

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia saat ini mengalami percepatan globalisasi yang menjadikan batas antarnegara semakin kabur. Friedman dan Lippincott (2011) menyebut fenomena ini sebagai *borderless world*, di mana aktivitas ekonomi, bisnis, dan teknologi dapat dilakukan melampaui batas geografis tanpa hambatan berarti. Globalisasi yang ditopang oleh kemajuan teknologi digital, otomasi, kecerdasan buatan, serta integrasi pasar global mempercepat ritme perubahan yang membawa implikasi besar dalam tata kelola organisasi dan cara kerja Manusia.

Dalam konteks tersebut, organisasi dihadapkan pada tuntutan adaptasi yang tinggi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dapat bertumpu pada mekanisme kontrol dan insentif eksternal semata. Motivasi menjadi semakin penting karena mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan berdasarkan minat, makna, dan tantangan personal. Karyawan dengan motivasi yang kuat cenderung lebih siap menghadapi kompleksitas kerja, proaktif dalam pembelajaran, serta mampu beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan dalam lingkungan kerja global yang dinamis dan tanpa batas.

Tren global menunjukkan bahwa negara dan perusahaan yang bertahan adalah yang mampu berinovasi secara berkelanjutan. Laporan **Global Innovation Index (GII) 2022** menunjukkan negara-negara seperti Korea Selatan, Singapura, dan China mengalami kenaikan signifikan dalam kemampuan inovasinya melalui investasi teknologi, riset, dan transformasi digital. Sementara itu, **Indonesia berada pada peringkat ke-75** dengan skor 27,9 Mutia, (2022), menunjukkan kesenjangan inovasi yang masih cukup besar dibanding negara-negara kawasan Asia Timur.

Di level nasional, berbagai transformasi dilakukan pemerintah melalui digitalisasi pelayanan publik, percepatan ekosistem riset, serta mendorong inovasi di BUMN dan industri strategis. Namun, kemampuan inovasi Indonesia masih belum stabil karena rendahnya investasi R&D, budaya organisasi yang belum inovatif, dan belum kuatnya kolaborasi riset-industrialisasi. Kondisi ini menjadikan inovasi bukan lagi pilihan, tetapi keharusan.

Dalam lingkungan yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), organisasi perlu mengembangkan kemampuan adaptasi melalui inovasi (Deepti & Sachin, 2020). Teori inovasi menekankan bahwa inovasi tidak hanya terkait teknologi baru, melainkan perubahan nilai, cara kerja, proses bisnis, dan budaya organisasi. Menurut Pisano (2019), inovasi yang kuat harus dibangun dari budaya yang *tolerant to failure* namun *intolerant to incompetence*. Artinya, kegagalan adalah bagian dari proses kreatif, tetapi ketidakmampuan untuk belajar tidak dapat ditoleransi.

Budaya inovasi juga sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan. **Kepemimpinan visioner (visionary leadership)** menurut Westley & Mintzberg adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan arah masa depan yang jelas, menggerakkan perubahan, dan memungkinkan organisasi beradaptasi melalui visi jangka panjang. Pemimpin visioner mendorong kreativitas, kolaborasi, serta keberanian mengambil risiko yang terukur—semua merupakan fondasi bagi budaya inovatif.

Sebagaimana disampaikan Okta Melia Jalal (PPM), terdapat dua pilar utama pembentukan budaya inovasi: (1) value organisasi yang menekankan kreativitas, kolaborasi, dan *continuous improvement*, dan (2) desain sistem manajemen SDM yang memberi ruang, insentif, dan keberlanjutan proses inovasi.

Pertamina sebagai BUMN strategis menghadapi tekanan besar dari dinamika industri energi global, transisi energi, serta tuntutan efisiensi dan inovasi. Secara kinerja, Pertamina mencapai pendapatan **USD 89,05 miliar pada 2023** dan mencatatkan laba **USD 4,85 miliar**, namun tantangan operasional dan struktural masih signifikan (data publik Pertamina dan Kementerian BUMN). Beberapa isu seperti efisiensi proses bisnis, digitalisasi operasi, dan percepatan transformasi energi masih menjadi fokus utama.

Di sisi lain, sejumlah laporan Kementerian BUMN menunjukkan bahwa hambatan inovasi di BUMN umumnya berasal dari:

1. **Budaya birokratis dan hierarki yang kuat**, sehingga ide baru sulit menembus proses pengambilan keputusan.
2. **Mindset karyawan yang kurang terbuka terhadap perubahan**, menganggap inovasi sebagai beban tambahan.

