

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, salah satu sumber daya organisasi yang mempunyai peran terpenting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Karena pentingnya peran manusia, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dalam hal sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya (Prahasti & Wahyono,2018). Menurut Bangun (2012) suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing adalah meningkatkan human capital untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat bersaing. Lado & Wilson (dalam Pahos & Galanaki,2019) berpendapat dalam mencapai tujuan strategis dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, maka karyawan perusahaan harus memiliki kinerja yang baik dan efektif. Kinerja karyawan merupakan aspek sangat penting yang mendorong perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal inilah yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang dominan dalam peningkatan kinerja perusahaan. Indonesia *Special Economic Zone* (SEZ) Bitung, terletak di provinsi Sulawesi Utara, merupakan salah satu *Special Economic Zone* (SEZ) yang didirikan oleh pemerintah Indonesia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan investasi, ekspor, dan inovasi industri. Bitung SEZ berfokus pada sektor-sektor strategis seperti industri

perikanan, pengolahan hasil laut, industri logistik, serta beberapa sektor pengolahan lainnya. Kawasan ini dibentuk sebagai respons terhadap potensi ekonomi besar di wilayah Sulawesi Utara, dengan tujuan untuk mempercepat industrialisasi dan menciptakan pusat distribusi dan logistik yang mampu memperlancar rantai pasok nasional maupun internasional.

PT. XYZ adalah salah satu perusahaan industri kertas yang beroperasi di bawah *Special Economic Zone* Indonesia (SEZ) Bitung. Didirikan untuk memanfaatkan potensi SEZ Bitung dalam menciptakan pusat industri berdaya saing tinggi, PT. XYZ memiliki peran penting dalam pengembangan sektor kertas di Sulawesi Utara. Perusahaan ini memanfaatkan insentif yang ditawarkan oleh SEZ Bitung, termasuk keringanan pajak, bea masuk yang rendah, serta kemudahan perizinan, yang semuanya dirancang untuk mendukung efisiensi produksi dan meningkatkan daya saing di pasar domestik maupun internasional. PT. XYZ hadir sebagai salah satu pelopor industri manufaktur berorientasi ekspor di wilayah ini, berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, pengembangan keterampilan lokal, dan pertumbuhan ekonomi setempat. Perusahaan investasi asing memiliki peran yang signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara, khususnya di *Special Economic Zone* (SEZ). Salah satu perusahaan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah PT. XYZ, sebuah perusahaan investasi asing yang bergerak di industri kertas dan beroperasi di SEZ Bitung, Sulawesi Utara. PT. XYZ telah merealisasikan investasi sebesar Rp 1,4 triliun dalam pengembangan operasionalnya di SEZ Bitung (Kontan, 2024).

Keberadaan PT. XYZ di SEZ Bitung sangat signifikan, terutama karena industri kertas merupakan sektor strategis yang sangat dibutuhkan dalam berbagai industri lain, termasuk sektor percetakan, pengemasan, dan produk konsumen. Dengan lokasi strategis di Bitung, perusahaan ini memiliki akses langsung ke Pelabuhan Bitung, yang merupakan salah satu pintu utama ekspor Indonesia di kawasan timur (Kontan, 2024). Akses pelabuhan ini memungkinkan PT. XYZ untuk memperluas jangkauan ekspornya ke negara-negara tetangga di Asia Tenggara dan bahkan pasar global yang lebih luas. Selain itu, kehadiran infrastruktur logistik di SEZ Bitung seperti jalan tol dan fasilitas pergudangan modern memungkinkan perusahaan ini untuk mengoptimalkan rantai pasok, menurunkan biaya logistik, dan mempercepat waktu distribusi. Sebagai perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, PT. XYZ menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja organisasi (*job performance*), terutama dalam konteks pengembangan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Innovative Work Behavior (IWB)*.

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada faktor teknis dan operasional, tetapi juga pada aspek perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku kerja ekstra-role yang mencerminkan loyalitas, dedikasi, serta inovasi menjadi faktor utama dalam menentukan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *Transformational Leadership*, *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Organizational Commitment*, dan *Digital Transformation* merupakan faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi peningkatan OCB dan IWB dalam suatu organisasi (Matin et al., 2019; Hakim et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan (IWB), karena pemimpin dengan gaya ini mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta mendorong kreativitas karyawan dalam menghadapi tantangan kerja (Shanker et al., 2017). Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh langsung terhadap OCB, karena faktor lain seperti budaya organisasi dan kebijakan insentif turut berperan dalam membentuk perilaku kerja ekstra-role karyawan (Wardani & Utami, 2020). Di PT. XYZ, kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi yang efektif dalam membangun lingkungan kerja yang inovatif, khususnya dalam industri kertas yang membutuhkan inovasi berkelanjutan dalam efisiensi produksi, keberlanjutan bahan baku, serta strategi pemasaran global.

