

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi infrastruktur suatu Negara seperti halnya di Indonesia, mempengaruhi proses pembangunan yang terjadi di Indonesia. Pembangunan infrastruktur transportasi di jalan raya, sungai, laut, udara dan jalan kereta api menjadi hal yang perlu diperhatikan, karena transportasi pada awalnya untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dalam mengakomodasi aktivitas ekonomi dan sosial dalam masyarakat. Dari beberapa moda transportasi yang ada, pemerintah mencoba mengembangkan moda transportasi massal, efektif dan efisien yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat banyak. Salah satunya adalah moda transportasi kereta api.

Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan undang-undang yang secara khusus mengatur tentang perkeretaapian. Dalam undang-undang nomor 13 tahun 1992, pemerintah mengatur tentang perkeretaapian yang berlangsung di Indonesia. Perkeretaapian di Indonesia sebagai salah satu moda transportasi yang tidak dapat dipisahkan dari moda transportasi lain yang ditata dalam sistem transportasi nasional. Kereta api mempunyai karakteristik sebagai angkutan massal dan memiliki keunggulan tersendiri, sehingga perlu lebih dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah baik nasional maupun internasional. Selain itu kereta api juga diharapkan sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak pembangunan nasional demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Dalam undang-undang tersebut mengatur bahwa badan penyelenggara kegiatan perkeretaapian adalah badan usaha milik negara

(BUMN). Peraturan ini menegaskan bahwa penyelenggaraan perkeretaapian dikelola oleh PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai satu-satunya perusahaan yang menyelenggarakan bisnis perkeretaapian.

Perkeretaapian yang diselenggarakan oleh KAI sebagai salah satu moda transportasi nasional diselenggarakan berdasarkan asas manfaat, adil dan merata, keseimbangan, keterpaduan dan demi kepentingan umum. Perkeretaapian diselenggarakan dengan tujuan memperlancar perpindahan orang dan/atau barang secara masal, menunjang pemerataan, pertumbuhan dan stabilitas ekonomi serta sebagai pendorong dan penggerak pembangunan nasional. Diterbitkannya undang-undang ini menekankan peran pemerintah yang sangat mendukung setiap upaya peningkatan transportasi, khususnya perkeretaapian di wilayah NKRI yang pada akhirnya untuk menjalankan amanat tujuan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Penegasan pemerintah yang ditujukan untuk meningkatkan infrastruktur di Indonesia, khususnya pembangunan sistem transportasi nasional yang lebih efisien, efektif terpadu, harmonis, serta berkembang secara dinamis, sehingga pemilihan jenis moda transportasi yang murah, aman, nyaman, dan memadai sangat diperlukan. Pemilihan Kereta api sebagai salah satu transportasi murah yang dapat memicu biaya mobilitas penduduk dan pengangkutan barang semakin efisien dan efektif sehingga biaya distribusi logistik menjadi semakin kompetitif, cepat, lancar dan terkendali serta memberikan dampak positif terhadap keterjangkauan harga masyarakat luas.

Kereta api mempunyai peran yang penting dan tak terpisahkan sebagai bagian dalam transportasi suatu Negara. Namun demikian melihat keuntungan dari industri

penerbangan dan moda transportasi lainnya, maka peran kereta api menjadi sangatlah kecil. Hal inilah yang dihadapi oleh industri kereta api. Sebagai industri jasa pengangkutan, maka kepuasan pelanggan menjadi faktor yang penting dalam menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan. Dalam menawarkan produk dan jasa, perusahaan harus mengerti pelanggan dan mencari tahu apa yang menjadi keinginan pelanggan dalam menawarkan produk dan jasa tersebut.

Perkembangan bisnis yang identik dengan inovasi harus terus dilakukan oleh organisasi. Menghadapi perkembangan teknologi yang sudah mencapai teknologi industri 4.0, mendorong perusahaan untuk terus melakukan inovasi agar keberlangsungan organisasi terus berjalan. Prilaku kerja yang dimiliki oleh organisasi akan mencerminkan prilaku manusia yang ada didalamnya. Hubungan antara setiap pihak yang ada dalam organisasi akan saling mempengaruhi, antara pimpinan dan bawahan, antara sesama pimpinan ataupun sesama rekan kerja. Hubungan ini saling mempengaruhi secara langsung atau melalui perantara yang mendorong hubungan yang ada menjadi lebih baik ataupun sebaliknya. *Variable* yang memediasi antara *variable independent* terhadap *variable dependent* menjadi hal yang perlu diperhatikan dan diduga memiliki pengaruh.

Hasil *survey* dan kuesioner pra-penelitian yang telah dilaksanakan pada bulan Juni 2020 dilingkup KAI dengan menggunakan metode parasurahman (1997) dengan menggunakan 22 pertanyaan untuk mengetahui pelayanan yang telah diberikan oleh KAI sebagai operator di industri kereta api. Dalam *survey* ini bertujuan untuk mengukur (1) Tampilan (*tangible*), (2) Tingkat Keandalan, (3) Tanggap (*responsiveness*), (4) Keyakinan (*assurance*) dan (5) Empati. Kualitas jasa pelayanan menurut Parasurahman, Zeithaml dan Berry (1997) merupakan selisih antara persepsi pelanggan terhadap jasa

pelayanan yang diharapkan pelanggan. Dari *survey* ini dapat diketahui kualitas pelayanan dengan kemungkinan yang pertama bahwa pelayanan yang dipersepsi melebihi harapan pelanggan, yang kedua dinyatakan dengan pelayanan yang dipersepsi memenuhi harapan pelanggan dan yang terakhir dinyatakan bahwa pelayanan yang dipersepsi di bawah harapan pelanggan. Kuesioner diberikan kepada karyawan dan pengguna jasa kereta api. Dari kuesioner yang dikirim, kembali sebanyak 137 responden. Dari data tersebut diolah terkait tampilan, keandalan, tanggap, keyakinan dan empati dari KAI terhadap persepsi pengguna jasa kereta api.