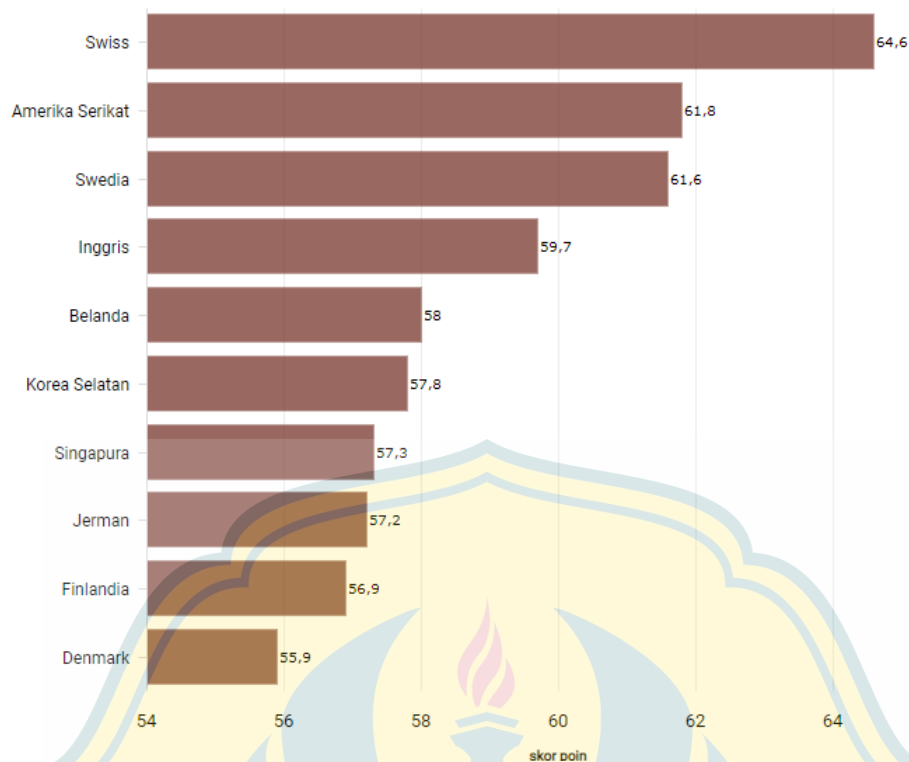
3. **Resistensi manajerial**, di mana sebagian pimpinan merasa bahwa sistem yang lama sudah cukup berjalan.
4. **Minimnya insentif inovasi dan kurangnya ekosistem kolaboratif** antar-unit maupun antar-BUMN.

Pertamina sendiri sedang menjalankan transformasi jangka panjang melalui inovasi digital seperti *Pertamina Integrated Enterprise Data and Command Center*, penggunaan big data untuk operasi migas, serta pengembangan energi baru terbarukan. Namun, tantangan SDM, budaya inovasi, dan kepemimpinan visioner menjadi faktor yang perlu diperkuat agar inovasi dapat berjalan efektif.

Hambatan mindset yang disampaikan oleh Irianto (2022) menggambarkan bahwa karyawan masih melihat inovasi sebagai pekerjaan tambahan, sementara pimpinan menganggap inovasi tidak perlu bila sistem lama masih efektif. Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara tuntutan global dan kesiapan internal organisasi.

Berdasarkan pemetaan literatur (VOSviewer) dan analisis kondisi empiris, dapat ditegaskan bahwa:

1. Visionary Leadership adalah variabel yang belum banyak diangkat dalam penelitian terkait Innovative Behavior, sehingga menjadi ruang kebaruan ilmiah.
2. Hubungan Visionary Leadership dengan Employee Creativity dan Intrinsic Motivation masih sangat minim dalam literatur.
3. Organizational Culture muncul sebagai area riset yang belum tuntas (dark density) dan membutuhkan eksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi besar seperti BUMN.
4. Belum ada model penelitian yang menguji keterkaitan seluruh variabel ini secara simultan dalam satu kerangka utuh, terutama di industri energi nasional.
5. Kondisi empiris Pertamina menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperkuat budaya inovasi, sehingga penelitian ini memiliki relevansi praktis yang tinggi.



Gambar 1.1 Peringkat Indeks Inovasi Global 2022, Organisasi Kekayaan Intelektual Dunia atau *World Intellectual Property Organization* (Mutia, 2022)

Kerumitan yang tergambarkan disituasi VUCA dan data peringkat indeks inovasi global 2022, menjadi gambaran sekaligus tantangan bagi Indonesia dan semua usur, termasuk para pekerja dilini apa pun. Cara kerja yang tidak lagi sesuai harus ditanggalkan dan menggunakan cara kerja yang lebih bersesuaian dengan situasi dan kondisi yang ada. Inovasi yang dilakukan oleh banyak negara seperti yang terlihat pada diagram diatas memberi gambaran jika Inovasi adalah jalan berdaya Saing. Sehingga, patut untuk diduga bahwa, tata kerja inovatif adalah satu pilihan solutif untuk berselancar digelombang yang ditimbulkan suatu keadaan yang sulit diprediksi.

Belum lagi tuntutan setiap negara untuk menjalankan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang berkenaan dengan energi terbarukan dan ekonomi hijau terkait dengan daya dukung lingkungan. Pembangunan berkelanjutan sesungguhnya bukan saja masalah nasional setiap negara, tetapi telah menjadi pembahasan skala global karena berkaitan akan keselamatan bumi sebagai tempat hidup bersama umat Manusia.

Komitmen Indonesia terhadap *Paris Agreement*, sebagai platform multilateral dalam rangka menangani dan menanggulangi perubahan iklim. Indonesia yang menjadi bagian penting didalamnya, menetapkan untuk bersungguh-sungguh menurunkan emisi gas rumah kaca di tahun 2030. Namun, banyak kendala yang dihadapi dalam mendorong energi terbarukan demi mewujudnya ekonomi hijau, seperti masih tingginya impor BBM dan penggunaan energi fosil batu bara serta infrastruktur energi yang masih belum sempurna.

