

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

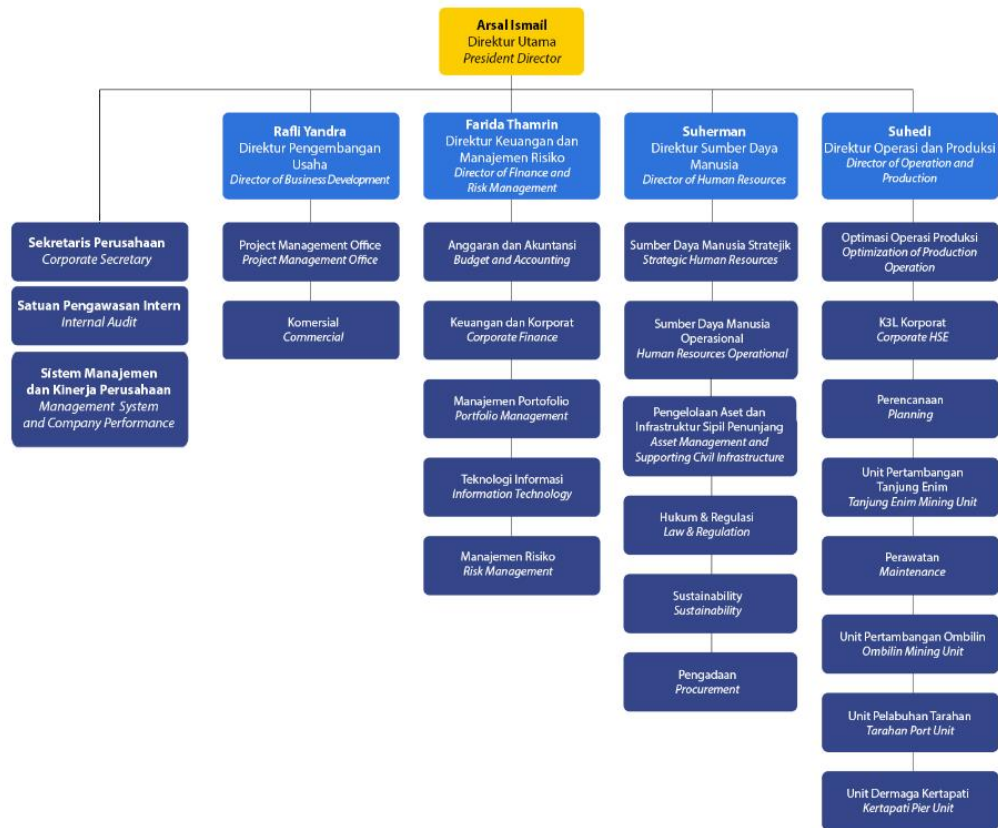
1.1.1 Profil Perusahaan

Berdasarkan peraturan Pemerintah No. 42 tahun 1980 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia, tanggal 2 Maret 1981 menjadi dasar penetapan berdirinya Perusahaan Tambang Batu Bara Bukit Asam (persero). Sejarah perusahaan dalam ekskavasi penambangan batubara di Tanjung Enim, Muara Enim, Sumatera Selatan, dimulai pada tahun 1919 oleh pemerintah kolonial Belanda. Tahun 2002 PTBA melakukan *go public* sekaligus mengubah nomenklatur perusahaan menjadi PT Bukit Asam Tbk, (PTBA).

Pada tahun 2017 pemerintah selaku pemegang saham utama melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyerahkan mayoritas saham PTBA kepada PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) sebagai bagian dari upaya integrasi pembentukan induk holding BUMN yang bergerak dalam bidang industri pertambangan di Indonesia, Pembentukan Induk holding BUMN Pertambangan dan pemisahan antara PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) dengan Holding BUMN Pertambangan telah diselesaikan pada tanggal 21 Maret 2023. Saat ini PTBA merupakan bagian dari grup *Mining Industry* Indonesia (MIND ID) dengan bisnis utama PTBA bergerak dalam bidang pertambangan batu bara. PTBA memiliki luas wilayah operasional 65.632 hektar dengan total cadangan batu bara PTBA sebanyak 5,85 miliar ton dan perusahaan memiliki cadangan batu bara yang ditambang 3,02 miliar ton.

