

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi teknologi dan persaingan global mendorong Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia untuk beradaptasi dan berinovasi demi mempertahankan daya saing. Pemerintah secara aktif mengarahkan BUMN untuk bertransformasi menjadi entitas bisnis yang kompetitif di tingkat internasional. Namun, tantangan fundamental dalam transformasi ini seringkali bukan terletak pada adopsi teknologi, melainkan pada faktor sumber daya manusia. John Kotter (1996) menekankan bahwa kegagalan transformasi seringkali berakar pada kegagalan mengelola aspek manusia dan budaya. Studi sektor publik mengidentifikasi inersia birokrasi (bureaucratic inertia) sebagai penghambat utama inovasi karena kecenderungan organisasi mempertahankan status quo (Fernandez & Rainey, 2006).

Dalam konteks tersebut, PT Garuda Maintenance Facility AeroAsia Tbk (XYZ) menjadi studi kasus krusial. Sebagai satu-satunya BUMN di sektor Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) yang beroperasi secara global, XYZ memegang peran strategis dalam mendukung ekosistem penerbangan nasional. Keberhasilan XYZ dalam berinovasi tidak hanya mempengaruhi kinerja perusahaan, tetapi juga kemandirian industri aviasi Indonesia. Oleh karena itu, perlu memahami praktik gaya kepemimpinan spesifik. Misalnya kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang dijalankan di Divisi Innovation and Digital Transformation dan bagaimana implementasi gaya tersebut memfasilitasi atau menghambat inovasi.

Pada unit inovasi XYZ, gaya kepemimpinan partisipatif terwujud melalui keterlibatan aktif karyawan dalam forum diskusi dan pitching ide. Observasi peneliti mencatat bahwa rapat dan briefing komite inovasi diadakan minimal sebulan sekali, dengan interaksi informal rutin menggunakan WhatsApp dan diskusi tatap muka. Gaya komunikatif ini diperkuat oleh mekanisme komunikasi dua arah, pimpinan mendengar dan memberi umpan balik langsung, serta anggota bebas menyampaikan saran. Namun, munculnya gap antara teori dan praktik dapat

dilihat dari ketergantungan yang masih tinggi pada arahan top-down saat koordinasi antar, yang mengindikasikan keterbatasan dalam implementasi sepenuhnya gaya transformasional.

Teori kepemimpinan transformasional menekankan empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass & Riggio, 2006). Di XYZ, dimensi motivasi inspirasional terlihat saat pimpinan memberikan arahan strategis melalui acara Kick-off Xception, namun stimulasi intelektual masih perlu diperkuat melalui workshop tematik lanjutan agar karyawan lebih terdorong bereksperimen. Pertimbangan individual tercermin dalam upaya pimpinan memadukan saluran formal dan informal sesuai karakteristik karyawan. Misalnya menggunakan media sosial internal untuk Gen Z dan email untuk staf senior, walaupun belum merata hingga ke semua lapisan unit.

Elemen penting berikutnya adalah komunikasi organisasi. Iklim komunikasi terbuka terbukti signifikan mendorong inovasi karena memfasilitasi *knowledge sharing* (Nonaka & Takeuchi, 1995) dan *psychological safety* (Edmondson, 1999). Di XYZ, kombinasi komunikasi formal (rapat bulanan) dan informal (*WhatsApp*) menciptakan aliran multi-arah, tetapi hambatan struktural dan budaya hierarkis masih ditemukan pada koordinasi lintas direktorat. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menggali persepsi karyawan terhadap interaksi gaya kepemimpinan partisipatif-transformasional dan komunikasi organisasi serta kontribusinya dalam mendorong inovasi di Divisi Innovation and Digital Transformation XYZ AeroAsia.

1.2. Rumusan Masalah

Meninjau latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini difokuskan untuk mencari jawaban dari:

“Bagaimana persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi dalam mendorong inovasi di Divisi *Innovation and Digital Transformation* PT Garuda Maintenance Facility AeroAsia Tbk?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas maka tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu “Untuk memahami dan menganalisis persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi dalam mendorong inovasi di Divisi *Innovation and Digital Transformation* PT Garuda Maintenance Facility AeroAsia Tbk”

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam kajian akademis dalam bidang gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi, khususnya mengenai sinergi antara pola komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam menciptakan iklim inovasi. Dengan menambahkan perspektif kontekstual di sektor publik seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya, pada dunia *Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO)* penerbangan. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan kepemimpinan dalam konteks inovasi. Studi ini memperluas pemahaman akademis mengenai bagaimana komunikasi organisasi sebagai sistem pertukaran informasi, koordinasi, dan pembentukan makna berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam membentuk budaya inovasi organisasi. Hasil dari penelitian ini tidak hanya menjadi landasan bagi pengembangan teori-teori baru terkait dinamika komunikasi dan kepemimpinan di unit-unit inovasi perusahaan yang selama ini masih relatif sedikit dibahas dalam literatur, tetapi juga menjadi referensi penting bagi peneliti selanjutnya dalam mengeksplorasi praktik kepemimpinan dan komunikasi di lingkungan organisasi birokratis yang tengah menjalani transformasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi strategis bagi manajemen PT. XYZ, khususnya Divisi *Innovation and Digital Transformation*, dalam mengoptimalkan gaya

kepemimpinan dan strategi komunikasi internal yang mendukung iklim inovasi. Penelitian ini dapat membantu organisasi mengidentifikasi bentuk komunikasi organisasi yang efektif, memperbaiki aliran informasi antar lini, serta mendorong partisipasi dan kolaborasi karyawan melalui kepemimpinan yang responsif dan adaptif. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar dalam merancang saluran komunikasi yang lebih efektif, menyusun program pelatihan yang relevan, dan menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BUMN yang dituntut untuk semakin inovatif dan kompetitif. Dengan demikian, budaya inovasi di lingkungan kerja dapat diperkuat dan dioptimalkan secara berkelanjutan, sekaligus memberikan dampak positif bagi perkembangan industri *Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO)* di Indonesia secara keseluruhan.