Tabel 1.1 Hasil Survey Service Quality

No	Indikator	Nilai		Gap
		Hitung	Tabel	
1	Tangible	1,148	30,144	28,996
2	Reliability	14,205	36,415	22,210
3	Responsiveness	24,721	30,144	5,423
4	Assurance	18,609	30,144	11,535
5	Emphaty	12,387	36,415	24,028

Sumber : Hasil *pre Survey* penelitian Tahun 2020

Secara umum diperoleh bahwa pelayanan yang diberikan oleh KAI masih di bawah harapan pelanggan, artinya bahwa dari segi pelayanan yang sudah diberikan masih belum memenuhi harapan pelanggan dan perlu ditingkatkan oleh perusahaan. Pelayanan yang diberikan dapat menentukan nilai kepuasan pelanggan yang menggunakan. Pelayanan yang ada menunjukkan kualitas pelayanan yang diberikan. Peningkatan akan kebutuhan pelayanan kepada pelanggan menuntut perusahaan terus berubah menjadi lebih baik. Perubahan-perubahan yang ada ini mendorong perusahaan untuk berinovasi. Budaya untuk berinovasi menjadi suatu keharusan yang perlu dimiliki perusahaan. *Customer who experience good quality service are more likely to return and remain customers of*

organization (Sheila *et al.*, 2012). Tingkat pelayanan itu akan membuat pelanggan untuk kembali menikmati produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Keinginan dan pengalaman baru bagi pelanggan yang mendorong pelanggan untuk kembali menikmati produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Perlu dilakukan studi lanjutan untuk mengetahui siapa saja yang menjadi pelanggan kereta api dalam lima atau sepuluh tahun kedepan. Identifikasi terhadap potensi pelanggan sangatlah penting dalam menerapkan rencana kerja yang perlu dipersiapkan. Badan Pusat Statistik Indonesia mengeluarkan data demografi penduduk Indonesia tahun 2019. Keberagaman jumlah penduduk dengan usia tertentu dapat dilihat dan menjadi perhatian yang perusahaan. Demografi penduduk ini menggambarkan sebaran penduduk berdasarkan umur penduduk yang ada di Indonesia. Penggolongan ini menceritakan pola hidup masyarakat, sehingga perusahaan dapat lebih fokus menentukan golongan masyarakat yang menjadi perhatian. Sebaran penduduk yang mendominasi jumlah penduduk akan menunjukkan budaya hidup masyarakat yang menjadikan cerminan budaya sebagian besar masyarakat. Dari data dapat diketahui usia kerja, usia masyarakat yang dapat mempengaruhi keputusan para pengambil keputusan. Sebagai contoh, orang tua dalam mengambil keputusan dalam menggunakan transportasi akan dipengaruhi keinginan anak-anaknya. Disisi lain para generasi muda dalam mengambil keputusan juga banyak dipengaruhi oleh para *influencer* yang ditampilkan dalam media sosial yang berkembang di masyarakat. Data yang didapat dari demografi akan mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan strategi yang akan digunakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dominan. Dari hasil tabel berikut ini dapat dilihat bahwa jumlah penduduk dewasa muda di Indonesia sangat dominan. Perusahaan dapat menggunakan data tersebut untuk mengambik langkah-langkah yang

diperlukan dalam setiap keputusan, terutama yang membangun *human capital* yang dipersiapkan. Perubahan-perubahan yang terjadi mendorong perusahaan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang terus berubah dengan membangun budaya perubahan dalam organisasi atau perusahaan.

Tabel 1.2 Demografi Penduduk Indonesia berdasar umur Tahun 2019

(Ribuan)

Kelompok Umur	Penduduk		
	Pria	Wanita	Total
0 - 4	12.045	11.560	23.605
5 - 9	12.234	11.740	23.974
10 - 14	11.825	11.232	23.057
15 - 19	11.406	10.888	22.294
20 - 24	11.168	10.750	21.918
25 - 29	10.691	10.537	21.228
30 - 34	10.320	10.262	20.582
35 - 39	10.058	10.208	20.266
40 - 44	9.679	9.688	19.367
45 - 49	8.877	8.818	17.695
50 - 54	7.699	7.739	15.438
55 - 59	6.315	6.435	12.750
60 - 64	4.895	4.923	9.818
65 - 69	3.338	3.394	6.732
70 -74	2.028	2.357	4.385
75 +	2.081	2.886	4.967
Total	134.659	133.417	268.076

Sumber : Biro Pusat Statistik Tahun 2019

Berdasarkan data pada tabel 1.2 tersebut, menggambarkan jumlah penduduk di Indonesia diatas usia 15 tahun sampai dengan 45 tahun mendominasi jumlah penduduk yang ada di Indonesia. Hal ini menjelaskan bahwa penduduk Indonesia yang lahir diatas tahun 1980 sampai dengan tahun 2010 menjadi mayoritas penduduk yang ada di Indonesia. Jumlah penduduk pada rentang umur inilah yang harus diperhatikan perusahaan untuk mengembangkan perusahaan dengan menyelarkannya. Rentang umur ini akan menjadi mayoritas pelanggan atau pengguna layanan kereta api di

Indonesia. Rentang umur ini yang akan mendominasi budaya hidup masyarakat dalam berinteraksi dan berkegiatan. Kebiasaan-kebiasaan yang ada harus bisa dicermati dan perlu diperhatikan dalam memberikan pelayanan.

Istilah generasi *millennial* pertama kali diperkenalkan oleh dua orang ahli sejarah dari Amerika, yaitu William Strauss dan Neil Howe (2000) dalam buku *Millennials Rising: The Next Great generation*. Dalam buku tersebut diungkapkan bahwa penduduk *millennial* memiliki pendidikan yang lebih baik dibanding generasi sebelumnya. Menurut John Palfrey and Urs Gasser (2008) *major aspect of their lives (millennial) such as social interaction, friendship, civic activities are mediated by digital technologies*. Lebih jauh lagi diungkapkan bahwa dalam era digital ini, merubah gaya hidup banyak orang dalam berhubungan satu dengan yang lain. Dalam buku yang berjudul *Born Digital* tersebut John Palfrey dan Usr (2008) mengatakan *millennial are the first generation to have grown up with computers and internet*. Kaum *millennial* ini memiliki pemikiran yang sulit dimengerti, namun mudah untuk mengerti berdasarkan pengalaman, dan berharap bahwa teknologi akan terus berkembang, sehingga harus terus di perbaharui. Inovasi yang dilakukan perusahaan secara terus menerus untuk memenuhi budaya hidup yang berkembang menjadi sangat penting untuk dilakukan. Pemanfaatan teknologi dalam berinovasi, kemampuan sumberdaya manusia dan dukungan dari pimpinan perusahaan dalam mewujudkannya merupakan beberapa hal yang harus diperhatikan. Inovasi menjadi hal penting dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Perubahan budaya dan pola pikir yang terjadi disetiap lima belas tahunan ini, membangun generasi-generasi yang berubah dengan pemikiran yang berbeda-beda. Perubahan-perubahan ini harus sejalan dengan strategi pemenuhan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Budaya

