

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, keadaan yang sangat kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, selain itu menuntut perusahaan terus mengikuti perubahan situasi dan keinginan setiap konsumennya. Sehingga, perusahaan harus dapat terus berinovasi agar dapat bersaing, terutama pada perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen salah satu perusahaan yang di maksud adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan produk.

Semakin banyaknya pendatang baru sebagai kompetitor dan situasi pandemi *covid-19* menyebabkan perusahaan untuk menarik minat konsumen dan mencapai target penjualan bukanlah hal yang mudah, sedangkan target penjualan merupakan hal yang sangat diperhatikan karena berhubungan dengan naik turunnya omzet perusahaan,

Dikutip dari berita yang dimiliki oleh **Bisnis.com, JAKARTA** (2020) Ketua Kamar Dagang dan Industri (KADIN) DKI Jakarta, menyatakan bahwa sejumlah sektor usaha yang paling terdampak pada situasi pandemi *covid-19* di antaranya bidang konstruksi, seni, perdagangan, pariwisata, hotel, restoran dan penerbangan. Dampak pandemi sebegitu besarnya, hampir setiap sektor ada yang 100 persen turun omzet karena terpaksa ditutup maupun yang masih beroperasi karena tidak ditutup, tetapi mereka menjelaskan bahwa rata-rata omzet turun 40 persen.

Menurunnya omzet perusahaan pada situasi pandemi memang tidak dapat dipungkiri terutama pada bidang perdagangan atau penjualan produk yang terus menurun, selain situasi pandemi yang terjadi perusahaan juga harus memperhatikan dari segi persaingan dengan perusahaan kompetitor yang semakin beragam dapat mengancam pangsa pasar. Pembaharuan-pembaharuan

produk dari berbagai sisi maupun bagaimana strategi penjualan sesuai dengan protokol kesehatan yang ada harus sangat diperhatikan. Adanya situasi yang berbeda dari sebelumnya mengharuskan perusahaan dapat menyikapinya agar tetap dapat bersaing pada situasi seperti saat ini.

Ide inovatif sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan dalam menyikapi hal tersebut, inovasi merupakan faktor penentu dalam persaingan industri dan dapat menjadi senjata dalam menghadapi persaingan (Hartini, 2012). Peran sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan faktor penting, oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang berkompeten untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari kompetitor dan sebagai penggerak perusahaan pada situasi seperti saat ini, karyawan harus dapat menciptakan ataupun mengembangkan perilaku inovatif yang mereka miliki.

Perilaku inovatif dari setiap karyawan dapat diciptakan ataupun dikembangkan melalui proses pembelajaran yang dilakukan selama terlibat dalam pekerjaan, melalui organisasi pembelajaran yang ada pada perusahaan membuat karyawan dapat memperluas pengetahuannya dan menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang selalu berubah. Dengan adanya perubahan situasi pandemi seperti saat ini maka karyawan sebagai penggerak perusahaan dapat menghadapi semua hal yang terjadi baik dari luar maupun dari dalam yang mempengaruhi perusahaan. Selain melalui organisasi pembelajaran, keterikatan kerja dapat menimbulkan perilaku inovatif dari karyawan, karyawan dapat menyalurkan ide-ide yang mereka miliki, karena karyawan merasa terlibat secara penuh terhadap pekerjaannya sehingga mengharuskan karyawan terus berinovasi untuk pencapaian pekerjaannya.

Peran perusahaan sangat penting guna menciptakan maupun mengembangkan perilaku inovatif pada setiap karyawan, karena mengembangkan potensi perilaku inovatif karyawan merupakan prioritas utama dalam sebuah organisasi, perusahaan harus dapat mewujudkan sebagai organisasi pembelajaran dan melibatkan seluruh karyawan agar dapat meningkatkan

kemampuan yang ia miliki guna menjadi hal yang positif bagi perusahaan dan memberikan perubahan bagi perusahaan melalui ide-ide mereka. Tetapi, seringkali perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan tidak dapat berkembang dengan semestinya, ide yang dimiliki terkadang tidak dapat diaspirasikan.

Sering kali inovasi yang tidak dapat disampaikan dan lebih memilih untuk menunggu ide dari orang lain, sedangkan karyawan dituntut untuk terlibat dalam segala hal pekerjaan yang ada. Maka dari itu sangat dibutuhkan wadah untuk menyalurkan sebuah ide guna terealisasinya perilaku inovatif agar tidak hanya menjadi rencana, peran perusahaan agar terus belajar dan menjadi wadah yang nyaman bagi setiap karyawan yang dapat menyampaikan inovasi-inovasi yang mereka miliki.

