya *transformational leadership*. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan yang terbaik dalam organisasi jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otokratis yang tidak memberdayakan karyawan. Dengan kehadiran gaya kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* dapat menciptakan perubahan dalam organisasi (Insan, 2017). Sejalan dengan pendapat Suriagiri (2020), menjelaskan *transformational leadership* dapat meningkatkan kegiatan sebuah lembaga dikarenakan bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya.

Menurut Wulandari & Mulyanto (2024), menjelaskan definisi lain dari *transformational leadership* yang merupakan pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya dengan memperhatikan kebutuhan psikologis mereka, mengajukan visi yang inspiratif, dan memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi di luar harapan. Sama halnya menurut Faeni (2021), menjelaskan *transformational leadership* merupakan gaya pemimpin yang menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat energik dalam mendorong untuk maju.

Penelitian yang dilakukan Parashakti (2016), menjelaskan bahwa *transformational leadership* atau yang sering disebut gaya kepemimpinan berbentuk transformasional secara langsung dapat mempengaruhi

*innovative work behaviour* karyawan di PT Bank Danamon Indonesia. Sama halnya penelitian yang dilakukan Widasti & Mursid (2022), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan atau *innovative work behaviour* pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal.

Menurut Sutardi *et al.*, (2022), menjelaskan di dalam penelitiannya bahwa *transformational leadership* sangat cocok dilakukan pada sebuah organisasi yang pada akhirnya dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour* pada *lecturers of a private University in Indonesia*. Sama halnya penelitian yang dilakukan Gusmayanti & Efni (2023), menjelaskan juga di dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan Sinaga & Sibagariang (2024), menjelaskan di dalamnya bahwa *transformational leadership* di sektor publik menguntungkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya yang kemudian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour* atau perilaku inovatif karyawan. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Mahardika & Syarifah (2021), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional itu tidak memiliki pengaruh terhadap *innovative work behaviour* pada karyawan industri perhotelan. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak selalu berpengaruh terhadap *innovative work behaviour*, dan menimbulkan *research gap*.

*Job autonomy* atau yang sering disebut otonomi kerja juga memainkan peran penting dalam mendorong *innovative work behaviour* atau perilaku inovatif karyawan. Menurut Irawan (2022), menjelaskan *job autonomy* merupakan kebebasan yang diberikan pegawai untuk mengelola dan melaksanakan tugasnya, serta mengatasi masalah terkait tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut. Sejalan dengan pendapat Zychová *et al.*, (2024) menjelaskan *job autonomy* merupakan sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, independensi, dan keleluasaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakannya.

Menurut Mutadayyinah & Mulyana (2022), menjelaskan definisi otonomi kerja merupakan sejauh mana individu memiliki kontrol penuh mencakup kebebasan, kemandirian, dan keleluasaannya dalam mengatur metode kerja, penjadwalan kerja, serta tempat yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat Rosita dkk., (2024), menjelaskan definisi lain dari *job autonomy* yang berarti bahwa dalam melaksanakan tugas, dan tanggung jawab atas pekerjaan, seorang pegawai diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya.

Penelitian yang dilakukan Baharuddin *et al.*, (2019), menjelaskan bahwa dalam membentuk *innovative work behaviour* menjadi meningkat maka dibutuhkan *job autonomy* yang harus diberikan. Sama halnya penelitian yang dilakukan Mutadayyinah & Mulyana (2022), bahwa

otonomi kerja pada individu dalam organisasi, maka cenderung tinggi juga perilaku kerja inovatifnya atau *innovative work behaviour* pada guru di salah satu sekolah Surabaya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Idrus & Herachwati (2022), menjelaskan bahwa *job autonomy* berhasil mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour* pada apoteker yang bekerja di industri farmasi.

Menurut Frate & Bido (2022), menjelaskan di dalam penelitiannya bahwa *job autonomy* yang diberikan perusahaan maka dapat secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behaviour* pada sejumlah karyawan di Metropolitan de São Paulo. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jang & Kim (2025), menjelaskan bahwa sebagian karyawan di Republic of Korea menjadi inovatif dikarenakan beberapa perusahaan telah memberikan *job autonomy* kepada mereka. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Syarif & Purnamawati (2024), menjelaskan bahwa otonomi kerja tidak berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* atau perilaku kerja inovatif pada dosen dan tenaga kependidikan Politeknik Negeri Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *job autonomy* tidak selalu berpengaruh terhadap *innovative work behaviour*, serta menimbulkan *research gap*.