kerja untuk berinovasi harus dibangun oleh perusahaan dengan memperhatikan variabel-variabel yang dapat mempengaruhinya. Kemampuan perusahaan untuk berubah atau disebut kapabilitas dinamik, menjadi hal yang dapat mempengaruhi untuk perusahaan melakukan perubahan itu sendiri. Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan menjadi semakin jelas dalam membangun keinginan untuk berubah mengikuti perubahan kebutuhan yang ada.

Melihat sebaran usia penduduk di Indonesia, maka potensi pelanggan yang ada merupakan pelanggan yang mengetahui akan teknologi. Perusahaan perlu mengenal potensi pelanggan ini sehingga inovasi sangat diperlukan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Pelayanan yang memenuhi harapan akan menjadi pilihan pelanggan. Kereta api sebagai salah satu alternatif transportasi yang digunakan masyarakat dan juga pelaku industri yang murah dan bersifat massal, jika dibandingkan dengan kondisi angkutan jalan raya yang saat ini banyak mengalami kendala terutama kemacetan yang disebabkan penambahan kendaraan yang tidak seimbang dengan penambahan kapasitas jalan raya yang tersedia juga beban perawatan yang begitu tinggi dan polusi udara yang dapat ditimbulkannya. Dengan mempergunakan angkutan kereta api, mobilitas penduduk dan angkutan barang menjadi lebih efektif (cepat), efisien (massal), serta murah, sehingga akhirnya pilihan penggunaan transportasi kereta api mengurangi beban lalu lintas di jalan raya.

Belajar dari industri kereta api di Eropa yang sudah maju dan memiliki teknologi yang mempermudah pelanggan dalam memperoleh akses menikmati layanan kereta api. Setiap negara di Eropa memiliki lebih dari satu perusahaan operator kereta api. Setiap negara memiliki standard pelayanan yang sama yang diatur oleh *European Railway*

Agency (ERA) yang mengeluarkan standar atau sertifikat pelayanan yang dipersyaratkan disetiap operator kereta api di negara-negara di Eropa. Pelayanan menjadi hal penting dan menjadi perhatian dari setiap operator yang ada.

Masyarakat negara-negara di Eropa sudah memulai perjalanan kereta sejak revolusi industri dan terus berlangsung sampai sekarang. Satu hal yang menjadi standar kualitas perjalanan kereta di berbagai negara di Eropa adalah ketepatan waktu. Selain ketepatan waktu, kemudahan memperoleh tiket menjadi hal yang perlu diperhatikan. Teknologi yang berkembang menuntut perusahaan untuk menciptakan akses dimanapun dan kapanpun dalam memenuhi kebutuhan tiket penumpang. Eropa merupakan kumpulan negara-negara yang tidak terlalu besar. Berselang waktu, jaringan moda transportasi kereta api terhubung mulai antar kota sampai antar negara. Konektivitas jaringan kereta api di Eropa memudahkan traveler untuk bepergian dengan kereta api bahkan untuk lintas negara. Teknologi yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam meningkatkan pelayanan.

Kristina and Dean (2005) dalam Honsopon (2012) mengatakan *propose that product innovation may be evaluated in term of differentiated technological characteristic of new product*. Inovasi akan menciptakan bentuk produk yang baru atau pelayanan yang baru. Seperti yang dikatakan oleh Ravindra Jain (2020) menyatakan bahwa *“in order to win competitor, organization require increasing innovation management competence at the level of entire organization and employee across the cadres”*. Keterlibatan seluruh organisasi menjadi sangat penting dalam berinovasi untuk produk yang baru dan menciptakan pelayanan yang baik. Selain keterlibatan, kompetensi

dan kapabilitas yang dimiliki organisasi akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam berinovasi.

Undang-undang nomor 23 tahun 2007 yang diundangkan oleh pemerintah, menyatakan bahwa transportasi mempunyai peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, pengembangan wilayah dan pemersatu wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dalam rangka mewujudkan wawasan nusantara, serta memperkuat ketahanan nasional. Lebih lanjut dalam undang – undang nomor 23 tahun 2007 tersebut, ditegaskan bahwa perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi dalam sistem transportasi nasional yang mempunyai karakteristik pengangkutan massal dan mempunyai keunggulan tersendiri dan tidak dapat dipisahkan dengan transportasi lain, sehingga perlu dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah untuk menunjang, mendorong dan menggerakkan pembangunan nasional guna meningkatkan kesejahteraan rakyat. Pembangunan dan perubahan transportasi dirasakan sangat perlu. Pemerintah sebagai pemegang kebijakan suatu negara juga berinovasi dalam meluncurkan produk hukum yang bertujuan meningkatkan pelayanan kepada rakyatnya. KAI sebagai perusahaan milik pemerintah dituntun juga sebagai agen perubahan yang membantu perkembangan transportasi di Indonesia. *Agent of Change* menjadi tanggung jawab KAI dalam membantu pemerintah mengembangkan sistem transportasi massal sesuai dengan amanat undang-undang yang dibuat oleh pemerintah. Jika diperhatikan dengan lebih seksama, maka moda transportasi di Indonesia masih di dominasi oleh angkutan jalan raya. Biaya perawatan jalan yang relative tinggi juga menjadi beban biaya tinggi yang harus dikeluarkan oleh pemerintah. Berdasarkan rencana kerja yang dikeluarkan oleh Kementrian Pekerjaan

Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), anggaran yang digunakan untuk biaya penyelenggaraan jalan dalam dua tahun terakhir lebih dari empat puluh triliun rupiah setiap tahunnya digunakan. Jumlah yang tidak sedikit dalam mengeluarkan anggaran yang digunakan untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia.