Pertamina adalah satu diantara banyaknya organisasi bisnis di Indonesia yang bergerak di industri perminyakan dan pertambangan yang menghadapi situasi yang dipaparkan diatas.

Keluar dari jerat *VUCA* atau pun mencapai pembangunan berkelanjutan, maka menciptakan kerja inovatif menjadi pilihan mutlak dan harus menjadi kebiasaan setiap individu. Tetapi, akan sulit tercapai jika pengetahuan atau keahlian setiap tenaga kerja (pekerja/karyawan) sangat minim karena ilmu pengetahuan dan keahlian adalah instrument utama dari inovasi. Penelitian yang dilakukan Nonaka, 1994 dalam *The knowledge-based view in international business* ini sangat menarik dari pandangan yang berlandaskan pengetahuan untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik pengetahuan dan kerja inovasi (Ode & Ayavoo, 2020). Perusahaan yang memiliki pandangan berbasis pengetahuan maka akan membangun dan memperluas keterampilan berbasis sumber daya, kemudian menciptakan, melindungi serta mentransfernya dengan menggunakan pengetahuan.

Ilmu dan pengetahuan inheren dalam diri manusia sebagai potensi dasar atau modal dasar untuk menciptakan hal – hal baru. Tetapi, jika potensi dasar tersebut tidak diaktualkan atau diberdaya guna, maka hanya akan tertimbun sebagai potensi saja yang tidak akan menghasilkan sesuatu yang produktif inovatif. Sifat kreatif yang dimiliki para karyawan agar lebih berdaya guna dan membawa kemanfaatan bagi organisasi (perusahaan) haruslah mendapatkan daya dukung dari seluruh anggota organisasi dengan membuat mekanisme yang tepat agar kreatifitas dan inovasi dilingkungan perusahaan terus tumbuh dan dilembagakan sebagai budaya organisasi.

Menurut Schein (1990), budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan, nilai, dan asumsi yang dimiliki bersama oleh anggota suatu

organisasi (Meng & Berger, 2019). Nilai-nilai bersama tersebut memiliki pengaruh pada perilaku anggota organisasi karena mereka bergantung pada nilai untuk memandu keputusan dan perilaku mereka, yang selanjutnya menghasilkan dampak pada efektivitas organisasi.

Dalam pandangan Trice Beyer, (1984) organisasi sebagai sistem sosial dan rasional-struktural, anggota organisasi mengembangkan seperangkat ide dan keyakinan yang dapat diterima bersama tentang apa yang nyata dan apa yang penting serta bagaimana merespons (Meng & Berger, 2019). Sementara lebih jauh Schein (2010) memperluas definisi budaya organisasi dengan menggambarkan karakteristiknya sebagai milik bersama dan pola pembelajaran perilaku, yang dapat ditransmisikan dari satu generasi anggota organisasi ke generasi berikutnya (Meng & Berger, 2019).

Budaya organisasi yang menjadi cerminan nilai yang didesain perusahaan dari transformasi nilai – nilai yang diyakini oleh setiap individu yang dijadikan spirit untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan). Budaya perusahaan merupakan cerminan nilai, maka dibutuhkan pemahaman yang sama sebagai *consensus* bersama sebagai motor gerak perusahaan, jika terjadi pemahaman yang berbeda atas budaya organisasi, dikhawatirkan akan menjadi batu sandungan bagi proses gerak untuk menjadi organisasi yang terus tumbuh dan berkembang.

Dalam menjaga semangat *consensus* nilai yang dibangun dalam budaya perusahaan haruslah diciptakan rasa optimis yang tinggi setiap individu, optimisme adalah satu sikap positif yang lahir dan terpicu dari motivasi personal yang harus terus dijaga. Seperti diketahui pula, bahwa motivasi pun menjadi pendorong semangat kerja produktif yang akan berujung pada kemampuan bersaing secara individual dan organisasional.

Menurut teori evaluasi kognitif individu (Shareef & Atan, 2019) menyatakan hal yang berorientasi pada pencarian tantangan dengan menggunakan anggapan dasar pada perilaku mereka untuk bekerja lebih baik saat menjalankan tugas. Dan, sementara individu yang memiliki orientasi pada kenikmatan tugas akan merasa dihargai dengan pemberian kompensasi dalam mencapai tugas tertentu (Deci & Ryan, 2012). Bila hal tersebut berjalan sesuai dengan skema yang ada,

maka patut diduga akan menciptakan harmonisasi kerja, sehingga tuntutan pekerjaan yang semakin inovatif akan tercipta seluas luasnya.

Apa pun yang menjadi keinginan ideal setiap personil atau anggota perusahaan (karyawan) yang tertuang dalam consensus sebagai manifestasi nilai (organizational culture/budaya perusahaan) dengan daya dukung dari motivasi tinggi dari setiap personal tidak akan berguna bila tidak mendapatkan dukungan full dari seorang actor yang memegang kendali roda organisasi yakni sang pemimpin organisasi.

