

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha dalam persaingan global pada saat ini penuh dinamika dan perubahan yang cepat. Untuk menghadapi masalah tersebut organisasi harus mampu merespon dengan sikap proaktif, sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan. Suatu organisasi yang terdiri berbagai anggota organisasi harus mampu menggali kemampuan dan menciptakan pembelajaran bagi organisasinya agar terus bertumbuh dan berkembang. Usaha - usaha yang dilakukan perusahaan dalam belajar dan berkembang lebih baik lagi disebut sebagai *learning organization*. *Learning organization* dianggap sebagai kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Terjadinya proses pembelajaran sangat tergantung pada individu-individu yang berada dalam organisasi, karena mereka adalah pelaku pembelajaran organisasi. Seperti yang dikatakan Senge (1990:7) bahwa organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar. Memang pembelajaran yang dilakukan individu tidak menjamin terjadinya pembelajaran organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu tidak akan terjadi pembelajaran organisasi. Menurut King (2001), salah satu strategi untuk menjadi *learning organization* adalah dengan mendukung dan merangsang individu belajar, karena pembelajaran individu yang ditingkatkan akan diterjemahkan ke dalam perilaku organisasi.

Melalui *learning organization* dapat memperluas kapasitas untuk terus menerus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang selalu berubah. Jadi, dengan adanya berbagai perubahan yang terjadi didalam maupun diluar yang mempengaruhi organisasi, maka dari itu organisasi tersebut harus mampu menyesuaikan terhadap perubahan sehingga perlu adanya pembelajaran dan mengembangkan perilaku inovatif didalam perusahaannya.

Globalisasi yang kita rasakan saat ini, juga mempengaruhi aspek kehidupan secara komprehensif. Salah satunya kemajuan teknologi yang saat ini kita rasakan tidak dipungkiri dari pengaruh globalisasi. Dengan adanya kemajuan

teknologi tersebut, mengakibatkan persaingan industri semakin berkompetensi untuk meraih keunggulan kompetitif masing-masing. Persaingan yang ketat tersebut perusahaan mampu membedakan diri dengan pesaingnya adalah yang mampu bertahan setiap perkembangan zaman (Smith *et al.* 2005). Tidak dipungkiri baik perusahaan dalam negeri maupun luar negeri berkompetensi melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini, baik itu berupa proses, kualitas layanan maupun teknologi melalui sumber daya manusia. Adapun salah satu yang dapat dilakukan adalah inovasi.

Menurut Van de Ven (1986), inovasi adalah pengembangan dan penerapan ide baru oleh individu yang terlibat dalam interaksi pada suatu susunan organisasi. Ide baru yang dimaksud dapat berupa sebuah penggabungan ide-ide sebelumnya, sebuah rencana untuk memenuhi tantangan saat ini, atau sebuah pendekatan khusus yang dipersepsikan baru oleh individu yang terlibat di dalamnya. Ide baru dan inisiatif yang dihasilkan oleh karyawan menawarkan organisasi keunggulan kompetitif melalui diferensiasi dan peningkatan produk atau jasa. Inovasi yang dihasilkan mampu memberikan keunggulan kompetitif untuk memperlancar proses bisnisnya

Dalam perekonomian berbasis pengetahuan saat ini, memaksimalkan potensi inovatif karyawan telah menjadi prioritas utama dalam setiap organisasi (Johnston dan Bate, 2013). Proses inovasi ini tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki individu. Penelitian yang dilakukan Getz dan Robinson menemukan bahwa 80% ide diinisiatifkan oleh perusahaan dan 20% lainnya hasil dari inovasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penelitian tersebut memperkuat asumsi bahwa proses inovasi tidak terlepas dari karyawan dan organisasi yang mendukung proses inovasi tersebut.