Tabel 1.3 Anggaran Kementerian PUPR DitJen Bina Marga

(Dalam Milyar IDR)

Tahun	Kegiatan	Jumlah
2015	Pelaksanaan Preservasi Peningkatan Kapasitas Jalan Nasional	53.260,00
2016	Pelaksanaan Preservasi Peningkatan Kapasitas Jalan Nasional	41.200,00
2017	Pelaksanaan Preservasi Peningkatan Kapasitas Jalan Nasional	41.400,00
2018	Pelaksanaan Preservasi Peningkatan Kapasitas Jalan Nasional	41.400,00
2019	Pelaksanaan Preservasi Peningkatan Kapasitas Jalan Nasional	40.300,00

Sumber : Kementerian PUPR, DitJen Bina Marga Tahun 2019

Pemerintah memiliki rancangan induk perkeretaapian yang disebutkan dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 23 tahun 2007, yaitu satu kesatuan sistem perkeretaapian yang disebut sebagai tatanan perkeretaapian nasional. Tatanan perkeretaapian nasional ini mengatur antara lain: Arah kebijakan dan peranan perkeretaapian nasional dalam keseluruhan moda transportasi, perkiraan perpindahan orang dan/atau barang, rencana kebutuhan prasarana perkeretaapian nasional, rencana kebutuhan sarana perkeretaapian nasional dan rencana kebutuhan sumber daya manusia.

Undang-undang nomor 23 tahun 2007 ini juga membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan dan investor lain untuk dapat ikut dalam menyelenggarakan kereta api. Penyelenggaraan tidak dibatasi hanya diusahakan oleh Badan Usaha Milik Negara

(BUMN) tetapi kepada setiap perusahaan dan investor untuk dapat ikut serta dalam menyelenggarakan operasi kereta api. Era persaingan bisnis kereta api dimulai dengan diundangkannya undang-undang no 23 tahun 2007. KAI dituntut untuk bertransformasi, meningkatkan kepercayaan masyarakat, melalui pelayanan dan standar keselamatan yang harus dijaga. Kenyamanan pelanggan akan mendorong peningkatan penumpang yang berdampak kepada kinerja perusahaan. Menurut Maryanto (2010), dibutuhkan kepemimpinan, yang menciptakan kemampuan yang dinamis dan kepercayaan yang mendorong perubahan kepada sumber daya manusia yang ada sehingga dapat menciptakan inovasi perusahaan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Pemimpin sebagai orang-orang yang mengambil keputusan, perlu dipersiapkan. Di setiap level jajaran perusahaan terdapat pemimpin – pemimpin yang dapat mempengaruhi dalam mengambil keputusan. Pemimpin bukan hanya pimpinan tertinggi, tetapi juga pemimpin setiap level jabatan yang sudah dipercaya dapat mengambil keputusan sesuai dengan level dan tanggung jawabnya. Kemampuan pemimpin dalam membuat perencanaan di tentukan juga dari kompetensi yang dimiliki. Dalam penelitian ini, pengaruh kompetensi juga menjadi bagian yang sangat mempengaruhi dalam menjadi keberlangsungan perusahaan dengan perubahan-perubahan pelanggan yang ada di masyarakat.

Takemura (2014) mengatakan *Behavioral decision theory is described briefly as the general term for descriptive theories to explain the psychological knowledge related to people's decision-making behavior.* Dalam bukunya yang berjudul *Behavioral Decision Theory*, dikatakan lebih lanjut bahwa *Behavioral decision theory is related closely to behavioral economics and behavioral finance, which have been popular in*

recent years. Behavioral economics is an attempt to understand actual human economic behavior, and behavioral finance studies human behavior in financial markets. Sebagai perusahaan, KAI mempunyai tugas untuk memenuhi target secara keuangan, oleh sebab itu pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola perusahaan sesuai tuntutan, namun juga tuntutan lain dalam membantu pemerintah. *Behavior economic* atau perilaku untuk pemenuhan ekonomi sangat relevan dalam mengembangkan perilaku kerja karyawan. Kompetensi seorang pemimpin dalam membangun budaya kerja sangatlah penting ditambah dengan tugas sebagai agen perubahan bagi negara.

Competence may be precisely and clearly defined as a condition or quality of effectiveness, ability, sufficiency, or success (Elliot. A.J., et.al., 2017). Kompetensi menjadi hal yang diperlukan dalam melihat kondisi pemimpin dalam organisasi. Kualitas yang ditampilkan dalam mengambil keputusan yang efektif akan menentukan kesuksesan suatu organisasi. Kompetensi yang dibangun oleh pemimpin akan memberi dampak perkembangan kompetensi yang dimiliki pengikutnya. Secara tidak langsung, kepercayaan para bawahan terhadap kemampuan pimpinan akan mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan rencana perusahaan. Kepercayaan juga menjadi salah satu variabel yang akan digunakan dalam melihat budaya perubahan dalam organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa *“Achievement does not just depend on abilities, but on the interaction of abilities with other key attributes of the person”*. Kemampuan pemimpin diperlukan mempengaruhi pengikutnya untuk mewujudkan target organisasi yang ingin dicapai. Pemimpin akan membawa organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendorong pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Leadership yang menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan bagi individu, kelompok, maupun organisasi untuk menghasilkan transformasi yang ditandai dengan perubahan pada setiap tahapan kegiatan (Maryanto, 2010). Perubahan yang terjadi didalam perusahaan yang menimbulkan pembaharuan dimulai dari para pimpinan dan diteruskan ke para bawahannya dan berlangsung secara kontinu. Perubahan teknologi yang digunakan dan kemudahan untuk mengakses sehingga masyarakat dapat memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Berkembangnya bisnis perusahaan yang ditandai dengan perubahan teknologi menciptakan terobosan bagi perkembangan dunia usaha, termasuk KAI di dalamnya. Perubahan teknologi ini tidak terjadi hanya sekali, namun terus menerus sehingga tercipta suatu pola pikir dan tingkah laku yang mengarah kepada budaya perusahaan. Perubahan terus menerus menciptakan budaya dalam perusahaan untuk terus berinovasi.