Berjalan atau tidaknya konsep, dan terpenuhinya harapan setiap personal (karyawan/pekerja) sangat ditentukan oleh pemimpin dan model kepemimpinannya. Setiap pemimpin memiliki konsep dan pilihan style memimpin, banyak model kepemimpinan. Namun, patut dicatat, model kepemimpinan tersebut mestilah bersesuaian dengan kebutuhan organisasi dan semangat zaman. Dalam studi yang dilakukan Cummings dan Worley (2003), mereka menjelaskan tentang lima kunci kepemimpinan dalam proses perubahan yakni, memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelolah transisi dan mempertahankan momentum Hussain et al, (2018). Sementara itu Northouse (2004) menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi kelompok individu lain untuk mencapai tujuan Bersama.

Semangat zaman yang semakin terbuka, membawa implikasi pula pada semakin kompleksnya tantangan organisasi, pada posisi inilah dibutuhkan pemimpin yang mampu membaca pergerakan perubahan yang tidak linier, mampu membangun kekuatan organisasi dengan berpegang teguh pada nilai – nilai organisasi yang menjadi consensus budaya organisasi, menyuntikkan motivasi tinggi dan mendorong setiap inovasi yang dilakukan para karyawan pada semua lini.

Pemimpin yang mampu mendesain visi - misi organisasi, dan mampu diterjemahkan secara baik setiap karyawan adalah harapan besar yang mesti teraktual (terimplementasi). Pemimpin harus mampu mengorkestra organisasi agar terjadi harmonisasi setiap bagian agar menyatu dalam irama yang sama inilah yang disebut sebagai pemimpi visioner. Menurut Zhu et al, (2005) kepemimpinan visioner menciptakan kohesi, komitmen, motivasi serta mendorong peningkatan

kinerja dalam organisasi baru (Hijjawi, 2021). Di tangan kepemimpinan visioner, individu didorong untuk berpartisipasi dalam perilaku tim yang kooperatif dan memberi banyak kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi (Zhou et al, 2018).

Namun, jika pemimpin tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan organisasi seperti yang dipaparkan secara singkat diatas, maka organisasi akan kesulitan pada pencapaian tujuan yang diharapkan dan dicitakan bersama sulit tercapai.

PT Pertamina (Persero) sebagai salah satu BUMN strategis menghadapi tekanan kompetitif yang semakin tinggi akibat dinamika global, tuntutan efisiensi, dan percepatan transformasi digital di industri energi. Dalam situasi yang penuh disrupsi tersebut, kemampuan perusahaan untuk bertahan tidak lagi hanya ditentukan oleh perubahan teknologi, melainkan oleh **perilaku inovatif karyawan (*innovative behavior*)** yang memungkinkan organisasi menghasilkan ide baru, memperbaiki proses, serta menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan. Dengan kata lain, kualitas inovasi Pertamina sangat bergantung pada sejauh mana individu di dalam organisasi mampu menunjukkan kreativitas, keberanian mengambil inisiatif, dan kesediaan untuk melakukan eksperimen dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Kesadaran akan pentingnya *innovative behavior* ini ditegaskan oleh Direktur Pemasaran Ritel PT Pertamina Persero, Ma'sud Khamid, dalam forum *Digitalize or Die* pada Digital Expo 2019. Pernyataannya menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital bukan semata ditopang oleh teknologi atau aplikasi yang dikembangkan perusahaan, tetapi terutama oleh kesiapan karyawan untuk bekerja dengan pola pikir inovatif. Perubahan model kerja menuntut setiap individu di Pertamina mampu memandang ancaman sebagai peluang, serta berani menciptakan cara kerja baru yang lebih adaptif dan efektif.

Dalam konteks tersebut, empat pilar transformasi digital *digital marketing*, *digital sales*, *digital customer care*, dan *digital business model innovation* bukan hanya merupakan program perubahan berbasis teknologi, melainkan representasi dari tuntutan terhadap perilaku inovatif karyawan. Keberhasilan implementasinya bergantung pada kontribusi ide, kemampuan belajar teknologi baru, serta kemauan pegawai untuk mengubah cara kerja konvensional menuju praktik yang lebih kreatif

dan responsif. Misalnya, integrasi data pelanggan, pemanfaatan big data dalam pengambilan keputusan, maupun pengembangan layanan berbasis aplikasi tidak akan berjalan efektif tanpa adanya inisiatif individu untuk mengeksplorasi pendekatan baru dan meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Ma'sud Khamid menekankan bahwa tantangan terbesar dalam mendorong transformasi inovasi bukan terletak pada teknologi, tetapi pada aspek manusia. Penguatan *mindset* inovatif, perubahan budaya kerja, serta kesiapan sumber daya manusia menjadi syarat utama agar seluruh proses digitalisasi dapat menghasilkan dampak nyata bagi kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa **perilaku inovatif karyawan merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan Pertamina dalam menghadapi persaingan industri energi, terlebih dalam konteks BUMN yang sering dihadapkan pada birokrasi, rigiditas struktur, dan resistensi terhadap perubahan.**

Dengan demikian, isu *innovative behavior* karyawan menjadi sangat relevan dan strategis untuk diteliti dalam konteks Pertamina. Transformasi digital hanya dapat terwujud jika karyawan tidak sekadar mengikuti prosedur baru, tetapi benar-benar menginternalisasi nilai inovasi dalam pola kerja mereka. Pertanyaan krusialnya kemudian adalah bagaimana organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja dapat mendorong munculnya perilaku inovatif tersebut sehingga mampu memperkuat daya saing perusahaan di era disrupsi energi dan teknologi.

