

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelabuhan merupakan lokasi yang memegang peran penting dalam kegiatan pelayanan jasa dan sarana transportasi laut. Selain itu, pelabuhan juga dapat digunakan sebagai pusat kegiatan pemerintahan, perdagangan, maupun pariwisata. Terminal Teluk Lamong (yang selanjutnya disebut TTL) merupakan wajah baru dari Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya dengan visi “Menjadi terminal yang unggul dengan pelayanan logistik yang terintegrasi, modern, dan berwawasan lingkungan”. TTL merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. TTL berlokasi di wilayah perbatasan antara Kota Surabaya dan Kabupaten Gresik. Selain itu, TTL diapit oleh dua Pelabuhan milik PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3, yaitu Pelabuhan Gresik di sebelah barat dan Pelabuhan Utama Tanjung Perak di sebelah timur.

Tabel 1.1.
Laporan Bisnis dan Operasional TTL 2020

NO	URAIAN	SATUAN	2020	2019	2018	2017	2016
Kunjungan Kapal Berdasarkan Pelayaran							
1	Angkutan Laut Luar Negeri / International Sea Transportation	Unit	338	352	360	291	261
2	Angkutan Laut Dalam Negeri / Domestic Sea Transportation	Unit	840	753	674	625	364
Arus Peti Kemas							
1	Jumlah Impor / Total Import	Box	87,113	101.152	98.368	65.073	39.664
2	Jumlah Ekspor / Total Export	Box	138.983	131.494	79.704	54.119	138.983

Sumber: Annual Report TTL (2020)

Pada situasi pandemi Covid-19, menjadi tantangan bagi seluruh industri bisnis nasional maupun internasional. Begitu juga dengan TTL yang mengalami penurunan pada laba usaha perusahaan. Pada sepanjang tahun 2019 akhir hingga 2021 dan masih berlanjut dengan berbagai varian baru Covid-19, TTL senantiasa memberikan performa terbaik dengan menggali potensi-potensi bisnis yang baru. Oleh sebab itu, TTL mengusung tema “*Delivering Excellent Performance, Realizing Business Development*”. Guna mencapai target perusahaan di tahun-tahun berikutnya Dewan Komisaris memberikan arahan agar Manajemen Perusahaan menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan pendapatan dengan tetap menjalankan upaya pencegahan dan penanggulangan pandemi Covid—19, sehingga situasi pandemi tidak akan memberikan dampak yang signifikan pada operasional Perusahaan.

Seiring dengan mewabahnya Covid-19 dan beberapa peraturan pembatasan beraktivitas oleh pemerintah, maka TTL harus mampu beradaptasi dengan kondisi tersebut. Menurut data yang diperoleh dari laporan tahunan TTL menunjukkan bahwa terdapat penurunan pada kunjungan angkutan luar negeri dan jumlah ekspor impor internasional. Berbanding terbalik dengan kondisi bisnis dan operasional dalam negeri. Hal tersebut dikarenakan meningkatnya kebutuhan jasa pengiriman barang secara online oleh pasar yaitu masyarakat Indonesia.

Pentingnya kreatifitas karyawan dalam rangka merespon kebutuhan masyarakat yang semakin cepat dan variatif, maka karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan situasi ini. Perkembangan teknologi informasi dan persaingan kualitas pelayanan jasa kepelabuhanan yang terbaik menjadi *common goals*

karyawan perusahaan ini. Kreatifitas merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Dengan tersedianya peralatan yang modern, Terminal Teluk Lamong mampu menjadi solusi terbaik dari permasalahan yang sering terjadi pada pelabuhan-pelabuhan di Indonesia. Menurut data dari Sub. Direktorat *Human Capital* Terminal Teluk Lamong menunjukkan bahwa eksistensi generasi milenial cukup besar dalam struktur organisasi mereka. Terdapat sejumlah 264 orang dari 301 total pegawai organik yang bekerja pada perusahaan tersebut berusia 26 – 40 tahun.