Scott dan Bruce (1994) menyebut istilah inovasi pada tingkat individu sebagai *individual innovative behavior*, yang selanjutnya diterjemahkan sebagai perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, salah satu cara mewujudkan organisasi yang inovatif dengan cara meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja pada karyawan. Karena penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi karyawan sebagai sumber penting inovasi dan telah menyatakan pentingnya perilaku inovatif dalam

bekerja, masalah sumber daya manusia ini akan menjadi topik sentral dalam setiap diskusi tentang kemampuan dan niat karyawan berperilaku inovatif di tempat kerja.

Menurut West and Farr (1990) mendefinisikan *innovative work behavior* adalah semua perilaku karyawan yang diarahkan pada pengenalan dan aplikasi (dalam peran, kelompok atau organisasi) ide-ide, proses, produk atau prosedur baru. Jadi, *innovative work behavior* merupakan bagaimana karyawan tersebut menemukan, memberikan ide, saran dan gagasan untuk dan melaksanakan ide yang terkait dengan pekerjaan tersebut. *Innovative work behavior* mewakili karakteristik seorang karyawan yang dilakukan dalam kegiatan tertentu (West, 1989; Scott dan Bruce, 1994; Yuan dan Woodman, 2010). Dalam hal ini, mengacu pada seluruh perilaku yang disengaja oleh karyawan untuk memproduksi, mengembangkan dan mengimplementasikan ide baru dalam pekerjaannya, entitas atau organisasi, dan memberikan kontribusi terhadap kinerja pada organisasi (West, 1989; Janssen, 2000).

Untuk menerapkan *innovative work behavior* melibatkan dua tahapan utama, inisiasi dan implementasi (de Jong dan Den Hartog, 2007). Inisiasi merupakan adopsi ide pada pembuatan keputusan untuk tindakan inovasi dan tahap pelaksanaan dengan realisasi (King dan Anderson, 2002). Inisiasi memerlukan adanya masalah yang harus dipecahkan (Scott dan Bruce, 1994). Adanya masalah tersebut langkah pertama untuk menciptakan ide baru (Janssen, 2004). Setelah ide dibuat, ide itu harus didistribusikan untuk mendapat dukungan dan dapat diimplementasikan sebagai produk, metode atau layanan (Kanter, 1988).

Rutinitas yang dilaksanakan oleh organisasi mungkin kadang tidak dapat merespon situasi baru secara cepat. Maka dari itu, *Innovative work behavior* dipandang sebagai melakukan tugas diluar rutinitas organisasi yang telah dianut oleh organisasi. Dengan memiliki *innovative work behavior* ini dapat dianggap sebagai perilaku benefit untuk organisas Kanter (1988), Scott dan Bruce (1994). Selain itu, mengembangkan perilaku inovatif juga mampu membuat perusahaan mampu bersaing yang ketat di pasar dari pesaing baru, diferensiasi dan inovasi

yang berkesinambungan dengan menginspirasi karyawan untuk mempromosikan dan menerapkan ide baru dianggap sebagai strategi penting untuk mendapatkan keuntungan oleh setiap organisasi. Misalnya, dalam sebuah studi baru-baru ini, Alpay *et al.*, (2012) melaporkan bahwa dimensi inovasi memiliki efek yang berbeda pada efektivitas pemasaran dan kinerja perusahaan.

Perilaku *innovative work behavior* ini dilihat sebagai perilaku yang berbeda dengan kreativitas dimana kreativitas merupakan menciptakan ide atau gagasan maupun karya yang benar-benar baru sedangkan, inovasi merupakan pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kreativitas dan *innovative work behavior* juga saling berkaitan. Kreativitas dapat dianggap sebagai langkah pertama pekerjaan inovatif perilaku (Tierney, petani, & Graen, 1999

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan beberapa faktor terkait munculnya perilaku kerja inovatif. Young (2012) menemukan bahwa keadilan organisasi mempromosikan perilaku inovatif melalui mekanisme psikologis dirasakan dukungan organisasi. Selain itu, kemampuan belajar organisasi dan berbagi pengetahuan (upaya inovatif lain) telah dieksplorasi sebagai sumber perilaku inovatif karyawan karena penyebaran pengetahuan berfungsi sebagai ide awal generasi (Monica Hu et al., 2009; Wang dan Wang, 2012).