1.2. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah pembatasan yang ditetapkan secara strategis untuk memastikan pelaksanaan studi tetap berada dalam koridor kelayakan metodologis dan operasional. Pertama, penelitian menggunakan desain **cross-sectional**, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu. Implikasi dari pendekatan ini adalah keterbatasan dalam menangkap dinamika perubahan variabel secara longitudinal sehingga hubungan antarvariabel yang ditemukan tidak dapat sepenuhnya diinterpretasikan sebagai hubungan kausal jangka panjang.

Kedua, penelitian ini dibatasi pada **ruang lingkup unit-unit kerja tertentu di PT Pertamina (Persero)** yang dapat diakses dan memiliki relevansi langsung

dengan isu inovasi organisasi. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga fokus penelitian dan menyesuaikan dengan ketersediaan waktu, tenaga, serta biaya. Konsekuensinya, hasil penelitian tidak mewakili keseluruhan subholding, anak perusahaan, maupun afiliasi Pertamina, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan kewaspadaan.

Ketiga, penelitian membatasi partisipasi responden pada **jabatan staf, supervisor, dan manajer menengah**, yang dinilai memiliki keterlibatan langsung dalam implementasi proses kerja sehari-hari dan pengembangan perilaku inovatif. Penelitian tidak mencakup level eksekutif puncak atau posisi non-operasional, sehingga perspektif pengambilan keputusan strategis tidak menjadi bagian dari interpretasi hasil penelitian.

Keempat, instrumen yang digunakan merupakan **instrumen adaptasi** dari berbagai skala pengukuran internasional yang telah disesuaikan dengan konteks organisasi Indonesia. Walaupun telah melalui proses validasi ahli dan pengujian statistik, instrumen adaptasi tetap mengandung potensi bias budaya dan variasi interpretasi konseptual di antara responden. Selain itu, instrumen tersebut dikembangkan pada konteks organisasi yang mungkin berbeda dengan karakteristik struktural dan birokratis perusahaan milik negara, sehingga dapat memengaruhi tingkat validitas konstruk.

Dengan mempertimbangkan keempat pembatasan tersebut, penelitian ini secara sadar difokuskan pada pemahaman hubungan antara *visionary leadership*, *employee creativity*, *intrinsic motivation*, *organizational culture*, dan *innovative behavior* dalam batasan metodologis, struktural, dan kontekstual yang telah ditetapkan. Pembatasan ini tidak mengurangi kontribusi akademik penelitian, namun memberikan kerangka interpretatif yang lebih akurat dan proporsional terhadap temuan empiris yang dihasilkan.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ingin mengetahui apakah terdapat perilaku inovasi pada PT. Pertamina (Persero) meski telah menerapkan kepemimpinan visioner mendukung kreativitas karyawan menguatkan motivasi

menjalankan budaya organisasi yang mendorong perilaku inovasi. Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1 Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kreativitas karyawan pada Perusahaan Migas Negara.
- 2 Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap motivasi intrinsik pada Perusahaan Migas Negara.
- 3 Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap budaya organisasi pada Perusahaan Migas Negara.
- 4 Bagaimana pengaruh kreativitas karyawan terhadap perilaku inovatif pada Perusahaan Migas Negara.
- 5 Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku inovatif pada Perusahaan Migas Negara.
- 6 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif pada Perusahaan Migas Negara.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latarbelakang permasalahan, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *visionary leadership* terhadap *employee creativity*?
2. Apakah terdapat pengaruh *visionary leadership* terhadap *intrinsic motivation*?
3. Apakah terdapat pengaruh *visionary leadership* terhadap *organizational culture*?
4. Apakah terdapat pengaruh *employee creativity* terhadap *innovative behavior*?
5. Apakah terdapat pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *innovative behavior*?
6. Apakah terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *innovative behavior*?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menguji dan menemukan hubungan dan pengaruh positif:

- 1) *Visionary leadership* terhadap terbentuknya *employee creativity*.
- 2) *Visionary leadership* terhadap terbentuknya *intrinsic motivation*.

- 3) *Visionary leadership* terhadap terbentuknya *organizational culture*.
- 4) *Employee creativity* terhadap terbentuknya *innovative behavior*.
- 5) *Intrinsic motivation* terhadap terbentuknya *innovative behavior*.
- 6) *Organizational culture* terhadap terbentuknya *innovative behavior*.

1. Tujuan Teoretis

Tujuan teoritis dari penelitian ini adalah:

- 1) **Memperkuat dan memperluas landasan teori mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan visioner terhadap perilaku inovatif karyawan,** khususnya melalui dua jalur psikologis antara lain kreativitas dan motivasi intrinsik, serta jalur struktural melalui budaya organisasi.
- 2) **Mengisi kesenjangan literatur (research gap)** terkait minimnya penelitian yang menempatkan *visionary leadership* sebagai prediktor utama dalam model komprehensif pembentukan *innovative behavior*, terutama pada konteks organisasi sektor publik dan BUMN.
- 3) **Mengintegrasikan perspektif perilaku organisasi, psikologi kerja, dan teori inovasi** dalam satu model konseptual yang utuh untuk menjelaskan bagaimana faktor individu, motivasional, dan organisasional saling berinteraksi dalam mendorong perilaku inovatif.
- 4) **Memberikan kontribusi pada pengembangan teori inovasi karyawan (employee-driven innovation)** dengan menegaskan peran kepemimpinan visioner sebagai antecedent yang selama ini kurang dieksplorasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Tujuan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi, khususnya PT Pertamina (Persero) dan BUMN lainnya, yaitu:

- 1) **Memberikan dasar empiris bagi manajemen dalam merancang strategi kepemimpinan** yang mampu mendorong kreativitas, motivasi intrinsik, dan budaya kerja yang inovatif di lingkungan kerja.
- 2) **Menyediakan rekomendasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia,** terutama terkait program pelatihan, penguatan budaya organisasi, dan

sistem kerja yang mendukung penciptaan ide-ide baru serta penerapan inovasi operasional.