Tabel 1.2.
Kelompok Usia Pegawai TTL

No	Kelompok Usia	2020	2019	2018	2017
1.	26 – 30 tahun	121	91	119	119
2.	31 – 35 tahun	91	106	81	81
3.	36 – 40 tahun	52	47	44	44
4.	41 – 45 tahun	27	26	22	22
5.	46 – 50 tahun	9	7	8	8
6.	> 51 tahun	1	2	0	0
	Jumlah	301	279	274	274

Sumber: Annual Report TTL (2020)

Dari tahun ke tahun alokasi sumber daya manusia PT. Terminal Teluk Lamong pada kelompok usia 26 – 40 tahun cukup besar. Berdasarkan kelompok usia tersebut dapat digolongkan menjadi generasi millennial atau generasi Y. Menurut Gallup (2016) generasi millennial merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980 – 1996 atau berkisar usia 26 hingga 40 tahun. Sejalan dengan hal tersebut PT. Terminal Teluk Lamong mampu memanfaatkan situasi keunggulan ini. Generasi ini memiliki wawasan yang cukup baik tentang teknologi, hal tersebut

disebabkan karena mereka terlahir pada era transformasi teknologi. Dewasa ini, perusahaan menghargai karyawan mereka berdasarkan kreatifitas yang ditunjukkan pada ide, layanan, dan produk yang inovatif (Benedek et al., 2019; Wang et al., 2018). Beberapa perusahaan menjadikan pegawai milenialnya sebagai tulang punggung dalam perusahaan mereka, misal yang dilakukan di China yang memainkan peran milenial sebagai pencetus ide kreatif dan inovasi perusahaan (Asif et al., 2019; Tan et al., 2019).

Lahirnya aplikasi-aplikasi baru oleh Terminal Teluk Lamong menjadi bentuk nyata dalam mewujudkan pelabuhan yang modern. Wujud nyata tersebut juga diinisiasi oleh kondisi Covid-19 yang menuntut kita untuk berjarak, tidak bertatap muka, dan segala pembatasan lainnya. Sebagian besar aplikasi dan kegiatan kreatifitas tersebut muncul sebagai bentuk TTL mampu beradaptasi dalam kondisi apapun untuk mencapai target perusahaan. Menjadi sebuah keharusan sebagai karyawan muda Teluk Lamong untuk melek teknologi. Tidak hanya itu, kemampuan dalam merespon kebutuhan masyarakat menjadi kewajiban dalam membenahi konstruksi sistem perusahaan. Memahami kreatifitas karyawan, maka perlu memerhatikan proses afektif dan kognitif individu dalam melakukan pekerjaannya. Dari proses kognitif, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan menunjukkan kemauan untuk belajar dan menikmati setiap prosesnya dalam menambah keterampilan baru serta kemandirian dalam bekerja (LePine et al., 2004).

Kemauan dalam belajar, intensitas pembelajaran, dan tingkat pengarahan diri yang tinggi merupakan definisi motivasi intrinsik seorang karyawan (LePine et al.,

2004, hal. 884). Cara pemimpin yang memberdayakan menyediakan informasi dan sumber daya kepada bawahan mereka, yang selanjutnya merangsang motivasi intrinsik karyawan untuk belajar. Performa kreatif membutuhkan penggunaan sumber daya kognitif yang lebih luas daripada performa hafalan. Motivasi belajar merangsang kreatifitas dengan mengarahkan individu untuk memanfaatkan bidang keahlian yang lebih luas dan informasi baru. Dengan demikian, motivasi belajar dapat memediasi hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan kreatifitas.