Selain kepemimpinan transformasional, hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berkualitas dalam konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) juga diyakini memiliki pengaruh terhadap OCB dan IWB (Peterson & Aikens, 2017). Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin mereka cenderung lebih loyal, lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi (Inelmen et al., 2017). Namun, penelitian oleh Duyan dan Murat (2020) menemukan bahwa meskipun hubungan pemimpin-bawahan yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan, LMX tidak selalu berdampak langsung terhadap OCB dalam organisasi dengan struktur yang

hierarkis dan birokratis seperti perusahaan investasi asing. Dalam konteks PT. XYZ, yang merupakan bagian dari jaringan perusahaan multinasional, hubungan pemimpin dan bawahan dapat mengalami keterbatasan akibat kebijakan perusahaan yang berasal dari kantor pusat. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana LMX dapat dioptimalkan untuk meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah *Organizational Commitment*, yaitu sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, afektif, dan normatif terhadap organisasi (Arifhan & Akhdiari, 2019). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih kooperatif dalam bekerja sama dengan rekan kerja, serta lebih bersedia untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formal mereka (Lukitasari, 2018). Namun, penelitian oleh Dinka (2018) dan Simanjuntak (2018) menunjukkan bahwa dalam perusahaan multinasional yang beroperasi dalam SEZ, komitmen organisasi tidak selalu berdampak langsung pada OCB atau IWB, karena karyawan sering kali lebih berorientasi pada insentif finansial dibandingkan dengan loyalitas emosional terhadap perusahaan.

Di sisi lain, *Digital Transformation* semakin menjadi aspek penting dalam meningkatkan efisiensi kerja dan inovasi dalam organisasi (Mubarak et al., 2019). Teknologi digital memungkinkan integrasi sistem kerja, peningkatan fleksibilitas operasional, serta kolaborasi yang lebih efektif antar karyawan (Čalopa & Pupek, 2020). Studi oleh Samo dan Mastoi (2019) serta Sharma & Olkkonen (2020) menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan OCB dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, kolaboratif, serta inovatif.

Namun, dalam beberapa penelitian lainnya, ditemukan bahwa digitalisasi dalam organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap perilaku kerja inovatif (IWB), terutama dalam organisasi yang memiliki struktur kerja yang sangat hierarkis dan berbasis target seperti perusahaan investasi asing di SEZ Bitung (Rochman et al., 2021). Dalam industri kertas yang sangat tergantung pada efisiensi produksi dan keberlanjutan bahan baku, implementasi transformasi digital di PT. XYZ perlu dianalisis lebih lanjut dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap kinerja dan inovasi karyawan.

Tabel 1. 1 Data Performance PT. XYZ

Tahun	<i>Productivity Index (Output per Employee)</i>	<i>Employee Retention Rate (%)</i>	<i>Revenue Growth (%)</i>	<i>Operational Efficiency Index</i>
2019	85,19	88,29	3,59	76,5
2020	74,26	70,66	8,44	62,47
2021	71,63	63,42	2,45	70,8
2022	93,72	83,95	13,82	71,87
2023	94,14	75,41	5,36	57,39

Sumber: PT. XYZ (2024)

Kinerja perusahaan investasi asing seperti PT. XYZ dalam SEZ Bitung sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk kepemimpinan, hubungan pemimpin-bawahan, komitmen organisasi, serta adopsi teknologi digital. Berdasarkan data kinerja PT. XYZ selama lima tahun terakhir, terlihat adanya fluktuasi dalam tingkat produktivitas karyawan (*Productivity Index*), retensi karyawan (*Employee Retention Rate*), pertumbuhan pendapatan (*Revenue Growth*), serta efisiensi operasional (*Operational Efficiency Index*). Fluktuasi ini dapat

dikaitkan dengan bagaimana *Transformational Leadership*, *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Organizational Commitment*, dan *Digital Transformation* memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Innovative Work Behavior (IWB)*, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

Pada tahun 2019, *Productivity Index* berada pada tingkat yang cukup tinggi (85,19) dengan *Retention Rate* sebesar 88,29% dan *Operational Efficiency Index* sebesar 76,50. Hal ini dapat menunjukkan bahwa pada tahun tersebut terdapat kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari hubungan pemimpin-bawahan yang efektif (LMX), yang memungkinkan karyawan bekerja lebih produktif serta memiliki motivasi untuk tetap bekerja dalam perusahaan. *Organizational Commitment* pada tahun tersebut mungkin berada pada tingkat yang tinggi, memungkinkan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-role yang mencerminkan OCB, seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif dalam penyelesaian tugas.