- 3) **Mendukung upaya transformasi digital dan inovasi berkelanjutan di BUMN** dengan menyediakan pemahaman mengenai faktor-faktor internal yang paling berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan.
- 4) **Memberikan panduan praktis bagi pimpinan unit kerja** untuk menumbuhkan pola pikir visioner, meningkatkan partisipasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi.
- 5) **Membantu organisasi dalam mengidentifikasi titik lemah proses kerja**, baik terkait budaya, motivasi, maupun kreativitas, sehingga dapat direnungkan dalam perencanaan strategi perubahan organisasi.

1.6. State of The Art

Penelitian mengenai *Innovative Behavior*, telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan latar belakang yang beragam baik dari sektor swasta (privat) maupun pemerintah (publik), jurnal dengan masalah *Innovative Behavior* pada pegawai atau karyawan di pemerintahan maupun swasta, yang terkait dengan berbagai sektor di pelayanan dan jasa seperti di perbankan dan perusahaan multinasional. Namun demikian, penelitian yang berkenaan topik *Innovative Behavior* dengan konseptual model konstelasi dengan variabel *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation* dan *Organizational Culture* terhadap *Innovative Behavior* belum ada yang meneliti persis seperti konsep model konstelasi penelitian ini. Dengan tambahan latar belakang industri migas, masih jarang ditemukan.

Penelitian terdahulu belum ditemukan adanya penelitian sejenis yang menggunakan pegawai (karyawan) perusahaan negara sebagai responden khususnya yang bergerak di industri migas di tanah air. Oleh sebab itu, keunikan dari penelitian ini adalah menggunakan pegawai (karyawan) dari perusahaan migas negara sebagai respondennya.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan di PT. Pertamina (Persero) hasil penelitian tersebut belum menyentuh variabel yang peneliti lakukan saat ini. Dari hasil penelitian yang sudah ada, memberi fakta bahwa belum

seluruhnya penelitian yang menggunakan variabel *Visionary leadership*, *employee creativity*, *intrinsic motivation*, *organizational culture* dan *innovative behavior*. Sehingga, semakin memberi peneguhan pada kebaruan dari penelitian yang dilakukan saat ini. Berikut peneliti tampilkan pada tabel dibawah.

Tabel 1.1 Penelitian pada PT. Pertamina

No	Judul Penelitian	Variabel Fokus	Lokasi/ Unit	Metode/ Sampel	Temuan
1	Pengaruh Penghargaan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Dukungan Organisasi sebagai Pemoderasi (2023)	Penghargaan eksternal (X), Dukungan organisasi (moderator), Perilaku kerja inovatif (Y)	PT Kilang Pertamina Internasional 1 Refinery Unit IV Cilacap	Kuantitatif, 204 responden, PLS-SEM	Penghargaan eksternal berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif; efek semakin kuat jika dukungan organisasi tinggi https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/65638?utm_source
2	Budaya Inovasi dalam Rangka Transformasi di PT Pertamina (Persero) Jakarta (2014)	Budaya inovasi (X), Transformasi organisasi (Y)	Kantor Pusat Pertamina Jakarta	Studi kasus kualitatif (wawancara & dokumentasi)	Budaya inovasi mendukung transformasi positif; kendala pada kompetensi manajerial menengah sehingga perlu penguatan pelatihan dan penghargaan ide kreatif individu Unpad Repository
3	Ambidextrous Leadership pada Kinerja Inovasi melalui Kreativitas Karyawan (2024)	Ambidextrous leadership (X), Kreativitas karyawan (intervening), Kinerja inovasi (Y)	Pertamina Patra Niaga Jatimbalinus (Lamongan – Gresik)	Kuantitatif, 48 responden, PLS-SEM	Kepemimpinan ambidextrous tidak langsung memengaruhi inovasi, namun berpengaruh signifikan terhadap kreativitas; kreativitas memediasi hubungan dengan kinerja inovasi digilib.unesa.ac.id/professionalmudacendekia.com
4	Gaya Kepemimpinan & Budaya Inovasi terhadap Kreativitas (Continuous Improvement Program) (2025)	Transformational & transactional leadership (X), Budaya inovasi (X), Kreativitas (Y)	Pertamina Hulu Rokan (Upstream)	Kuantitatif, survei luas, PLS-SEM	Kedua gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi budaya inovasi dan kreativitas; transformational lebih dominan meningkatkan kreativitas karyawan dalam program CIP YRPI Journal

Pada tabel 1.1. Menunjukkan bahwa penelitian yang telah dilakukan di PT. Pertamina (Persero) tidak menyeluruh menggunakan variabel pada penelitian ini. Sehingga, kebaruan pada penelitian yang dilakukan saat ini dengan menggunakan variabel *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture terhadap Innovative Behavior* sangat terbuka adanya.