Meskipun kreatifitas karyawan diakui sebagai bagian penting dari kemampuan organisasi untuk menjadi inovatif (Amabile, 1988) dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis (Baer & Oldham, 2006), keterlibatan kreatifitas dalam pengaturan kerja dapat menjadi tantangan (Ford, 1996). Oleh karena itu, Bandura dan Locke (2003) mencatat bahwa "*self-efficacy* memberikan daya tahan yang diperlukan dalam mengejar inovasi dan keunggulan yang sulit" (hlm. 97). *Self-efficacy* khusus melihat domain aktivitas tertentu yang paling berperan dalam memprediksi kinerja dalam domain tersebut (Bandura, 1986). Selanjutnya Tierney & Farmer (2002) menitikberatkan pada kemampuan individu dalam melahirkan tindakan kreatif merupakan pengaruh kuat lahirnya *Creative self-efficacy*. Variabel efikasi kreatifitas diri dapat disebabkan oleh diri sendiri maupun oleh factor eksternal. Individu yang memiliki *creative self-efficacy* akan menghasilkan sesuatu yang kreatif baik berupa produk maupun ide/gagasan yang asli, relevan, serta berguna bagi perusahaan (Oldham dan Cummings, 1996).

Pemimpin memiliki peran penting dalam menghasilkan bentuk perilaku kreatif karyawan yang akan dilakukan untuk perusahaan. Beberapa penelitian

sebelumnya mendukung pernyataan bahwa perilaku pemimpin yang memberdayakan mampu mendorong kreatifitas karyawan (Ahearne et al., 2005; Zhang dan Bartol, 2010; Zhang dan Zhou, 2014). Pemimpin yang memberdayakan memiliki fungsi untuk memotivasi, mengarahkan, dan mempertahankan bentuk perilaku karyawan yang ujungnya adalah kinerja karyawan (Spreitzer, 1995). Selain itu, menurut penelitian Ahearne et al., (2005) dan Spreitzer (1995) pemimpin yang memberdayakan memberikan otonomi kepada karyawan mereka untuk meningkatkan makna, kompetensi, menentukan nasib mereka sendiri, dan dampak dari perilaku yang mereka lakukan. Dengan demikian, karyawan yang diberdayakan lebih memiliki antusias.

Hubungan saling percaya (trust) antara pemimpin dan bawahan dapat menjadi faktor lain dalam hubungan antara perilaku pemimpin yang memberdayakan dan promosi kreatifitas karyawan. Dari perspektif afektif, karyawan lebih bersedia untuk terlibat dalam aktivitas kreatif ketika mereka diberdayakan oleh pimpinan yang mereka percayai. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kepercayaan pada atasan mereka akan mendapatkan keuntungan dari hubungan yang diperkuat antara pemberdayaan kepemimpinan dan kreatifitas. Mengikuti logika ini, pengaruh pemberdayaan kepemimpinan terhadap kreatifitas karyawan dapat dimediasi oleh motivasi dalam belajar dan kepercayaan pada kepemimpinan. Memberdayakan kepemimpinan mungkin sangat efektif dalam meningkatkan kreatifitas dalam kondisi tertentu.

Sungguhpun demikian peran kepercayaan terhadap pemimpin (*trust in leader*) mengambil peran sentral terhadap kreatifitas karyawan Terminal Teluk

Lamong. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Wall (1980) yang menjelaskan tentang indikator percaya terhadap pemimpin tersebut. Integritas pemimpin dalam melahirkan keyakinan karyawan untuk bekerja lebih baik menjadi nilai yang diangkat pada penelitian ini. Cara seorang pemimpin mampu memperlakukan karyawannya dengan adil membawa dampak pada kinerja karyawan. Karyawan yang mendapat perlakuan yang adil dari pemimpin tentu memberikan timbal balik yang lebih optimal dibandingkan karyawan yang kurang memperoleh perlakuan tersebut. Bersama keyakinan tersebut karyawan diharapkan mampu bekerja dengan memberikan terobosan baru serta ide kreatif lainnya untuk memecahkan permasalahan pekerjaan.