. Perilaku inovatif dapat dipicu oleh proses *learning organization*, perubahan lingkungan eksternal dan karakteristik individu (Åmo dan Kolvereid, 2005; Glynn, 1996). Didalam memberikan dukungan untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan maka organisasi juga ikut berperan dalam memberikan dukungan terhadap karyawan yang berinovasi didalam perusahaan. Perusahaan perlu belajar bagaimana menjadikan perusahaannya berkembang dan inovatif. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Getz dan Robbinson menemukan bahwa 80% ide diinisiatifkan oleh perusahaan dan 20% lainnya hasil dari inovasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penelitian ini organisasi sebanyak 80% turut andil dalam mensupport organisasi berkembang dan berinovasi.

Perilaku untuk berinovasi pada karyawan juga ditentukan oleh perasaan positif atas pekerjaan mereka. Hal inilah yang disebut dengan *work engagement*. Definisi yang dikatakan oleh Schaufeli & Bakker, 2004 *work engagement* adalah suatu perasaan positif, memuaskan, pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh *vigour*, *dedication*, dan *absortion*. *Vigour* mengacu pada keadaan mental karyawan ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, ketahanan, kesediaan untuk berinvestasi usaha dan ketekunan dalam menghadapi masalah. *Dedication* dicirikan oleh antusiasme karyawan dan kebanggaan tentang pekerjaan, perasaan mendapatkan inspirasi dari pekerjaan. *Absortion* mengacu pada keadaan pikiran di mana karyawan menikmati pekerjaan dan sepenuhnya berkonsentrasi pada pekerjaan tersebut.

Bakker dan Demerouti (2008) menyatakan bahwa karyawan dengan *work engggagement* yang tinggi akan menemukan pekerjaan tersebut menarik, bermakna, dan energi dan akan mempengaruhi efek yang positif termasuk kebahagiaan, dan antusiasme. Tentunya, karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan berdedikasi dan sebaik mungkin. Membuat karyawan senang dan nyaman terhadap pekerjaannya maka akan timbul ide-ide baru yang membuat perusahaan tersebut semakin berkembang kedepannya.

Pada penelitian Stan De Spiegelaere (2015) menunjukkan adanya pengaruh positif *work engagement* sebagai mediator antara *job autonomy* dan *innovative work behavior*. Sejalan dengan Hakanen et al. (2008) telah menemukan bahwa karyawan yang terlibat meningkatkan inisiatif mereka dalam menghasilkan peningkatan inovasi didalam pekerjaan. Seseorang yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja secara totalitas dan mengambil pendekatan proaktif untuk pemecahan masalah. Dengan kata lain, karyawan yang terlibat dianggap bekerja secara positif dan ini akan mengakibatkan peningkatan hasil tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi juga untuk organisasi secara keseluruhan. Jadi, *work engagement* dapat dikatakan berpengaruh dalam menghasilkan inovasi didalam organisasi.

Berangkat dari latar belakang tersebut peneliti ingin menguji hubungan variable *learning organization*, *work engagement* dan *innovative work behavior*. Penelitian ini akan menguji beberapa hubungan variable tersebut di divisi desain PT PAL Indonesia. Sistem pembuatan kapal dirancang di divisi desain terlebih dahulu untuk menentukan desain kapal, sistem rancang bangun kapal serta software yang digunakan sehingga pada divisi desain sangat dibutuhkan *innovative work behavior*.

PT PAL Indonesia sebagai salah satu industri yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia. Khususnya untuk matra laut, keberadaannya tentu memiliki peran penting dan strategis dalam mendukung pengembangan industri kelautan nasional. Mengingat negara Indonesia secara geografis memiliki potensi maritim yang sangat strategis. Pemerintah menegaskan komitmennya membangun sektor kemaritiman. Peran penting PT PAL Indonesia dalam berinovasi juga didukung oleh salah satu program kerja yang diusung oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo.

