

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ekonomi global yang terus berkembang dengan pesat menciptakan perubahan persaingan antar perusahaan yang semakin mempercepat perubahan pasar (Zhang, 2025). Persaingan bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk terus mencari cara baru dalam meningkatkan daya saing perusahaan dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah (Zhang *et al.*, 2024). Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis, perusahaan harus mampu mengembangkan teknologi yang digunakan, proses bisnis, peningkatan kualitas pelayanan, produk, dan pasar melalui sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan (Andani & I Made, 2022).

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam keberhasilan operasional dan pengembangan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan (Kazachenko, 2023). Menurut Penkala (2024), sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mengelola proses inovasi dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber informasi bagi perusahaan untuk mengelola proses inovasi. Informasi yang dimiliki oleh karyawan dapat dikembangkan untuk menghasilkan inovasi bagi bisnis (Hou, 2024). Tujuannya adalah untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui inovasi.

Inovasi didefinisikan sebagai proses menghasilkan ide, peluang baru, atau praktik baru untuk mencari solusi dan mengidentifikasi cara untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif (Waseel *et al.*, 2024). Menurut Qi *et al.* (2019), inovasi merupakan fasilitator penting untuk pertumbuhan, kinerja, dan daya saing. Para pengusaha, pemimpin, dan akademisi menekankan perlunya inovasi untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan ditengah situasi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif (Arokiasamy *et al.*, 2022).

Janjic dan Tamara (2019) berpendapat bahwa inovasi memainkan peran kunci dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri yang sama (Rita, 2019). Selain itu, Usman (2024) berpendapat bahwa inovasi menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi yang berusaha mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Peran penting inovasi tersebut menunjukkan bahwa inovasi dapat menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan yang mengarah pada keunggulan kompetitif baik di pasar internal maupun eksternal (Distanont & Khongmalai, 2020).

Sumber daya manusia memiliki peran penting dan menjadi pendorong keberhasilan organisasi dalam proses inovasi (Ronquillo *et al.*, 2021). Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam perusahaan karena memiliki kapasitas untuk mendorong inovasi dan kreativitas (Farouk *et al.*, 2023).

Inovasi dalam suatu organisasi dapat menjadi kokoh dan berorientasi pada hasil ketika karyawan menunjukkan bakat kreatif dan berpartisipasi dalam kegiatan inovatif (Vermeulen *et al.*, 2022). Peran karyawan dalam menciptakan hingga mempraktikkan ide akan membentuk perilaku inovatif karyawan (Zhang & Zhao, 2023).

Perilaku inovatif karyawan merupakan perilaku karyawan yang melibatkan inisiatif penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide baru yang dapat meningkatkan kinerja individu, tim, atau organisasi (Janssen, 2000). Perilaku inovatif karyawan dapat memberikan ide-ide segar bagi perusahaan melalui partisipasi aktif dalam pekerjaan (Wu & Li, 2023). Selain partisipasi aktif dalam pekerjaan, perilaku inovatif karyawan turut ditentukan oleh faktor lain. Faktor penentu tersebut diantaranya praktik manajemen sumber daya manusia, budaya inovasi, syarat inovasi pekerjaan yang diharapkan, infrastruktur organisasi untuk manajemen perubahan, partisipasi karyawan, dan gaya kepemimpinan (Arokiasamy *et al.*, 2021).

Diantara semua faktor penentu perilaku inovatif karyawan, kepemimpinan menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Qi *et al.*, 2019). Terdapat beberapa jenis kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku inovatif karyawan diantaranya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan yang beretika, dan kepemimpinan paternalistik (Arokiasamy *et al.*, 2022). Terdapat jenis kepemimpinan lain yang sangat erat kaitannya dengan faktor penentu inovasi namun belum banyak diteliti, yaitu kepemimpinan inklusif (Qi *et al.*, 2019).