PT Sumber Alfaria Trjaya Tbk atau yang sering disebut Alfamart merupakan merupakan salah satu perusahaan ritel terkemuka di Indonesia yang bergerak dalam bidang perdagangan eceran melalui jaringan toko swalayan modern. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1989 dan mulai

beroperasi di bidang ritel minimarket sejak tahun 1999. Kantor pusat Alfamart berlokasi di Tangerang, Banten. Salah satunya terletak di Madiun yang membawahi ratusan gerai Alfamart di wilayah Madiun dan sekitarnya, seperti Ponorogo, Magetan, Ngawi, Pacitan, dan sekitarnya. *Branch* Madiun berfungsi sebagai pusat distribusi, pengelolaan SDM, serta pengawasan operasional toko- toko di wilayah tersebut.

Adapun kendala yang dirasakan oleh pimpinan PT Sumber Alfaria Trjaya Tbk Madiun yaitu menghadapi tantangan untuk terus berinovasi demi mempertahankan dan meningkatkan daya saing di tengah ketatnya persaingan industri. Salah satu faktor penting yang memengaruhi inovatif karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Saat ini, perusahaan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Suriagiri (2020), menjelaskan *transformational leadership* dapat meningkatkan kegiatan sebuah lembaga dikarenakan bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya.

Pada aspek *idealized influence*, pemimpin PT Sumber Alfaria Trjaya Tbk Madiun berusaha menjadi sosok yang dihormati dan dipercaya. Namun, kenyataannya sebagian karyawan masih merasa hubungan dengan atasan belum cukup kuat untuk menumbuhkan rasa kagum dan kepercayaan yang mendalam. Selanjutnya, pada aspek *inspirational motivation* terlihat dari upaya atasan dalam memberikan semangat dan visi kerja, tetapi motivasi

tersebut masih bersifat umum dan belum menyentuh motivasi individual karyawan.

Adapun aspek *intellectual stimulation* masih kurang diimplementasikan secara maksimal, di mana karyawan PT Sumber Alfaria Trjaya Tbk Madiun belum banyak difasilitasi untuk berpikir kritis, mengemukakan ide, atau mengambil risiko dalam proses kerja. Kemudian, pada aspek *individualized consideration*, perhatian pimpinan PT Sumber Alfaria Trjaya Tbk Madiun terhadap kebutuhan dan perkembangan karyawan masih belum merata, sehingga belum sepenuhnya membangun hubungan kerja yang personal dan mendukung.

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun telah menerapkan kebijakan otonomi kerja atau *job autonomy* bagi karyawan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Kebijakan ini diwujudkan melalui tiga aspek utama yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Pertama, dari aspek metode kerja, karyawan diberi kebebasan untuk memilih cara terbaik dalam menyelesaikan tugas, asalkan tetap sesuai dengan standar operasional perusahaan. Misalnya, dalam hal penataan barang di rak, karyawan dapat mengatur display produk berdasarkan preferensi pelanggan atau tren penjualan terbaru.

Dalam promosi mandiri, mereka memiliki ruang untuk berinovasi dalam menawarkan produk, seperti membuat bundling menarik atau memberikan rekomendasi personal kepada pelanggan. Begitu pula

dalam pelayanan pelanggan, karyawan dapat menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan karakteristik pembeli, sehingga interaksi menjadi lebih efektif dan memuaskan.

Dari aspek penjadwalan beberapa divisi seperti admin toko dan staf gudang diberikan fleksibilitas untuk mengatur urutan pekerjaan berdasarkan prioritas operasional harian. Misalnya, staf gudang dapat memilih apakah akan memeriksa stok terlebih dahulu atau mengatur pengiriman barang berdasarkan tingkat urgensi. Hal ini memungkinkan karyawan bekerja dengan ritme yang paling sesuai dengan preferensi dan efisiensi mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi tekanan kerja.