Perkembangan jumlah penumpang seperti yang ditampilkan pada tabel 1.4 dibawah ini yang menjelaskan peningkatan yang sangat signifikan oleh masyarakat dalam menggunakan kereta api sebagai pilihan utama transportasi dalam kota maupun antar kota. Pertumbuhan angkutan penumpang yang terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan tiap tahunnya mencapai 12 %, menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat yang terus meningkat terhadap industri kereta api. Pertumbuhan ini juga digambarkan dengan jumlah penumpang kereta api dalam lima tahun terakhir mencapai 31,22 %. Dalam tahun 2015, jumlah penumpang hanya sebesar 327,13 juta orang, sedangkan ditahun 2019 kereta api telah mengangkut 429,26 juta orang. Pertumbuhan angkutan barang juga menunjukkan rata-rata pertumbuhan kenaikan lebih dari 6 % dalam lima tahun

terakhir. Tahun 2019 jumlah angkutan barang yang diangkut sebesar 47,62 juta ton. Jika dibanding jumlah angkutan dalam lima tahun, mengalami kenaikan 60,24 % melebihi kenaikan jumlah penumpang. Perubahan-perubahan yang terus dilakukan mencerminkan adanya perubahan yang signifikan dalam mentransformasi perusahaan yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan. Berbagai upaya pengembangan dan pembangunan jalur baru diupayakan untuk meningkatkan pendapatan. Besar efisiensi yang ditawarkan angkutan kereta api dibandingkan dengan angkutan darat lainnya yang memiliki dampak yang besar terhadap lingkungan. Kerusakan jalan, pencemaran lingkungan menjadi faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh pemerintah dalam mengembangkan moda transportasi yang tepat.

Tabel 1.4 Volume Angkutan Penumpang dan Angkutan barang menggunakan Kereta Api tahun 2015 – 2019

Tahun		2015	2016	2017	2018	2019
	Satuan					
Angkutan Penumpang	Juta orang	327,13	352,31	394,13	423,85	429,26
Pertumbuhan		0%	8%	12%	8%	1,28%
Angkutan Barang	Juta Ton	29,72	32,49	40,06	45,24	47,62
Pertumbuhan		0%	9%	23%	13%	5,26%

Sumber: Laporan Keuangan Audited KAI tahun 2015-2019

Ditetapkannya standar kualitas pelayanan yang mengacu Permen No 48 thn 2015 tentang Standar Pelayanan Minimum (SPM), yang diberlakukan mencakup aspek keselamatan, keamanan, kehandalan/keteraturan, kenyamanan dan kemudahan. Perubahan bisnis yang terus dilakukan akan menghasilkan perilaku kerja dalam organisasi. Terlebih dengan diterapkannya SPM ini, terjadi penurunan yang sangat drastis terhadap peristiwa kecelakaan kereta api yang terjadi diwilayah operasi. Perubahan menjadi lebih

baik perlu dilakukan oleh organisasi. Penetapan aturan yang lebih baik juga untuk menciptakan standar layanan yang diberikan oleh pegawai-pegawai yang ada. Standar kompetensi menjadi hal yang juga menjadi kebutuhan perusahaan. Kesiapan perusahaan menjadi sangat penting begitu standar pelayanan ditetapkan. Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang diberlakukan di stasiun dan diperjalanan menunjukkan keseriusan KAI dalam mengembangkan dan meningkatkan pelayanan kepada para *stakeholder*. SPM ini digunakan organisasi dalam membuat budaya kerja dalam organisasi. Keterlibatan karyawan dalam menerapkan komitmen organisasi ditunjukkan dengan menjalankan maklumat yang dikeluarkan pimpinan perusahaan. Para pimpinan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam menciptakan sistem kerja sesuai standar kerja perusahaan. Kepercayaan karyawan kepada para pimpinan ini juga mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi sesuai yang ditetapkan. Komitmen karyawan dalam menjalankan SPM ditunjukkan dengan penurunan angka kecelakaan dalam lima tahun terakhir. Inovasi teknologi yang dikembangkan juga membantu perusahaan dalam menurunkan jumlah kecelakaan yang terjadi dalam lima tahun terakhir. Terbukti dengan menurunnya angka kecelakaan yang terjadi dalam lima tahun terakhir. Pengembangan teknologi atau perilaku inovasi juga diperlukan dalam memenuhi standar pelayanan yang terus menerus dituntut untuk ditingkatkan dari tahun ke tahun. Budaya kerja yang lebih baik dibangun organisasi sehingga perubahan yang terjadi menjadi lebih baik. Dalam Tabel 1.5 di bawah ini menggambarkan penurunan kecelakaan kereta api yang dihasilkan dari dampak pengembangan inovasi. Penurunan yang cukup signifikan akan membangun kepercayaan kepada organisasi. Variabel kepercayaan ini juga menjadi variabel yang

akan digunakan dalam melihat dampak kepemimpinan terhadap perilaku berinovasi dalam organisasi.

Tabel 1.5 Jumlah Kecelakaan Kereta Api

TAHUN					
Lokasi	2015	2016	2017	2018	2019
Daop 1 Jakarta	14	12	6	4	1
Daop 2 Bandung	4	2	1	2	4
Daop 3 Cirebon	2	1	0	0	0
Daop 4 Semarang	1	2	1	3	2
Daop 5 Purwokerto	1	0	0	2	0
Daop 6 Yogyakarta	0	1	1	1	0
Daop 7 Madiun	0	0	1	1	0
Daop 8 Surabaya	9	4	2	1	0
Daop 9 Jember	0	1	0	0	0
Divre 1 Sumut	6	1	2	1	2
Divre 2 Sumbar	0	0	3	4	1
Divre 3 Palembang	8	12	1	1	3
Divre 4 Tanjung Karang	8	14	1	4	6
Jumlah	53	50	19	24	19

Sumber : Laporan Keuangan Audited KAI tahun 2015-2019

Keterlibatan setiap lapisan karyawan sangat mempengaruhi dalam penerapan SPM di stasiun maupun di perjalanan. Kapabilitas setiap anggota organisasi ditunjukkan dalam kompetensi karyawan yang menjalankan tujuan perusahaan sesuai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Strategi dibuat perusahaan dengan meningkatkan kemampuan dan membangun kepercayaan karyawan atas setiap keputusan, kebijakan dan budaya kerja yang dibangun. Budaya kerja ini membentuk suatu pola kerja dan menciptakan inovasi dalam organisasi dalam meningkatkan pelayanan agar mencapai tujuan organisasi dan salah satunya dengan menurunkan jumlah kecelakaan yang meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan kereta api sebagai alternatif moda transportasi yang terpercaya.