Kepemimpinan inklusif merupakan keterampilan verbal dan tindakan pemimpin yang dapat memotivasi dan menghargai kontribusi karyawan (Nembhard & Edmondson, 2006). Kepemimpinan inklusif berfokus pada keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan (Wang *et al.*, 2021). Jenis kepemimpinan ini dapat membuat karyawan merasa diberdayakan dan dilibatkan oleh para pemimpin yang membuat karyawan menjadi lebih responsif (Choi *et al.*, 2017). Dukungan pemimpin telah terbukti secara konsisten berhubungan dengan motivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan kreatif dan menampilkan perilaku kreatif (Carmeli *et al.*, 2010).

Dukungan pemimpin pada partisipasi karyawan dapat memotivasi karyawan dan menciptakan budaya inklusif (Bannay *et al.*, 2020). Dukungan yang dirasakan karyawan akan menciptakan perasaan dihargai dan didukung oleh organisasi (Wang *et al.*, 2024). Dukungan organisasi persepsian merupakan persepsi karyawan tentang penghargaan organisasi terhadap kesejahteraan dan kontribusi yang telah diberikan (Eisenberger *et al.*, 1986). Karyawan yang merasakan adanya perhatian dan dukungan di lingkungan kerja akan termotivasi untuk menunjukkan perilaku yang lebih inovatif (Bammens, 2016). Para peneliti menyoroti pentingnya kepemimpinan inklusif dan dukungan organisasi untuk merangsang perilaku inovatif karyawan, namun masih sedikit penelitian yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan yang dimediasi oleh dukungan organisasi persepsian (Qi *et al.*, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Aslan (2019) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memiliki peran mediasi parsial dalam pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa pemimpin menunjukkan inklusivitas terhadap ide dari karyawan, akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan dipedulikan oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Penelitian oleh Qasim *et al.* (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memediasi hubungan kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Kedua penelitian tersebut menunjukkan adanya peran mediasi parsial dalam pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan terjadi secara langsung maupun tidak langsung melalui dukungan organisasi persepsian. Dengan adanya temuan penelitian tersebut, penelitian ini akan melakukan studi lanjutan untuk menguji konsistensi temuan hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan yang dimediasi oleh dukungan organisasi persepsian.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan yang dimediasi oleh dukungan organisasi persepsian karyawan pada PT Industri Kereta Api (Persero). PT Industri Kereta Api (Persero) atau dikenal sebagai PT INKA (Persero) merupakan perusahaan manufaktur kereta api terintegrasi pertama di Asia Tenggara yang berada di

Indonesia. PT INKA (Persero) melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional terutama di bidang industri perkeretaapian dan transportasi, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat.

PT INKA (Persero) memiliki beberapa bidang usaha yang berfokus pada transportasi darat terutama sarana perkeretaapian. Bidang usaha PT INKA (Persero) yaitu industri lokomotif dan gerbong kereta, industri kendaraan bermotor roda empat atau lebih, industri mesin pendingin, industri karoseri kendaraan bermotor roda empat atau lebih, industri trailer dan semi trailer, industri peralatan listrik, dan menjadi konsultan manajemen transportasi. Produk-produk PT INKA (Persero) telah diekspor ke berbagai negara, seperti Bangladesh, Filipina, Malaysia, Thailand, Singapura, dan Australia.

Peneliti memilih PT INKA (Persero) sebagai objek penelitian karena peran strategis PT INKA (Persero) dalam pengembangan industri transportasi khususnya perkeretaapian nasional. PT INKA (Persero) dapat dikategorikan sebagai perusahaan berbasis inovasi yang perlu untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Dengan kategori tersebut, karyawan PT INKA (Persero) perlu untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk mendukung hal tersebut, diperlukan adanya lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk menyalurkan ide-ide inovatif dan kreativitasnya.