Dalam memenuhi kebutuhan pasar dalam dan luar negeri PT PAL Indonesia menyasati tantangan ini dengan melakukan perubahan fundamental yang bertujuan untuk menciptakan sistem dengan fondasi yang lebih kuat dan berkelanjutan. PT PAL Indonesia juga berupaya dalam meningkatkan kemampuannya untuk dapat memenangkan persaingan global yang makin ketat. Inisiatif yang diterapkan dalam menghadapi persaingan global adalah mengisi peluang pasar untuk produk tersebut dan menghadapi langsung persaingan global.

PAL Indonesia melakukan inovasi dengan menggunakan software perkapalan untuk meminimalkan biaya dan efisiensi dalam pembuatan kapal. Pada tahun 2018, PT PAL Indonesia mulai menggunakan NAPA/CadMatic untuk mendesign kapal. Dengan menggunakan software ini perusahaan melakukan autoimmunisasi dan efisiensi. Diperlukan latar belakang pendidikan, ketrampilan dan sumber daya manusia yang mampu berinovasi untuk mendesain kapal.

Namun, tantangan yang saat ini dihadapi adalah bahwa penerapan software NAPA/CadMatic yang masih dianggap baru membutuhkan SDM yang mumpuni secara pengetahuan, ketrampilan dan penguasaan teknologi. Software

NAPA/CadMatic ini tergolong software khusus sehingga membutuhkan suatu pelatihan dan pembelajaran di organisasi. Tentunya dengan adanya hal ini dapat menjadi problem bagi perusahaan. Untuk menciptakan inovasi dan pengembangan produk. PT. PAL Indonesia perlu mempelajari dan memperluas kapasitas belajar didalam organisasinya serta meningkatkan *work engagement* terhadap karyawannya. Dengan mendorong perasaan positif atas pekerjaan mereka mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif.

Berangkat dari fenomena diatas tujuan penelitian ini untuk mengetahui **PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* YANG DIMEDIASI OLEH *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN PT PAL INDONESIA.**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap *innovative work Behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia?
2. Apakah pengaruh *learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia?
4. Apakah *work engagement* memediasi pengaruh *learning organization* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* terhadap *innovative work Behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia.

4. Untuk mengetahui mediasi *work engagement* terhadap pengaruh *learning organization* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan PT. PAL Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi maupun gambaran kepada pihak Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan untuk mencapai dan mengupayakan perilaku kerja kreatif pada karyawan yang dapat memberikan output benefit didalam perusahaan serta mengupayakan bagaimana karyawan diberi otoritas dalam berkerja sehingga dapat meningkatkan *work engagemnet* dan *innovative work behavior* melalui *learning organization* yang sudah diterapkan dalam perusahaan

2. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi penelitian dan kajian perpustakaan di Universitas Airlangga serta dapat dijadikan pembading bagi semua pihak akademisi yang ingin mengetahui tentang hubungan *learning organization* terhadap *innovative work behavior* yang dimediasi oleh *work engagemnet*.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman serta wawasan didalam bidang sumber daya Manusia mengenai peran penting *learning organization* yang ada diperusahaan dalam meningkatkan *innovative work behavior* dan sebagai syarat kelulusan S1 di Universitas Airlangga.

1.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini memiliki sistematika sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah yang dibahas pada penelitian ini. Beberapa bahasan yang juga terdapat dalam

pendahuluan adalah rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab yang isinya mencakup tentang teori-teori yang dijadikan dasar dalam studi ini seperti *learning organization*, *innovative work behavior*, dan *work engagement*. Selain itu dalam bab ini juga membahas perumusan hipotesis, dan kerangka berfikir.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pembahasan yang termasuk dalam metode penelitian adalah pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknis analisis dalam pengolahan data.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdapat beberapa gambaran mengenai perusahaan, hasil pengujian keterkaitan antara variabel untuk mendapatkan tujuan penelitian.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas serta berisikan saran-saran terhadap hasil kesimpulan yang ada.