Pada situasi yang terjadi ini perusahaan-perusahaan sangat mengharapkan karyawannya memiliki Perilaku inovatif agar tidak semakin menurunnya omzet perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor, begitu juga dengan PT Sinar Sosro. PT Sinar Sosro merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang minuman ringan, terutama yang berbahan dasar teh. PT Sinar Sosro merupakan perusahaan minuman teh siap minum dalam kemasan botol. PT Sinar Sosro KP Daan Mogot terletak pada Jl. Daan Mogot No.2, Kalideres, Jakarta Barat 11840.

Berdasarkan informasi yang dikutip dari **KABAR BANTEN (2020)** Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi mencatat puluhan karyawan PT Sinar Sosro terkena pemutusan hubungan kerja (PHK) secara massal imbas dari penutupan kegiatan produksi. Laporan yang diterima dan kunjungan di lapangan PT. Sinar Sosro tercatat sejak Mei 2020 sudah tidak ada kegiatan produksi karena penjualan yang terus menurun. Hanya deliver produk yang ada dan per tanggal 1 Juli 2020 telah melakukan PHK terhadap 95 karyawan.

Terjadinya PHK pada karyawan PT. Sinar Sosro dengan alasan perusahaan tidak bisa melakukan produksi lagi karena penjualan yang terus menurun,

membuktikan bahwa keadaan PT. Sinar Sosro sedang tidak baik-baik saja, perusahaan harus dapat meningkatkan kembali penjualan yang menurun dengan ide-ide dari semua karyawan, Perilaku inovatif yang kurang pada karyawan harus dapat ditingkatkan lagi, agar target penjualan dapat tercapai dengan menggunakan ide inovatif yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan wawancara dengan Unit Manager PT. Sinar Sosro KP Daan Mogot, beliau menyatakan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki oleh seluruh karyawan merupakan kewajiban, karena setiap karyawan harus berperan aktif dalam menyampaikan ide-ide baru ataupun pengembangan dari ide yang sudah ada. Tetapi, tidak semua karyawan dapat berperan aktif dalam mengaspirasikan dan merealisasikan ide-ide yang mereka miliki, hanya perwakilan-perwakilan yang dapat menyampaikan ide-ide yang mereka miliki.

Kendala yang dialami meliputi dari setiap individu karyawan yang masih belum dapat aktif menyampaikan ide ataupun inovasi yang mereka miliki, hal ini juga karena masih ada karyawan yang tidak ingin mengembangkan potensi diri, masih banyak karyawan yang tidak mengidentifikasi pekerjaannya, karyawan yang kurang bersemangat dalam melaksanakan setiap pekerjaannya atau melakukan pekerjaan dengan setengah hati, masih adanya rasa saling mengandalkan satu sama lain dalam penyampaian aspirasi, dan beliau menyatakan karyawan yang berumur 30 tahun ke atas masih ada yang tidak mengerti tentang teknologi khususnya pada divisi penjualan produk, pada akhirnya tidak dapat mengolah data terutama dan tidak dapat mengaspirasikan ide inovatif yang berbasis teknologi, karena pada saat masa pandemic sangat dibutuhkan inovasi baru untuk proses penjualan produk, karena perilaku inovatif yang rendah ini dapat mengakibatkan stock di gudang yang semakin menumpuk dan omzet penjualan yang terus menurun.

Selain itu Peneliti mewawancarai karyawan PT. Sinar Sosro, karyawan tersebut menyatakan bahwa perilaku inovatif yang ada pada setiap karyawan

dapat digunakan pada pekerjaan setiap hari, perilaku inovatif pada karyawan sangat dibutuhkan pada PT. Sinar Sosro karena dengan perilaku kerja inovatif atau ide – ide baru maka dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dan dapat bersaing pada situasi seperti saat ini. Situasi seperti saat ini juga menjadi perhatian lebih dari perusahaan, bagaimana karyawan dapat tetap mencapai target dan omzet tidak terus menurun agar tidak terjadi lagi penutupan kegiatan produksi, karyawan harus dapat memiliki inovasi untuk mencapai target yang ada. Kendala yang dirasakan dari karyawan yaitu masih adanya saling mengandalkan, beliau menyatakan bahwa banyak karyawan yang masih tidak memiliki serta menunjukkan perilaku inovatif terutama saat pekerjaan menuntut harus tercapainya target, karena masih ada karyawan yang minim informasi tentang keadaan pandemi seperti ini, tidak banyak hal yang dapat dilakukan dengan situasi yang ada karena kurangnya literasi inovasi yang dimiliki.

Untuk memperkuat hasil wawancara terkait masalah yang ada pada perusahaan, Peneliti melakukan *pra-riset* terkait faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku inovatif menurut Nijenhuis (2015), Etikariena & Muluk (2014) factor yang mempengaruhi perilaku inovatif di bagi menjadi dua, yaitu *faktor internal* merupakan interaksi dengan rekan kerja meliputi keterikatan kerja dan berbagi pengetahuan sedangkan faktor *eksternal* merupakan struktur organisasi meliputi organisasi pembelajaran, komitmen organisasi, dan iklim organisasi. Berikut tabel 1.1 tentang data faktor-faktor mempengaruhi Perilaku inovatif.