Terciptanya lingkungan kerja yang mampu menstimulus karyawan dalam menciptakan ide-ide baru merupakan hal yang penting bagi perusahaan yang berbasis inovasi. Dalam hal ini PT Industri Kereta Api (Persero) sebagai perusahaan manufaktur kereta api terintegrasi di Indonesia perlu untuk memiliki lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi untuk dapat memanfaatkan adanya perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi ini dapat menjadi peluang bagi PT Industri Kereta Api (Persero) untuk menemukan inovasi produk, proses, teknologi, maupun teknik yang diinisiasi oleh sumber daya manusia yang ada di PT Industri Kereta Api (Persero).

Sumber daya manusia di PT Industri Kereta Api (Persero) dapat menciptakan inovasi melalui inisiatif yang muncul dari aktivitas pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan pengalaman magang selama periode September hingga Desember 2024, penulis mengamati inisiatif karyawan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Inisiatif tersebut tercermin dalam upaya pengembangan teknologi yang berorientasi pada pengembangan produk yang telah tersedia agar semakin relevan dengan kebutuhan pasar dan perkembangan industri. Selain itu, upaya karyawan dengan merancang metode kerja baru dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Opland *et al.* (2022) yang mengungkapkan bahwa ide dan desain metode kerja dari karyawan berdampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi operasional. Hal tersebut tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam merespons dinamika persaingan industri. Dengan demikian, perilaku inovatif yang

ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dapat membantu PT Industri Kereta Api (Persero) untuk menjadi perusahaan yang adaptif.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif karyawan, dukungan organisasi persepsian sebagai variabel mediasi. Apabila pengaruh antara kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif karyawan, dan dukungan organisasi persepsian mediasi memiliki pengaruh positif, maka perusahaan dapat meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang semakin suportif dan inovatif untuk meningkatkan produktivitas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero)?
2. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi persepsian karyawan PT INKA (Persero)?
3. Apakah dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero)?
4. Apakah dukungan organisasi persepsian memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero)?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari kesalahan pemahaman dalam penelitian ini dan agar penelitian ini lebih berfokus kepada variabel yang telah ditentukan penulis, maka penulis menentukan batasan masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada ikatan inti hubungan pemimpin dan karyawan dimana pemimpin mampu mendengarkan kebutuhan karyawan, mengakui dan menghargai karyawan, serta memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam untuk mencapai tujuan dan harapan (Zhang & Zhao, 2023).

2. Perilaku Inovatif Karyawan

Menurut Qi *et al.* (2019), perilaku inovatif karyawan (*employee innovative behavior*) merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide untuk teknologi, proses, teknik, atau produk baru.

3. Dukungan Organisasi Persepsian

Dukungan organisasi persepsian (*perceived organizational support*) merupakan ekspresi keyakinan karyawan tentang seberapa besar kontribusi karyawan terhadap aktivitas organisasi yang dihargai oleh organisasi dan seberapa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986).

4. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT Industri Kereta Api (Persero) sehingga populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan PT Industri Kereta Api (Persero).
5. Pemimpin dalam konteks penelitian ini adalah pemimpin atau atasan yang berada di level manajerial PT Industri Kereta Api (Persero).

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero).
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi persepsian karyawan PT INKA (Persero).
3. Untuk mengetahui apakah dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero).
4. Untuk mengetahui apakah dukungan organisasi persepsian memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan PT INKA (Persero).

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang dampak

kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan yang dimediasi oleh dukungan organisasi persepsian.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi PT INKA (Persero) dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang semakin suportif dan inovatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif karyawan, dan dukungan organisasi persepsian.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika kerangka penelitian ini ditulis sesuai aturan dalam penulisan karya ilmiah agar mudah dilihat dan dipahami dengan pokok bahasan sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan

Bab I penelitian ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan penelitian.
- Bab II Tinjauan Pustaka

Bab II penelitian ini berisi tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka penelitian.

- Bab III Metodologi Penelitian

Bab III penelitian ini berisikan populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen penelitian, dan metode analisis data.

- Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab IV penelitian ini berisikan hasil dan pembahasan dari penelitian yang sudah dilakukan.

- Bab V Kesimpulan

Bab V penelitian ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran bagi penelitian selanjutnya.