Pendapat Robbins (2010) menjelaskan hubungan struktur yang dibangun dalam organisasi. Pengaruh individu antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Gaya kepemimpinan menekankan pada orientasi pemimpin dan menyelaraskan kepada pengikutnya dengan tugas-tugas dan tujuan dalam organisasi (Bass, 1990). *Leadership can be defined as a social process of influencing other people's orientation to wards achievement of goals, it is a style that evolves itself around organizational change process directly and transforms individuals* (Greenberg et al 2000, Johns & Saks 2001, Yukl 2002). Secara lugas dikatakan bahwa kepemimpinan suatu proses sosial dalam mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi, maka tujuan perusahaan yang menjadi alasan bagi seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya.

Kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi meningkatkan kinerja dan menciptakan kreativitas dari para pemimpin (Wibowo, 2016). Perubahan yang terjadi didalam perusahaan yang menimbulkan pembaharuan dimulai dari para pimpinan dan diteruskan ke para bawahannya dan berlangsung secara kontinu. Perubahan teknologi yang digunakan dan kemudahan untuk mengakses sehingga masyarakat dapat memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Jansen *et al*, (2006) mengatakan bahwa perusahaan harus menetapkan langkah-langkah yang tepat bagi organisasi dalam menetapkan produk baru yang akan dikembangkan. *The innovation can be at the activity, process, product, or business level* (Praveen Gupta, 2006). Pemanfaatan teknologi menjadi hal penting dalam menciptakan terobosan bagi perkembangan dunia usaha, termasuk KAI didalamnya. Beberapa perkembangan teknologi yang dilakukan oleh KAI dalam meningkatkan hubungan dengan masyarakat yaitu pembuatan aplikasi

KAI *ACCESS*, yang dapat memudahkan masyarakat untuk mendapatkan tiket perjalanan kereta dari gengaman tangan. Peningkatan teknologi ini terus menerus diperbaharui dengan fitur-fitur yang memudahkan masyarakat dalam memanfaatkan aplikasi untuk untuk mendapatkan tiket sampai *H-30* hari. Penambahan-penambahan *future* dan kemudahan dalam mengakses dengan berbagai pilihan dikembangkan agar pelanggan dapat terpenuhi kebutuhannya. Pilihan menu makanan dan minuman ciri khas dari berbagai daerah yang dilewati, menjadi pilihan bagi pelanggan. Disamping itu dikembangkan sistem *Real Time System (RTS)* dengan menggunakan platform teknologi informasi berbasis *web*. *RTS* memberi keleluasaan dan kenyamanan bagi pelanggan untuk memilih kereta dengan rute perjalanan dan tempat duduk serta pemesanan hingga *H-90*.

Kerjasama yang dijalin dengan *provider* dan perusahaan teknologi, memungkinkan dalam bertransaksi lebih terbuka, cepat dan aman. Membangun *Payment Gateway* (*channel* Pembayaran) pemesanan tiket kereta api dengan menjalin kerja sama dengan pihak perbankan maupun saluran lainnya melalui *switcher*. Penerapan sistem *single ticket* untuk kereta komersial jarak jauh. Sistem ini mencantumkan satu nama untuk satu tempat duduk sehingga menghilangkan kecurangan dan percaloan.

Perkembangan bisnis melalui penerapan teknologi dalam meningkatkan transaksi mendorong peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Penyalahgunaan wewenang dan kecurangan dapat ditekan dengan adanya teknologi. Kebocoran dan sistem pencaloan pun menjadi turun sangat drastis, sehingga meningkatkan pendapatan perusahaan. Menurut Roojil Fadillah *et al.*, (2020) mengatakan *innovation capability is recognized as one of the most internal resources than can produce superior performance*. Dengan terus dilakukannya inovasi oleh organisasi berarti memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki

untuk keberlangsungan organisasi dalam menghadapi perubahan iklim usaha. Inovasi teknologi yang ada terus menerus ditingkatkan agar dapat bersaing menghadapi tantangan yang selalu timbul.

Prilaku kerja (*work behavior*) dalam berinovasi telah dilakukan oleh organisasi. Perubahan bisnis yang terus dilakukan tidak berhenti sampai disini, namun harus terus dilakukan untuk keberlangsungan organisasi. Budaya kerja diharapkan terus bertumbuh demi keberlangsungan organisasi. Kadangkala organisasi memiliki keterbatasan dalam melakukan inovasi (Anna Bos Nehles, *et al.*, 2017). Oleh karena itu perlu dibangun suatu budaya kerja atau prilaku yang membangkitkan karyawan untuk berinovasi. Budaya kerja berinovasi ini yang menjadi Variabel Y dalam penelitian. Kemampuan dan kemauan untuk berinovasi harus dimulai oleh pemimpin. KAI sebagai *agent of changes* dari pemerintah mempunyai tugas untuk terus membantu pemerintah dalam membangun transportasi di Indonesia. Perusahaan harus memenuhi target perusahaan yang diharapkan oleh para *stakeholder* namun juga harus menjalankan tugas dari pemerintah Indonesia yang merupakan salah satu dari *stakeholder*. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam mengelola target perusahaan dan penugasan yang diberikan oleh negara. Seperti diungkapkan di atas, variabel lain yang digunakan adalah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*). Hal ini diperlukan mengingat tugas yang diemban perlu adanya penyesuaian yang dinamis yang dimiliki organisasi. Perubahan dinamis atas kapabilitas yang dimiliki organisasi akan mempengaruhi prilaku kerja anggota organisasi. Pengaruh ini diduga akan berdampak pada prilaku kerja inovasi atau *innovation work behaviour (IWB)* secara langsung atau melalui variabel mediasi yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Kapabilitas yang dimiliki organisasi dapat dilakukan dengan melihat kompetensi yang dimiliki anggota organisasi. Kompetensi yang dimiliki karyawan ataupun organisasi akan mempengaruhi budaya kerja yang dilakukan perusahaan. Kompetensi yang dimiliki seseorang menunjukkan kemampuannya dalam menyikapi setiap rencana perusahaan yang ditetapkan para pengambil keputusan. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2010), dalam *organisation behavior*, mengatakan bahwa hubungan antara sesama individu menjadi hal pertama yang disampaikan. Hubungan yang dibangun antara individu, bisa antara atasan dengan bawahan atau sesama karyawan. Hubungan ini akan menciptakan perilaku kerja sesuai dengan tujuan yang akan dibangun organisasi. Salah satu hubungan antar individu dalam organisasi adalah kepercayaan. Kepercayaan yang dimiliki oleh sesama anggota organisasi akan mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi. *Transformational leaders encourage followers to become part of the overall organizational environment and its work culture.* (Kelly 2003, Stone, Russell & Patterson 2003). Lebih lanjut dikatakan bahwa “*they empower followers through persuasion and empathic understanding to propose new and controversial ideas without fear of chastisement or ridicule.*” Pemimpin dapat membangun kepercayaan kepada pengikutnya sehingga perubahan dapat terjadi dalam organisasi. Perubahan-perubahan ini yang diharapkan akan terus berlanjut sehingga terbentuk suatu budaya dalam organisasi. Perubahan – perubahan yang berlangsung secara terus menerus menjadi dasar terciptanya budaya kerja dalam organisasi. Perilaku kerja berinovasi menjadi suatu budaya kerja dalam organisasi yang dibangun dengan kompetensi dan kepercayaan antar anggota organisasi.