**Tabel 1. 1 Hasil Pra-Riset Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif**

No	Faktor-Faktor	YA	TIDAK
1.	Keterikatan Kerja	83,3%	16,7%
2.	Berbagi Pengetahuan	20,0%	80,0%
3.	Organisasi Pembelajaran	86,7%	13,3%
4.	Komitmen Organisasi	16,7%	83,3%
5.	Iklim Organisasi	23,3%	76,7%

**Sumber diolah oleh peneliti**

Pra-riiset dilakukan kepada 30 responden yang merupakan karyawan PT. Sinar Sosro pada cabang Daan Mogot, berdasarkan hasil pra-riiset yang telah dilakukan, dapat diketahui faktor yang memiliki presentase terendah yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah komitmen organisasi, sehingga karyawan pada PT. Sinar Sosro memiliki loyalitas yang rendah terhadap pekerjaan yang mereka tekuni, maka seringkali adanya karyawan yang saling mengandalkan dalam mencapai target sesuai dengan hasil wawancara.

Selanjutnya dapat diketahui bahwa faktor dengan presentase terendah yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah berbagi pengetahuan, pada masalah ini karyawan PT. Sinar Sosro lebih menunjukkan sikap individual dalam pekerjaan sehingga berbagi pengetahuan pada pekerjaan sering kali diabaikan.

Selain komitmen dan berbagi pengetahuan, dapat diketahui bahwa faktor dengan presentase terendah yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah iklim organisasi, lingkungan kerja yang tidak mendukung rekan kerja sesama karyawan sehingga menghambat tercapainya tujuan PT. Sinar Sosro.

Berdasarkan *pra-riiset* yang telah Peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai tinggi dan mempengaruhi Perilaku inovatif yaitu organisasi pembelajaran 86,7 % dan keterikatan kerja 83,3%.

Organisasi pembelajaran merupakan situasi organisasi yang mendukung individu yang ada di dalamnya untuk terus menerus memperluas kemampuan mereka yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Dalam praktiknya organisasi pembelajaran ialah bagaimana organisasi memecahkan permasalahannya secara sistematis dan komprehensif, percobaan pendekatan baru, belajar dari pengalaman sendiri dan masa lalu, belajar dari keberhasilan orang lain, melakukan transfer ilmu pengetahuan secara tepat, cepat, hemat ke seluruh jajaran anggota organisasi.

Organisasi pembelajaran diharapkan agar seluruh karyawan dapat terus belajar dan menambah pengetahuan atau wawasan baru guna perubahan situasi yang ada di tempat kerja, sehingga perubahan berasal dari Perilaku inovatif dari setiap karyawan agar perusahaan dapat terus bersaing dengan perusahaan lain menggunakan ide-ide yang dimiliki oleh seluruh karyawannya.

Faktanya organisasi pembelajaran pada PT. Sinar Sosro masih rendah, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara, *unit manager* menyatakan bahwa masih banyak karyawan yang tidak ingin mengembangkan potensi diri dan kurangnya komitmen untuk terus belajar ditandai dengan tidak ada hasil setelah mengikuti mentoring dan mengakibatkan pemecahan masalah yang terjadi di perusahaan seringkali terbengkalai. Untuk memberikan pengetahuan tentang teknologi yang digunakan dalam pengolahan data pekerjaan, perusahaan dapat memberikan pelatihan sebagai bentuk pembelajaran bagi setiap karyawan agar tidak saling mengandalkan dalam pekerjaan, karena target perusahaan merupakan target bersama dan tidak dapat saling mengandalkan.

Sumber pengetahuan dan pembelajaran dari organisasi pembelajaran dapat berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, research & development (R&D), masukan dari para pelanggan atau konsumen, saling tukar atau bagi pengalaman dan perbandingan dengan perusahaan lain. Maka dari itu karyawan dapat berperan aktif dalam organisasi pembelajaran ini dengan memberikan gagasan dan pendapat, karyawan juga harus memiliki sikap keterbukaan dan

mau menerima pendapat serta gagasan dari orang lain guna mendapatkan wawasan baru yang nantinya dapat menciptakan inovasi baru dan perubahan bagi perusahaan.