Kepercayaan pada pemimpin memiliki peran moderasi yang mampu memperkuat pengaruh variabel kepemimpinan yang memberdayakan pada kreatifitas karyawan. Peran tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hao dan Han (2022) yaitu kepercayaan terhadap pemimpin itu memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan dalam suatu organisasi. Implikasinya adalah pemimpin yang dipercaya oleh anak buahnya dalam hal ini karyawan mampu memberikan motivasi yang maksimal kepada mereka untuk meningkatkan performa kerja. Didukung lagi dengan tipe kepemimpinan yang memberdayakan, dimana pemimpin dengan tipe seperti ini mampu memberikan kewenangan, otonomi, dan hak kepada karyawannya untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan permasalahan. Permasalahan yang terjadi pada perusahaan seringkali bersifat dinamis, sehingga karyawan diharapkan mampu secara *accidental* mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Kemampuan berpikir

kreatif menjadi pegangan para karyawan untuk menyelesaikan permasalahan pelanggan.

Dalam hal ini, TTL memiliki program untuk meningkatkan kreatifitas karyawan. Selain pembuatan aplikasi sebagai respon karyawan pada perubahan yang terjadi di era pandemi, manajemen TTL mendorong karyawannya untuk berpikir kreatif. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kegiatan uji kreatifitas saat kenaikan pangkat atau jabatan. Karyawan yang akan menaiki level kepangkatan atau jabatan tertentu diwajibkan untuk melakukan inovasi yang telah diimplementasikan. Program atau kegiatan inovasi yang dibuat oleh karyawan yang akan menaiki level organisasi tertentu harus sudah diimplementasikan selama 3 bulan sebelum sidang berlangsung. Begitu juga dengan kenaikan jabatan struktural akan dilakukan assessment potensi dan kompetensi. Kegiatan tersebut dibentuk agar seluruh karyawan TTL mampu memiliki daya saing dan mampu berpikir kreatif untuk merespon kebutuhan konsumen. Menjadi karyawan kreatif merupakan kebutuhan dasar dalam bekerja pada sebagian besar perusahaan dewasa ini. Karyawan yang kreatif dapat ditandai dengan cara dia dalam menyikapi sebuah permasalahan. Dia yang mampu memiliki gagasan baru dan menjadi pribadi yang solutif merupakan langkah awal dalam memaknai karyawan kreatif.

Studi ini mengeksplorasi mekanisme bagaimana dan dalam kondisi apa pemimpin yang memberdayakan (*Empowering Leadership Behavior*) berdampak pada kreatifitas (*Employee Creativity*) dari perspektif kognitif dan afektif karyawan. *Creative self-efficacy* bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh pemimpin yang memberdayakan mempunyai potensi untuk meningkatkan daya

keaktifitas, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyadari kemampuan karyawan mereka dalam mengatasi peluang dan tantangan dalam meningkatkan kualitas perusahaan. Moderasi kepercayaan pada pemimpin (*Trust in Leader*) bermaksud untuk melihat kepedulian yang tulus dan ikatan emosional antara pimpinan dan bawahan. Ketika karyawan memiliki kepercayaan pada pimpinan mereka dalam setiap aktivitas pekerjaan, maka karyawan cenderung merasa diberdayakan oleh para pimpinan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity*?
2. Apakah *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* dimediasi oleh *Creative Self-Efficacy*?
3. Apakah *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* dimediasi oleh *Motivation to Learn*?
4. Apakah *Trust in Leader* memoderasi pengaruh *Empowering Leadership Behavior* terhadap *Employee Creativity*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis bahwa *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity*
2. Untuk menganalisis bahwa *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* dimediasi oleh *Creative Self-Efficacy*

3. Untuk menganalisis bahwa *Empowering Leadership Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* dimediasi oleh *Motivation to Learn*
4. Untuk menganalisis bahwa *Trust in Leader* memoderasi pengaruh dari *Empowering Leadership Behavior* terhadap *Employee Creativity*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Manfaat teoritis, yaitu memberikan bukti empiris atas pengaruh *Empowering Leadership Behavior* terhadap *employee creativity* melalui mediasi *creative self efficacy* dan *motivation to learn* dan pengaruh moderasi *trust in leader* terhadap *employee creativity*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis, adapun manfaat dari penelitian ini yaitu diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran bagi pihak manajemen PT. Terminal Teluk Lamong untuk melakukan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategis organisasi melalui pendekatan hasil penelitian ini.