Namun, pada tahun 2020 dan 2021, terjadi penurunan signifikan dalam berbagai indikator kinerja organisasi. *Productivity Index* turun menjadi 74,26 pada 2020 dan terus menurun ke 71,63 pada 2021, yang beriringan dengan penurunan *Employee Retention Rate* dari 70,66% menjadi 63,42%. Penurunan ini dapat dikaitkan dengan menurunnya efektivitas kepemimpinan transformasional dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan, yang berdampak pada menurunnya komitmen organisasi dan rendahnya OCB di antara karyawan. Selain itu, *Revenue Growth* yang turun ke 2,45% pada 2021 menunjukkan bahwa inovasi kerja karyawan (IWB) mungkin tidak berkembang dengan optimal, menyebabkan

stagnasi dalam pertumbuhan bisnis. Dalam konteks SEZ Bitung, di mana perusahaan investasi asing beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif, rendahnya tingkat inovasi dapat menghambat daya saing PT. XYZ dalam industri kertas.

Pada tahun 2022, PT. XYZ menunjukkan pemulihan yang cukup signifikan dengan *Productivity Index* meningkat menjadi 93,72, *Retention Rate* naik menjadi 83,95%, dan *Revenue Growth* melonjak ke 13,82%. Peningkatan ini dapat dikaitkan dengan implementasi strategi kepemimpinan transformasional yang lebih baik, peningkatan hubungan antara pemimpin dan anggota dalam organisasi (LMX), serta peningkatan adopsi teknologi digital yang lebih efektif. Transformasi digital yang diterapkan secara optimal dapat memungkinkan proses kerja yang lebih efisien, mempercepat alur komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan (Sharma & Olkkonen, 2020). Dengan *Operational Efficiency Index* yang naik menjadi 71,87, dapat disimpulkan bahwa perusahaan mulai mengoptimalkan teknologi dalam proses produksi dan manajemen operasional, yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

Namun, pada tahun 2023, terjadi sedikit penurunan dalam beberapa indikator, dengan *Retention Rate* kembali turun ke 75,41%, dan *Operational Efficiency Index* turun ke 57,39. Penurunan ini dapat dikaitkan dengan tantangan dalam mempertahankan lingkungan kerja yang inovatif, serta kurangnya sistem insentif yang mendorong perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dalam perusahaan investasi asing seperti PT. XYZ, struktur organisasi yang kaku dan berbasis target

sering kali membatasi kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi lebih dalam pengambilan keputusan (Mubarak et al., 2019). Jika karyawan merasa bahwa kontribusi inovatif mereka tidak dihargai, mereka mungkin kehilangan motivasi, yang berujung pada penurunan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan (Simanjuntak, 2018).

Selain itu, data menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital telah diadopsi, hal tersebut tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa transformasi digital tidak serta-merta meningkatkan OCB dan IWB jika tidak didukung oleh strategi kepemimpinan yang kuat serta komitmen organisasi yang tinggi (Redep, Čalopa, & Pupek, 2020). Dalam konteks PT. XYZ, transformasi digital mungkin lebih difokuskan pada peningkatan efisiensi produksi dan otomatisasi, daripada pada penguatan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi karyawan.

Secara keseluruhan, kombinasi KT, LMX, KOM, TRD, OCB, dan IWB berfungsi sebagai fondasi bagi peningkatan kinerja perusahaan. Studi menunjukkan bahwa sinergi di antara variabel-variabel ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, komitmen, dan inovasi, yang pada akhirnya mengarah pada KP yang lebih optimal. Berdasarkan kesenjangan penelitian dan fenomena yang terjadi maka penelitian ini Akan Meneliti Mengenai “Pengaruh Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organization Commitment, dan Digital Transformation terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Innovative Work Behavior serta Implikasinya terhadap Performance pada Perusahaan Investasi Asing di Special Economic Zone (SEZ) Bitung, Indonesia”.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah telah dijelaskan di atas, maka disusunlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*?
4. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?
6. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*?
7. Apakah *Organization Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
8. Apakah *Organization Commitment* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?
9. Apakah *Organization Commitment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*?