Dalam aspek kriteria kerja, posisi-posisi seperti kepala toko dan supervisor memiliki wewenang lebih besar dalam menentukan indikator kinerja (KPI), memilih alat kerja yang dianggap paling efektif, serta mengevaluasi hasil kerja tim mereka secara mandiri. Mereka dapat menggunakan data dan sistem yang disediakan perusahaan untuk melakukan analisis performa, kemudian mengambil langkah perbaikan jika diperlukan. Misalnya, seorang kepala toko dapat menetapkan target penjualan harian berdasarkan data historis dan kondisi pasar, lalu memodifikasi strategi tim penjualan untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun data *job autonomy* yang telah didapatkan peneliti dari PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun yang dapat dilihat pada tabel 1.1. di bawah ini.

Tabel 1.1. *Job Autonomy* PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun.

No.	Aspek <i>Job Autonomy</i>	Unit Kerja	Rincian Implementasi	Status Implementasi	Catatan Evaluasi
1.	Metode Kerja	Seluruh Toko	Karyawan diberikan kebebasan dalam memilih cara penataan barang, pelaksanaan promosi, dan pendekatan pelayanan selama sesuai SOP.	Terimplementasi di 100% unit	Perlu peningkatan kreativitas staf toko
		<i>Frontliner, Kasir, Merchandiser</i>	Karyawan menggunakan metode kerja mandiri untuk menyusun <i>display</i> dan komunikasi promosi	Terimplementasi penuh	Perlu pelatihan tambahan untuk efisiensi
2.	Penjadwalan Kerja	Admin Toko dan Gudang	Beban menyusun urutan pekerjaan harian sesuai kondisi operasional	Terimplementasi di 85% unit	Beberapa unit masih menunggu persetujuan kepala toko.
		<i>Shift Staff</i>	Penyesuaian penjadwalan <i>minor</i> diberikan, terutama saat beban kerja tinggi	Terbatas hanya 60%	Perlu sistem digital untuk otomatisasi.
3.	Kriteria Kerja	Kepala Toko dan <i>Supervisor</i>	Menentukan indikator performa tim, memilih alat bantu kerja, dan evaluasi mandiri dengan data sistem	Terimplementasi di 100% unit	Memberi dampak positif terhadap kewajiban tim.
		<i>Supervisor Penjualan</i>	Evaluasi pencapaian target dilakukan mandiri setiap minggu.	Terimplementasi	Data laporan langsung terkoneksi ke <i>dashboard</i> manajemen.

Sumber: Data Internal PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun (2024).

Kondisi di atas memungkinkan berdampak pada rendahnya tingkat inovatif karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Branch Madiun. *Innovative work behaviour* atau yang sering disebut perilaku inovatif karyawan merupakan tindakan individu dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide pemikiran baru yang diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Nardo dkk., 2020). Inovatif karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Branch Madiun terlihat belum maksimal dalam berbagai aspek.

Aspek eksplorasi peluang, karyawan masih jarang menggali potensi inovatif dari aktivitas harian mereka. Dari sisi pengarahannya untuk menghasilkan perubahan positif, kontribusi ide atau solusi yang membangun belum menjadi budaya umum di antara karyawan. Kemudian aspek investigasi terhadap informasi yang diterima juga masih lemah, terlihat dari kurangnya upaya karyawan dalam mengeksplorasi atau menguji informasi baru yang diterima. Selain itu, praktek terhadap ide seperti implementasi ide-ide kreatif belum berjalan optimal karena kurangnya dukungan dan ruang eksperimen dari perusahaan. Selanjutnya, dalam pengembangan ide inovatif, kegiatan mengembangkan dan menguji ide untuk memberikan nilai tambah belum banyak dilakukan. Adapun persentase aspek penilaian dalam inovatif karyawan dari pimpinan terhadap karyawan pada tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.2. Penilaian Inovatif Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun Tahun 2024.