Prilaku kerja inovasi atau *innovation work behaviour* ini, dipengaruhi oleh hubungan yang tercipta antara individu, grup dan struktur yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan dan *dynamic capabilities* menjadi variabel eksogen dalam penelitian ini, dengan kompetensi dan kepercayaan sebagai variabel yang memediasi terbentuknya *innovation work behavior* dalam organisasi.

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini untuk melihat dampak gaya kepemimpinan dan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) terhadap *innovation work behaviour (IWB)* pada PT Kereta Api Indonesia. *IWB* yang dilakukan oleh perusahaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) dengan mempertimbangkan kompetensi dan kepercayaan (*trust*) sebagai *variable* mediasi.

C. Masalah Penelitian

Kereta api adalah industri yang menawarkan produk jasa pelayanan kepada masyarakat. Sebagai industri jasa pengangkutan, maka kepuasan pelanggan menjadi faktor yang penting dalam menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan. Pelayanan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan perusahaan untuk terus ditingkatkan agar persaingan di industri transportasi menjadikan kereta api sebagai pilihan utama. Sebaran penduduk yang didominasi oleh kaum *millennials* sebagai pelanggan potensial yang menuntut kemudahan akses, penerapan teknologi dan pelayanan prima menjadi faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan. Generasi *millennial* yang adaptif terhadap perkembangan teknologi harus dapat diiringi oleh perkembangan teknologi perusahaan. Inovasi menjadi kunci utama dalam pengembangan pelayanan yang sesuai

dengan kondisi masyarakat saat ini. Inovasi dapat terjadi jika ada kemauan pimpinan untuk berinovasi.

Gaya kepemimpinan yang bertransformasi dinyatakan dalam dukungan pimpinan melalui kemampuan perusahaan yang berubah secara dinamis atau *dynamic capabilities*, sehingga mempengaruhi kompetensi dan kepercayaan yang ditunjukkan oleh para pimpinan dan pemangku moda.

Berdasarkan uraian diatas maka didapat beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam organisasi adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap kompetensi?
2. Apakah gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap kepercayaan (*trust*)?
3. Apakah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) berpengaruh terhadap kompetensi ?
4. Apakah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) berpengaruh terhadap kepercayaan?
5. Apakah gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh langsung terhadap *innovation work behavior*?
6. Apakah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) berpengaruh langsung terhadap *innovation work behavior* ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *innovation work behavior* ?
8. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap *innovation work behavior*?
9. Apakah kompetensi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan (*leadership style*)

terhadap *innovation work behavior* ?

10. Apakah kepercayaan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan (*leadership style*)

terhadap *innovation work behavior* ?

11. Apakah kompetensi memediasi pengaruh kapabilitas dinamik (*dynamic*

capabilities) terhadap *innovation work behavior* ?

12. Apakah kepercayaan memediasi pengaruh kapabilitas dinamik (*dynamic*

capabilities) terhadap *innovation work behavior* ?

D. Tujuan penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan (GK) terhadap kompetensi (KP);
2. Pengaruh gaya kepemimpinan (GK) terhadap kepercayaan (KE);
3. Pengaruh kapabilitas dinamik (DC) terhadap kompetensi (KP);
4. Pengaruh kapabilitas dinamik (DC) terhadap kepercayaan (KE);
5. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan (GK) terhadap *innovation work behavior* (IWB);
6. Pengaruh langsung kapabilitas dinamik (DC) terhadap *innovation work behavior* (IWB);
7. Pengaruh kompetensi (KP) terhadap *innovation work behavior* (IWB);
8. Pengaruh kepercayaan (KE) terhadap *innovation work behavior* (IWB);
9. Kompetensi (KP) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan (GK) terhadap *innovation work behavior* (IWB);
10. Kepercayaan (KE) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan (GK) terhadap

innovation work behavior (IWB);

11. Kompetensi memediasi pengaruh kapabilitas dinamik (*DC*) terhadap *innovation work behavior (IWB)*;

12. Kepercayaan memediasi pengaruh kapabilitas dinamik (*DC*) terhadap *innovation work behavior (IWB)*.

E. Kebaharuan Penelitian (*State of Art*)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu manfaat bagi pemikiran di dalam mengembangkan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai faktor penentu (*driving factors*) terhadap gaya kepemimpinan dan kapabilitas dinamik yang berpengaruh terhadap *innovation work behavior* yang di mediasi oleh kompetensi dan kepercayaan sebagai literatur umum, baik penelitian yang berasal dari luar negeri maupun dari dalam negeri. Bagi peneliti diharapkan dapat menambah referensi, literatur konsep dalam menambah wawasan dan keberagaman akan teori suatu *variable independent* maupun *variable dependent*.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan informasi dan referensi dalam meningkatkan industri perkeretaapian di Indonesia, khususnya kepada KAI sebagai operator kereta api yang akan menghadapi operator baru dalam menghadapi persaingan. Peningkatan pelayanan kepada kaum *millennials* yang memiliki standar baru dalam teknologi dan merupakan potensi pelanggan terbesar dalam beberapa dekade ke depan. Diharapkan juga dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan keilmuan dan menjadi sumber untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas dan tepat guna di industri perkeretaapian.