10. Apakah *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
11. Apakah *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?
12. Apakah *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*?
13. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?
14. Apakah *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa tujuan penelitian, antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menganalisis pengaruh positif *Transformational Leadership* dengan *Job Performance*.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif *Transformational Leadership* dengan *Innovative Work Behavior*.
4. Untuk menganalisis pengaruh positif *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

5. Untuk menganalisis pengaruh positif *Leader-Member Exchange* dengan *Job Performance*.
6. Untuk menganalisis pengaruh positif *Leader-Member Exchange* dengan *Innovative Work Behavior*.
7. Untuk menganalisis pengaruh positif *Organization Commitment* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
8. Untuk menganalisis pengaruh positif *Organization Commitment* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*.
9. Untuk menganalisis pengaruh positif *Organization Commitment* dengan *Innovative Work Behavior*.
10. Untuk menganalisis pengaruh positif *Digital Transformation* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
11. Untuk menganalisis pengaruh positif *Digital Transformation* dengan *Job Performance*.
12. Untuk menganalisis pengaruh positif *Digital Transformation* dengan *Innovative Work Behavior*.
13. Untuk menganalisis pengaruh positif *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Performance*.
14. Untuk menganalisis pengaruh positif *Innovative Work Behavior* dengan *Job Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti berharap untuk memberikan manfaat yang dapat diperoleh dari skripsi ini, baik dalam konteks praktis maupun akademik, sebagai berikut:

1.4.1 Manfat Praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Instansi yang terkait dengan penelitian ini yaitu Perusahaan industri kertas di bawah Indonesia *Special Economic Zones* (SEZ) Bitung, agar bisa menjadikan penelitian ini sebagai salah satu sumber data untuk mengembangkan dalam meningkatkan *Performance* karyawan. di Perusahaan industri kertas di bawah Indonesia *Special Economic Zones* (SEZ) Bitung.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Perusahaan industri kertas di bawah Indonesia *Special Economic Zones* (SEZ) Bitung dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan KT (kepemimpinan transformasional), LMX (*leader member exchange*), KOM (komitmen organisasi), TRD (transformasi digital), OCB (*organizational citizenship behavior*) dan IWB (*innovative work behavior*) dengan variabel dependen yaitu KP (kinerja perusahaan)..
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Perusahaan industri kertas di bawah Indonesia *Special Economic Zones* (SEZ) Bitung dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Akademik

Manfaat Akademis yang ingin dicapai dalam penelitian ini bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan beberapa teori tentang KT (kepemimpinan transformasional), LMX (*leader member exchange*), KOM (komitmen organisasi), TRD (transformasi digital), OCB (organizational citizenship behavior) dan IWB (*innovative work behavior*) dengan variabel dependen yaitu KP (kinerja perusahaan).
3. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan KT (kepemimpinan transformasional), LMX (*leader member exchange*), KOM (komitmen organisasi), TRD (transformasi digital), OCB (organizational citizenship behavior) dan IWB (*innovative work behavior*) dengan variabel dependen yaitu KP (kinerja perusahaan)..

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian adalah struktur atau tata cara yang digunakan untuk mengorganisir dan menguraikan komponen utama dalam sebuah penelitian. Sistematika penelitian dapat membantu dalam memberikan panduan yang jelas kepada pembaca atau peneliti lainnya tentang bagaimana penelitian tersebut

diorganisir dan bagaimana setiap bagian penelitian saling terkait. Sistematika penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

BAB I - PENDAHULUAN

Bab pertama dari penelitian ini menyajikan pendahuluan yang bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pembaca mengenai tujuan dan konteks dari penelitian yang dilakukan. Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II - KAJIAN PUSTAKA

Bab kedua dari penelitian ini berisi tentang uraian dari landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan bagan alur berpikir.

BAB III - METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menguraikan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional, dan pengukuran variable juga metode analisis data.

BAB IV - HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat dalam penelitian ini memaparkan hasil analisis data yang telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil pembahasan pada bab ini bertujuan menjawab pertanyaan - pertanyaan penelitian.

BAB V - KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima dalam penelitian ini menguraikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran atau rekomendasi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa.”