<b>Aspek Inovatif Karyawan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Keterangan</b>
Eksplorasi peluang	Kemampuan karyawan dalam mencari, mengenali, dan memahami peluang inovatif	40%	Mayoritas karyawan masih fokus pada rutinitas kerja
Pengarahan untuk perubahan positif	Inisiatif karyawan dalam memberikan ide atau solusi terhadap masalah kerja	33%	Hanya sebagian kecil yang aktif menyumbang ide.
Investigasi informasi yang diterima	Upaya karyawan dalam mengevaluasi dan mencoba informasi baru atau berbeda	30%	Kurangnya dorongan untuk mencoba pendekatan baru
Praktek terhadap ide	Keterlibatan karyawan dalam merealisasikan ide atau gagasan dalam pekerjaan	28%	Jarang ada ide yang diuji atau dilaksanakan
Pengembangan ide inovatif	Kemampuan karyawan dalam mengembangkan, menguji, hingga menerapkan ide baru	20%	Sangat sedikit proses pengembangan ide dilakukan

Sumber: Data Internal PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun (2024).

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa tingkat inovatif karyawan di lingkungan perusahaan masih tergolong rendah. pada aspek eksplorasi peluang, hanya sekitar 40% karyawan yang menunjukkan inisiatif dalam mencari atau mengenali peluang inovatif di lingkungan kerjanya. Mayoritas karyawan cenderung menjalankan tugas sesuai standar operasional tanpa menggali potensi perbaikan atau inovasi dari pekerjaan mereka sehari-hari. Kemudian pada aspek pengarahan untuk menghasilkan perubahan positif, hanya sekitar 33% karyawan yang secara aktif memberikan masukan, ide, atau usulan terhadap perubahan proses kerja atau

penyelesaian masalah di lapangan. Pihak manajemen menyatakan bahwa masih banyak karyawan yang bersikap pasif dan enggan menyampaikan ide karena khawatir tidak mendapatkan tanggapan yang baik atau karena belum terbentuk budaya inovatif yang kuat di dalam tim.

Pada aspek investigasi terhadap informasi yang diterima, karyawan yang berupaya mengevaluasi dan menguji pendekatan baru hanya mencapai 28%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berpikir kritis dan eksploratif karyawan masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan atau pembiasaan kerja yang lebih fleksibel. Kemudian pada aspek pengembangan ide inovatif menjadi titik paling rendah dengan angka hanya 20%. Artinya, hanya sedikit karyawan yang terlibat dalam proses pengembangan, pengujian, dan bahkan potensi komersialisasi ide-ide baru. Hal ini menegaskan bahwa ruang dan kesempatan untuk eksplorasi inovasi masih sangat terbatas.

Berdasarkan fenomena tentang kurangnya perilaku inovatif karyawan yang berakibat dapat menurunkan citra baik perusahaan, dan adanya faktor yang mempengaruhi serta masih adanya *research gap* yang ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Peran *Innovative Work Behaviour* yang Dipengaruhi *Transformational Leadership* dan *Job Autonomy* (Studi Kasus pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun).**

## **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti memberi batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan terhadap seluruh karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun.
2. Variabel penelitian ini akan dibatasi pada masalah *transformational leadership* ( $X_1$ ), *job autonomy* ( $X_2$ ), dan *innovative work behaviour* (Y).
3. Responden penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari permasalahan yang ada di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian terhadap karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behaviour* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun.
2. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh *job autonomy* terhadap *innovative work behaviour* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun.

## **E. Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan Praktis**

Mampu memberikan informasi tambahan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Madiun. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan yang bisa dijadikan untuk bahan informasi dan pengetahuan bagi para mahasiswa yang akan melakukan penelitian terkait *innovative work behaviour* serta peneliti berharap dapat memberikan kontribusi pada pengembangan studi di masa mendatang.

### **2. Kegunaan Teoritis**

- a. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam memahami peran *Innovative Work Behaviour (IWB)* yang dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* dan *Job Autonomy* melalui pendekatan *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986). Teori ini menekankan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh interaksi timbal balik antara faktor personal, lingkungan sosial, dan perilaku itu sendiri (*triadic*

*reciprocal causation*). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dan tingkat otonomi kerja berperan sebagai faktor lingkungan yang dapat memengaruhi keyakinan diri (*self-efficacy*), motivasi, serta tindakan inovatif karyawan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sebagai referensi dalam studi perilaku inovatif di lingkungan kerja, terutama yang melihat pentingnya pengaruh kepemimpinan dan struktur kerja dalam membentuk perilaku karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar perbandingan dan pengembangan lebih lanjut bagi peneliti selanjutnya dalam studi yang sejenis.