Dengan menerapkan keselarasan antara aspek Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola perusahaan yang baik, PTBA memiliki komitmen menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Untuk mendukung hal ini, PTBA terus mengoptimalkan dan menciptakan metode penambangan yang lebih ramah lingkungan. Salah satu langkah konkret yang dilakukan yaitu penerapan penambangan yang dikelola secara ekologis melalui penggantian peralatan tambang yang menggunakan bahan

bakar fosil dengan menggunakan bertenaga listrik, sistem pelaporan operasi produksi berbasis digital dan pengelolaan karbon di wilayah operasional pertambangan.



Gambar 1. 1 Struktur organisasi PTBA

Sumber: Internal PTBA, 2024

PTBA secara konsisten mengintegrasikan pengelolaan perusahaan dalam visi, misi, strategi perusahaan dan keselarasan struktur organisasi. Selain itu, PTBA terus berupaya meningkatkan kualitas pengelolaan SDM untuk mendukung pertumbuhan bisnis. PTBA dalam operasionalnya juga berpedoman pada regulasi dan menerapkan praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia. PTBA terus meningkatkan penguasaan teknologi dan inovasi secara konsisten untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

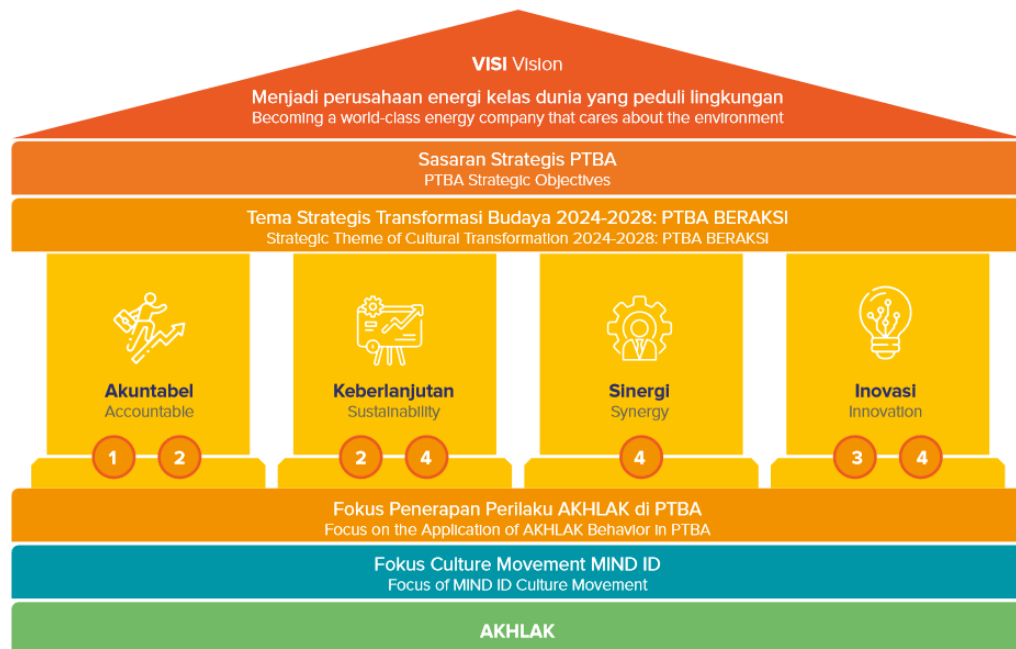
1.1.2 Visi, Misi, Tata Nilai dan Budaya Kerja Perusahaan

PTBA memiliki Visi menjadi perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan, perusahaan memiliki cita-cita di masa depan untuk menjadikan perusahaan sebagai pemain utama di industri energi global. Perusahaan berusaha untuk mencapai standar internasional dalam operasional, teknologi, dan Manajemen yang dikelolanya. Perusahaan juga menempatkan kepedulian terhadap lingkungan sebagai salah satu prioritas utama. Hal tersebut mencakup komitmen untuk menjalankan operasi bisnisnya dengan cara yang ramah lingkungan, mengurangi emisi karbon, dan meminimalkan dampak negatif terhadap ekosistem serta perusahaan juga berupaya untuk mengimplementasikan praktik-praktik berkelanjutan dalam seluruh aspek bisnisnya.