Beberapa penelitian dan pendapat ahli yang mengatakan bahwa gaya

kepemimpinan, kapabilitas dinamik memiliki pengaruh terhadap *innovation work behavior* yang bertujuan dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan. Disisi lain, untuk tetap berinovasi, perusahaan harus didukung oleh pimpinan dan seluruh karyawan yang terlibat. Kepercayaan yang diberikan oleh pemerintah, masyarakat dan para pemangku moda, menuntut perusahaan untuk terus berinovasi. Seperti halnya pemerintah yang terus berinovasi sesuai dengan kapasitasnya dengan mengeluarkan aturan-aturan yang mendukung terselenggaranya transportasi kereta api yang bersifat massal, efektif dan efisien. Sebagai bagian dari *agent of changes*, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan mengembangkannya menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

Beberapa penelitian atau jurnal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kapabilitas dinamik, dalam berinovasi dengan beberapa *variable* lainnya juga telah dilakukan beberapa peneliti lainnya. Shiji Lyndon & Preeti S. Rawat (2015) mengatakan bahwa penelitian yang dilakukan mempelajari tentang konsep pentingnya kepemimpinan (X1) dan komitmen dalam membangun hubungan dengan *variable* yang terkait untung mengembangkan organisasi. Sedangkan jurnal yang ditulis oleh Roger C. Mayer, *et al.*, (1995) bertujuan untuk membangun suatu model dari kepercayaan (X4) yang dibangun dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (X1) dan kepercayaan yang timbul antara sesama individu dalam organisasi. Kepercayaan yang timbul antara sesama individu ini membentuk timbiulnya kepercayaan organisasi.

Samuel Aryee, *et al.*, (2002) dalam jurnalnya menyatakan bahwa kepercayaan (X4) merupakan *variable* perantara antara *work behavior* yang meningkatkan atau *variable* yang menghubungkan terciptanya suatu *IWB* (Y) dalam organisasi. Dengan kata

lain *Trust in supervisor fully mediated the relationship between interactional justice and the work behavior*. Hal ini juga seperti yang disampaikan oleh Cynthia P. Ruppel & Susan J. Harrington (2000) dalam jurnal yang berjudul *The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate, and Trust To Commitment and Innovation*. Dalam jurnal ini, *variable communication and ethical work* memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan (X4) yang mempunyai dampak kepada organisasi dalam *IWB* (Y). Kepercayaan menjadi *variable* mediasi untuk terjadinya inovasi dalam organisasi.

Penelitian yang dihasilkan oleh Sanjay Kumar Singh (2011) untuk menemukan *the organizational macro variables which make innovation to take place at workplace*. Kompetensi (X3) sebagai salah satu *variable* yang mempengaruhi organisasi dalam menciptakan *IWB* (Y), selain *variable* lainnya seperti *competitive advantage* yang mempengaruhi organisasi dalam mengembangkan bisnis selama terjadi resesi global. S. M. Sadegh K. *et al.*, (2020) dalam jurnalnya mempelajari tentang hubungan antara *knowledge managemen* dan *dynamic capabilities* (X2) terhadap *organization behavior*. Dalam *organization behavior* ini, *variable* kompetensi (X3) menjadi salah satu *variable* yang perlu diperhatikan. Christos N. Pitelis and Joachim D. Wagner (2018) menulis jurnal yang mengatakan bahwa *strategic manajemen* membantu dalam proses mengambil keputusan dalam organisasi. Kapabilitas dinamik (X2) dan kepemimpinan (X1) berperan penting sebagai *variable* bagi organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat untuk keberlangsungan sutau organisasi. Pengaruh kapabilitas dinamik terhadap *sustainability performance of SMEs* merupakan judul jurnal yang ditulis oleh Manon Eikelenboom dan Gjalt de Jong (2018). Para peneliti mengungkapkan bahwa keberlangsungan perusahaan dapat terjadi jika proses mempertahankan kinerja dapat

difasilitasi dengan adanya kapabilitas dinamik (X2) yang terjadi dalam organisasi. Kapabilitas dinamik (X2) ini sangat berperan dalam keberlangsungan organisasi, yang salah satunya dengan terciptanya *IWB* (Y) dalam menghadapi persaingan.

Daria Podmetina *et al.*, (2018) dalam jurnal mengungkapkan bahwa *Management including innovation (Y), become less organised by bureaucracy and administration tools and much more impacted by organizational capabilities and hidden soft routines.* Kompetensi (X3) sangat perlu dikembangkan untuk dapat terwujudnya kesinambungan organisasi dan terjadinya *IWB* (Y) dalam organisasi. Dalam jurnal Pernila Derwik & Daniel Hillstrom (2017) meneliti untuk *find out an integrated view of the literature published on all aspect and facets of competence (X3) in supply chain management. It also can assist in the development of relevan program and training sessions.* Kompetensi (X3) menjadi *variable* yang perlu dikembangkan dalam setiap organisasi sesuai dengan kebutuhan.

Melalui beberapa penelitian diatas, dengan memperhatikan *variables* yang digunakan, terdapat beberapa variasi *variable* yang mempengaruhi inovasi pada organisasi. Variasi yang ada dikarenakan adanya dua variabel yang memediasinya. Gaya kepemimpinan dan kapabilitas dinamik sebagai *independent variable* mempengaruhi *dependent variable*, yaitu kompetensi dan kepercayaan yang mempengaruhi inovasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, peneliti menganalisa tentang pengaruh *variable* kompetensi dan kepercayaan terhadap inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Kombinasi atas *variable* kompetensi dan kepercayaan yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kapabilitas dinamis terhadap inovasi organisasi inilah yang menjadi *state of art* dalam penelitian ini yang diperlukan oleh organisasi dalam menghadapi

perubahan iklim industri dan mempertahankan keberlangsungan organisasi. Perubahan yang terus dituntut sejalan dengan perubahan zaman dan kebutuhan masyarakat.