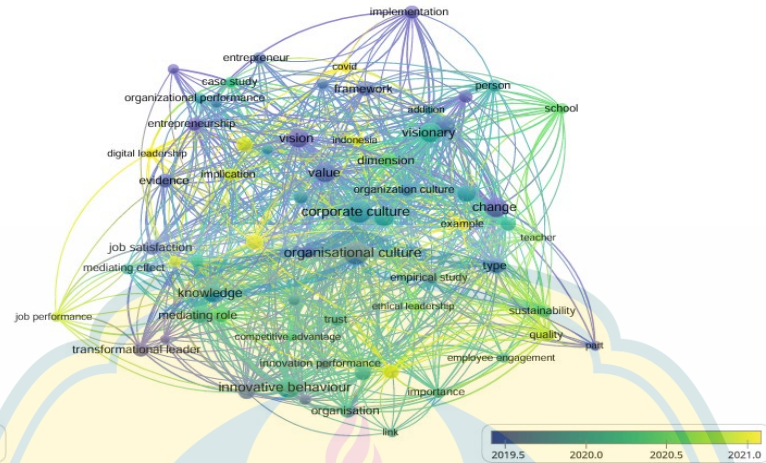
Sedangkan keterbaruan atau *novelty* dari penelitian ini adalah menambahkan variabel *Visionary Leadership*, dimana penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel *Leadership*, *Leadership Style* dan *Innovation Culture*. *Visionary Leadership* atau kepemimpinan visioner dan diperkuat dengan variabel *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation* dan *Organizational Culture* menjadi variabel baru pada penelitian terhadap *Innovative Behavior* di industri migas negara yang berfokus pada tindakan nyata pemimpin dalam memimpin organisasinya.

Sebagai pendukung peneliti dalam mencari dukungan penyebaran jurnal *Innovative Behavior*, peneliti menggunakan aplikasi pencarian jurnal *Publish or Perish* (PoP) dan *VOS Viewer*, dengan menggunakan kata kunci *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture* dan *Innovative Behavior* dalam rentang penelitian dari tahun 2018 sampai dengan 2023, masih terbuka untuk diteliti dari hasil resume diskusi artikel terindeks nasional dan internasional, variabel *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture terhadap Innovative Behavior* layak dikaji untuk diteliti lebih lanjut lagi.

Hasil penelitian awal menggunakan aplikasi *VOS Viewer* untuk mengetahui pemetaan tema penelitian yang telah diteliti dan keterkaitan dengan tema lainnya dengan irisan bidang pengetahuan, akan nampak di aplikasi ini. Peneliti memasukan kata kunci *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture* dan *Innovative Behavior*, pada aplikasi *publish or perish* (PoP), kemudian basis data yang selanjutnya di analisa dengan aplikasi *VOS viewer* terdapat 200 artikel yang terpublikasi dan 112 suntingan membahas keterkaitan kata kunci tersebut.

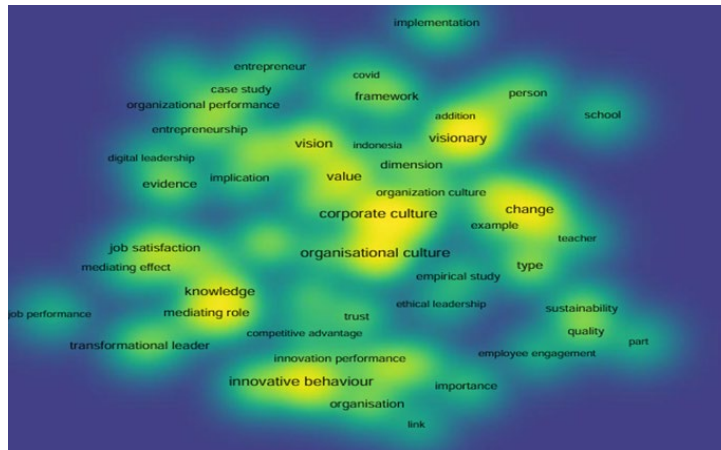
Visualisasi jaringan (***network visualization***) dan visualisasi kepadatan (*density visualization*) digunakan untuk memetakan hubungan dan intensitas

penelitian terkait variabel *Visionary Leadership*, *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture*, dan *Innovative Behavior* dalam rentang tahun 2018–2023. Kedua visualisasi ini memberikan gambaran komprehensif mengenai struktur literatur dan area yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut.



Gambar 1.2 Network Visualization

Pada **network visualization**, setiap variabel ditempatkan sebagai node yang saling terhubung melalui garis keterkaitan. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa *Innovative Behavior* menjadi node yang paling sentral dan memiliki konektivitas paling kuat dengan variabel lainnya. Hal ini menandakan bahwa perilaku inovatif merupakan topik yang paling banyak dikaitkan dalam penelitian terdahulu, baik dalam konteks motivasi, kreativitas, maupun budaya organisasi. Sebaliknya, *Visionary Leadership* tampak memiliki tingkat keterhubungan yang lebih rendah dibanding variabel lain, mengindikasikan bahwa topik kepemimpinan visioner belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam kaitannya dengan perilaku inovatif maupun variabel-variabel pendukungnya. Pola jaringan semacam ini menunjukkan bahwa meskipun kelima variabel saling berhubungan secara tematik, terdapat disparitas dalam intensitas kajian yang dilakukan pada masing-masing variabel.