Misi PTBA Mengelola sumber energi dengan mengembangkan kompetensi korporasi dan keunggulan insani untuk memberikan nilai tambah maksimal bagi stakeholder dan lingkungan. Secara prinsip perusahaan berfokus pada pengelolaan sumber daya energi, seperti batu bara dan sumber daya energi lainnya untuk memastikan ketersediaan energi yang berkelanjutan. Perusahaan juga berkomitmen untuk terus meningkatkan kemampuan dan keahlian perusahaan dalam berbagai aspek, termasuk teknologi, manajemen, dan operasional, untuk mencapai kinerja yang optimal. Perusahaan juga menekankan pentingnya sumber daya manusia yang unggul, Ini berarti perusahaan berkomitmen dalam pengembangan pegawai dan memastikan pegawai memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung visi dan misi perusahaan.

PTBA tetap berkomitmen mempedomani nilai-nilai dan budaya kerja perusahaan sesuai instruksi Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu AKHLAK. AKHLAK yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif merupakan identitas dan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan seluruh insan BUMN. Sebagai pengamalan nilai-nilai AKHLAK BUMN, PTBA juga telah menyusun langkah-langkah strategis transformasi budaya PTBA untuk membantu pegawai PTBA memiliki visi budaya masa depan. Hal ini tergambar dalam kerangka perubahan

perilaku yang dikemas dalam nilai “AKSI” yang merupakan singkatan dari Akuntabilitas, Keberlanjutan, Sinergi, dan Inovasi.



Gambar 1. 2 Kerangka Transformasi Budaya PTBA

Sumber: Internal PTBA, 2024

1.2 Latar Belakang Penelitian

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) yang merupakan anggota dari holding BUMN pertambangan MIND ID, telah menyiapkan target dan strategi untuk mewujudkan visi menjadi perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan. Menindaklanjuti arahan Presiden, PTBA juga mendukung target *Net Zero Emissions* (NZE) di tahun 2060 dan akan meningkatkan kontribusinya untuk mendukung ketahanan energi nasional. PTBA sudah menetapkan destinasi menjadi industri berbasis energi pada tahun 2030 dengan sasaran pemasukan dari lini bisnis energi sebesar 50% serta bisnis batu bara 50%. PTBA juga memperbaharui portofolio pembangkit listrik berbasis tenaga baru serta terbarukan, hilirisasi batu bara dan pengembangan industri kimia dengan mempersiapkan kawasan ekonomi khusus yang berada di Tanjung Enim Sumatera Selatan selaku zona integrasi pengembangan bisnis dengan sasaran pengurangan karbon dalam operasional pertambangan PTBA melalui program manajemen karbon.

Untuk mewujudkan visi dan target perusahaan maka PTBA juga telah menetapkan tema strategis transformasi budaya perusahaan yang diwujudkan dalam perilaku pegawai yaitu BERAksi. BERAksi merupakan akronim dari Akuntabel, Keberlanjutan, Sinergi dan Inovasi. Inovasi akan memainkan peran penting dalam transformasi perusahaan, karena inovasi memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk baru, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengarahkan pada pembentukan organisasi yang lebih efektif, perubahan model bisnis dan memberikan nilai tambah bagi stakeholders serta daya saing bagi perusahaan melalui perilaku inovasi pegawai (Agarwal et al., 2022). Perilaku inovasi merupakan perilaku individu yang secara sengaja menghasilkan dan melaksanakan ide-ide inovatif yang bermanfaat, yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu, tim, atau organisasi. Dalam organisasi, perilaku inovatif karyawan dapat meningkatkan daya saing jangka panjang melalui eksplorasi solusi dan peluang sehingga perusahaan mampu beradaptasi di pasar yang kompetitif (AlEsa dan Durugbo, 2022). Dalam upaya menumbuhkan kembangkan perilaku inovasi di perusahaan, PTBA telah melaksanakan program rutin setiap 2 tahun melalui ajang perlombaan inovasi yang dinamakan Bukit Asam *Innovation Award* (BAIA). Program BAIA juga sebagai wujud kepedulian perusahaan dalam inovasi pegawai dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berkontribusi dalam pengembangan ide-ide inovatif dengan rincian pelaksanaan sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Kepesertaan BAIA