Selain organisasi pembelajaran, faktor yang memiliki presentase tinggi yaitu keterikatan kerja, keterikatan kerja pada setiap karyawan merupakan salah satu faktor penting guna meningkatkan perilaku inovatif bagi setiap karyawan yang terlibat dalam pekerjaan tersebut. Keterikatan kerja menjadi hal yang penting untuk terciptanya perilaku inovatif dari setiap karyawan, keterikatan kerja sangat berkaitan dengan seberapa besar karyawan diidentifikasi dari pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya memberikan hal baik bagi dirinya dan rasa kepedulian yang ada dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Keterikatan kerja menjadi hal yang penting, karena setiap inovasi atau ide yang dimiliki oleh karyawan maka mengidentifikasi diri ke dalam pekerjaan tersebut merupakan wadah untuk menyampaikan aspirasinya, karena saat sudah sepenuh hati di dalam suatu pekerjaan maka akan mengetahui secara menyeluruh pekerjaan yang sedang dikerjakan, lalu dapat memunculkan ide-ide agar dapat mengembangkan pekerjaannya dan menyelesaikan masalah yang sedang terjadi pada pekerjaannya.

Dikutip dari berita yang dimiliki oleh **TRIBUNNEWS.COM (2019)** Sebuah survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie mengungkapkan bahwa, di Indonesia sendiri, 62,6% dari tenaga kerja adalah milenial dan hanya 25% dari mereka yang terikat penuh, sementara 66% lainnya hanya terikat kerja sebagian. Sebanyak 70% pemimpin senior percaya bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak besar bagi performa finansial dan hampir 49% menyatakan sangat setuju jika karyawan mereka menjadi lebih produktif dengan pengelolaan keterikatan karyawan yang tepat.

Namun sangat disayangkan masih ada karyawan yang tidak secara penuh terikat terhadap pekerjaannya dan hanya sebagian yang terikat, ditandai kutipan berita diatas bahwa hanya 25% tenaga kerja yang terikat secara penuh terhadap pekerjaannya, masalah ini juga dihadapi pada perusahaan PT. Sinar Sosro yaitu dengan masih ada karyawan yang tidak bersemangat dan sepenuh hati dalam mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya, ditandai dengan karyawan yang menyelesaikan tugas tidak maksimal dan *team* yang seringkali tidak mencapai target.

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah peneliti lakukan, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif yaitu, keterikatan kerja, berbagi pengetahuan, organisasi pembelajaran, komitmen organisasi, dan iklim organisasi. Dari hasil pra-riset dapat diketahui bahwa hasil faktor keterikatan kerja dan organisasi pembelajaran lebih besar mempengaruhi dibandingkan dengan faktor lain. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Perilaku Inovatif Dimediasi Oleh Keterikatan kerja”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang sudah dibahas diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap perilaku inovatif?
2. Apakah terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku inovatif?
3. Apakah terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keterikatan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh keterikatan kerja?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan pada penelitian ini, tujuan umum penelitian adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variable yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif, adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap perilaku inovatif PT. Sinar Sosro
2. Pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku inovatif PT. Sinar Sosro
3. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keterikatan kerja PT. Sinar Sosro
4. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh keterikatan kerja PT. Sinar Sosro

### D. Kebaruan Penelitian

Kebaruan penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu:

- a. Park et al (2014). *Learning organization and innovative behavior The mediating effect of work engagement.*

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada:

1. Tempat penelitian yang akan diteliti, penelitian sebelumnya dilakukan di Korea dengan objek karyawan dari berbagai perusahaan bergerak di berbagai industri seperti IT, manufaktur, konstruksi, dan elektronik sedangkan kebaruan penelitian yaitu di Indonesia dengan objek karyawan PT. Sinar Sosro.
  2. Metode yang digunakan dengan SPSS 19.0 sedangkan kebaruan penelitian menggunakan Smart PLS.
  3. Mencari data hanya dengan kuesioner sedangkan kebaruan penelitian menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mengetahui lebih tentang masalah pada pra riset.
- b. Anwar & Niode (2017). *The effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia).*

1. Penelitian sebelumnya menggunakan objek karyawan perusahaan dealer mobil di beberapa lokasi di seluruh Indonesia sedangkan kebaruan penelitian yaitu di Indonesia dengan objek karyawan PT. Sinar Sosro.
2. Mencari data dengan kuesioner sedangkan kebaruan penelitian menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mengetahui lebih tentang masalah pada pra riset.
3. Metode penelitian menggunakan Lisrel perangkat lunak 8.51 kebaruan penelitian menggunakan SmartPLS.

Urgensi penelitian ini yaitu untuk mengembangkan pengetahuan yang sudah ada, agar dapat terus berkembang sesuai dengan perubahan jaman terutama pada situasi pandemi seperti saat ini. Situasi pandemi merupakan sebuah fenomena baru sehingga perusahaan ataupun karyawan harus menghadapi situasi yang berbeda dari sebelumnya, seluruh karyawan tetap dituntut untuk mencapai target perusahaan, maka Perilaku inovatif merupakan hal yang penting dan sangat diperlukan agar karyawan dapat memberikan dan melaksanakan inovasi yang membuat perusahaan dapat bersaing dengan kompotitor pada situasi pandemi seperti saat ini.