Gambar 1.3 Density Visualization

Hasil ini kemudian diperkuat oleh *density visualization*, yang menampilkan tingkat kepadatan penelitian berdasarkan warna. Area dengan warna lebih terang mengindikasikan tingginya intensitas studi yang membahas variabel tersebut, sedangkan area berwarna lebih gelap menunjukkan rendahnya fokus penelitian. Pada visualisasi ini terlihat bahwa *Innovative Behavior* memiliki tingkat kepadatan tertinggi, menjadikannya variabel yang paling banyak diteliti dalam literatur terkait. *Organizational Culture* dan *Intrinsic Motivation* berada pada tingkat kepadatan menengah, menandakan bahwa kedua variabel ini cukup sering diangkat namun tidak mendominasi diskursus penelitian. Sementara itu, *Visionary Leadership* muncul sebagai area dengan kepadatan rendah, yang menegaskan bahwa variabel ini masih jarang dikaji sebagai bagian dari model hubungan yang komprehensif dengan variabel lain seperti kreativitas, motivasi intrinsik, maupun budaya organisasi.

Kedua visualisasi ini memberikan kesimpulan yang konsisten: terdapat *research gap* yang signifikan pada kajian mengenai *Visionary Leadership*, terutama ketika dikaitkan dengan *Employee Creativity*, *Intrinsic Motivation*, *Organizational Culture*, dan *Innovative Behavior*. Rendahnya kepadatan penelitian dan minimnya keterhubungan konseptual variabel kepemimpinan visioner dengan variabel lain menegaskan adanya peluang kebaruan (*novelty*) bagi penelitian yang dilakukan. Kondisi ini semakin relevan untuk konteks industri migas negara yang memiliki karakteristik unik serta belum banyak diteliti dalam kaitannya dengan perilaku inovatif karyawan.

Dengan demikian, penggunaan visualisasi jaringan dan kepadatan tidak hanya memperlihatkan gambaran umum literatur, tetapi juga memberikan dasar argumentatif yang kuat bahwa penelitian ini memiliki kontribusi konseptual yang jelas dan berada pada posisi yang tepat untuk mengisi kekosongan kajian sebelumnya.

Tabel 1.2 Gap Analysis Berdasarkan Literatur, VOSviewer, dan Konteks Industri Migas

Jenis Gap	Temuan Hasil Pemetaan & Literatur	Kesenjangan (Gap) yang Diidentifikasi	Implikasi untuk Penelitian Ini
Theoretical Gap	Topik <i>innovative behavior</i> , <i>organizational culture</i> , dan <i>creativity</i> banyak diteliti; <i>visionary leadership</i> masih sedikit keterhubungannya.	Belum ada model teoretis yang mengintegrasikan Visionary Leadership → Employee Creativity / Intrinsic Motivation → Innovative Behavior dalam satu kerangka komprehensif.	Penelitian ini menawarkan model baru berbasis teori kepemimpinan visioner, kreativitas karyawan, dan perilaku inovatif.
Empirical Gap	VOSviewer menunjukkan warna hijau untuk <i>visionary leadership</i> , menandakan minim publikasi dalam konteks inovasi karyawan.	Hubungan empiris antara <i>visionary leadership</i> dan <i>innovative behavior</i> jarang diuji, apalagi dalam konteks industri migas dan perusahaan milik negara .	Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menyelidiki hubungan tersebut pada pegawai BUMN khususnya sektor migas.
Contextual Gap	Sebagian besar penelitian dilakukan di sektor privat: perbankan, perusahaan multinasional, layanan kesehatan, pendidikan.	Belum ada penelitian yang meneliti konstelasi lima variabel ini pada konteks industri migas nasional (PT Pertamina sebagai BUMN strategis).	Penelitian ini mengisi kekosongan konteks dengan memfokuskan diri pada karyawan Pertamina.
Population Gap	Penelitian sebelumnya pada Pertamina hanya meneliti gaya kepemimpinan lain (transfasional, transaksional, ambidextrous).	Belum ada penelitian yang menggunakan pegawai BUMN migas dengan variabel Visionary Leadership, EC, IM, OC, dan IB.	Memberikan nilai kebaruan dari sisi subjek dan karakteristik pekerjaan sektor migas.

Jenis Gap	Temuan Hasil Pemetaan & Literatur	Kesenjangan (Gap) yang Diidentifikasi	Implikasi untuk Penelitian Ini
Methodological Gap	Studi-studi sebelumnya cenderung menggunakan 1–2 variabel moderasi/mediasi.	Minim penggunaan model SEM dengan multi-mediator (EC & IM) sekaligus.	Penelitian menggunakan SEM-PLS untuk memeriksa pengaruh langsung dan tidak langsung.
Literature Structure Gap (VOSviewer)	Network dan density map menunjukkan bahwa <i>visionary leadership</i> dan <i>intrinsic motivation</i> memiliki kepadatan riset yang rendah.	Keterhubungan antarvariabel tidak membentuk satu cluster terpadu , menandakan celah penelitian signifikan.	Penelitian ini menyatukan seluruh variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual.