No	Kategori Inovasi	2018	2021	2023
1	Kategori Implementasi (<i>Business System</i>)	67	30	15
2	Kategori Implementasi (<i>Mining System</i>)	50	59	68
3	Kategori Konseptual (<i>Business System</i>)	52	56	57
4	Kategori Konseptual (<i>Mining System</i>)	135	107	74
Jumlah Inovasi		304	252	214
Jumlah Pegawai		2122	1827	1561
Persentase Jumlah Inovasi dan Jumlah Pegawai		14,3%	13,8%	13,7%

Sumber: Internal PTBA, 2023

Program BAIA diikuti oleh pegawai dengan kategori inovasi meliputi inovasi konseptual yaitu merupakan kategori inovasi yang dimungkinkan untuk

diterapkan di lingkungan perusahaan dan kategori implementasi yaitu kategori inovasi yang telah diterapkan di perusahaan dalam lingkup *Mining* dan *Business System*. Dari data kepesertaan BAIA tersebut pelaksanaan program BAIA mengalami penurunan dibandingkan periode sebelumnya. Data menunjukkan penurunan inovasi yaitu pada periode 2018 sebesar 14,3% menjadi 13,8% pada 2021 dan pada periode 2023 menjadi 13,7% meskipun beberapa kategori menunjukkan peningkatan. Penurunan inovasi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai atribut yang mampu mempengaruhi perilaku inovasi di dalam organisasi. Disisi lain perilaku inovasi merupakan bagian komponen penting dalam membangun keunggulan daya saing perusahaan yang berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi yang tidak mampu berinovasi akan tertinggal dan sulit beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Inovasi tidak hanya mendorong pertumbuhan organisasi tetapi juga merupakan faktor penting yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Ercantan et al., 2024).

Salah satu pendorong utama inovasi di organisasi adalah perilaku inovatif karyawan, di mana keadilan organisasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi perilaku inovasi tersebut (Jaboob et al., 2024). Lebih lanjut menurut pendapat (Jnaneswar dan Ranjit, 2021) komitmen organisasi dalam membangun keadilan organisasi mempengaruhi perilaku inovasi karyawan yang diterapkan dalam organisasi. Sehingga ketika keadilan organisasi diterapkan dengan baik di organisasi maka perilaku inovasi karyawan akan terwujud dan memberikan keuntungan dan keberhasilan dalam organisasi (Souki et al., 2024).

Tabel 1. 2 Hasil Survei *Human Capital Maturity Assessment* (HCMA)

No	Indikator	PTBA	ANTAM	INALUM	TIMAH	MIND ID
1	Reward & Recognition	3.63	3.63	3.69	2.63	3.71
2	Leadership	3.50	3.50	3.75	3.50	3.75

Sumber: Internal PTBA, 2023

Guna mendukung fenomena keadilan organisasi memiliki peran dalam perilaku inovasi, PTBA mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia melalui Survei *Human Capital Maturity Assessment* (HCMA) yang dilakukan oleh

Kementerian BUMN. Responden dalam survei ini merupakan perwakilan Kepala Unit Kerja, Fungsi Human Capital Kantor Pusat, dan Fungsi Human Capital Unit Kerja dengan total responden sebanyak 15 orang. Adapun temuan dalam survei tersebut untuk skor yang diterima oleh PTBA masih dibawah Inalum dan MIND ID. Untuk indikator *reward* dan *recognition* yang merupakan bagian dalam implementasi sistem dan kebijakan perusahaan yang diberikan kepada pegawai mendapatkan skor 3.63. Secara mendalam terkait peran keadilan organisasi tercermin melalui indikator *reward* dan *recognition*, hal tersebut juga didukung oleh pendapat Robbins dan Judge (2022) bahwa keadilan distributif yang merupakan bagian dari keadilan organisasi tercermin dari penghargaan dan pengakuan yang diterima oleh karyawan. Dalam survei HCMA menghasilkan kesimpulan Perusahaan telah memiliki kebijakan yang mengatur tentang hak dan kewajiban pegawai, Perusahaan sudah berfokus pada pemberian remunerasi berdasarkan aktivitas operasional pegawai yang sesuai dengan deskripsi tugasnya dan skema remunerasi yang diberikan kepada karyawan sudah mengakomodir rekognisi non finansial atas kontribusi pegawai sebagai salah satu strategi penghargaan. Adapun atas survei tersebut PTBA disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam terkait potensi perbaikan yang fokus pada praktik *Human Capital* terbaik dengan tetap menyelaraskan pada strategi perusahaan.

Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan pada tanggal 20-21 Januari 2025 kepada 10 orang yang terdiri dari 2 orang General Manager Kepala Unit Kerja, 2 orang Vice President dan 6 orang pegawai fungsional. Para responden memahami pentingnya inovasi bagi perusahaan dan mereka berharap untuk inovasi pegawai terjadi peningkatan. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan informasi bahwa masih adanya persepsi pegawai yang merasa bahwa pencapaian dan kontribusi mereka tidak dihargai dengan semestinya pada saat memberikan inovasi di perusahaan meskipun perusahaan telah memberikan apresiasi. Beberapa pegawai bahkan menyampaikan bahwa apresiasi yang diberikan terkadang terasa tidak sesuai atau tidak proporsional dengan usaha dan risiko yang telah mereka ambil dalam berinovasi. Selain hal tersebut masih adanya persepsi pegawai yang merasa tidak mendapat dukungan dari atasan untuk ikut serta

dalam inovasi dikarenakan adanya target kerja yang masih harus dicapai dan menjadi prioritas utama. Pegawai merasa bahwa mereka terjebak dalam rutinitas pekerjaan harian yang padat dan tidak memiliki waktu atau kesempatan untuk memikirkan, mengusulkan, atau mengimplementasikan ide-ide baru. Alih-alih didorong untuk berinovasi, mereka justru merasa terbebani oleh target yang ketat dan kurangnya fleksibilitas, sehingga berinovasi dianggap sebagai sesuatu yang sekunder.

Atas hal tersebut indikasi akan peran keadilan organisasi menjadi penting untuk dilakukan pendalaman terkait perilaku inovasi. Keadilan organisasi dapat dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai kesetaraan dan keadilan dalam berbagai aspek di tempat kerja. Keadilan organisasi menurut Colquitt et al., (2005) terdiri dari tiga dimensi utama, pertama keadilan distributif yang berkaitan dengan apa yang dipersepsikan karyawan mengenai hasil atau imbalan yang mereka dapatkan serta kesesuaiannya dengan kontribusi yang telah diberikan. Kedua keadilan prosedural yang mencakup keadilan dalam proses dan metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan, serta bagaimana transparansi dan konsistensi diterapkan. Ketiga, keadilan interaksional yang berfokus pada kualitas hubungan dan perlakuan interpersonal, yaitu bagaimana karyawan diperlakukan dan dihargai dalam interaksi sehari-hari. Ketiga dimensi ini saling terkait dan berkontribusi pada persepsi keseluruhan karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi. Ketika pegawai merasakan keadilan di tempat kerja, maka pegawai cenderung lebih termotivasi untuk terlibat dalam perilaku inovatif karena merasa dihargai dan diakui oleh organisasi (Akram et al., 2020).

Keadilan organisasi saja tidak cukup untuk memaksimalkan potensi inovasi karyawan. Penelitian yang dilakukan Khaola dan Coldwell (2019) menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya merupakan gaya kepemimpinan. Kontribusi gaya kepemimpinan juga memberikan dampak terhadap perilaku inovasi (Sary et al., 2023). Dari hal tersebut maka Pemimpin memainkan peran penting dalam memfasilitasi bagaimana karyawan berinovasi di tempat kerja (Qi et

al., 2019). Lebih lanjut menurut Hosseini dan Ferreira (2023) gaya kepemimpinan etis dapat mempengaruhi perilaku inovasi didalam suatu organisasi. Pemimpin yang berpegang pada prinsip kepemimpinan etis tidak hanya fokus pada penerapan keadilan, tetapi juga pada penciptaan iklim kepercayaan yang mendukung inovasi maka karyawan merasa aman dan didukung untuk berkontribusi dengan ide-ide baru di dalam organisasi (Ye et al., 2023).

Dalam survei HCMA yang diikuti oleh PTBA juga terdapat indikator kepemimpinan. Skor yang diraih PTBA sebesar 3.50 dengan posisi skor masih dibawah Inalum dan MIND ID. Adapun hasil terkait indikator kepemimpinan PTBA dinilai memiliki strategi suksesi kepemimpinan yang standar dan terimplementasi secara konsisten. Perusahaan memiliki program pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk setiap levelnya dan dijalankan secara berkelanjutan sebagai syarat jabatan dan suksesi sesuai kebijakan yang berlaku. Pelaksanaan kepemimpinan dalam bentuk *sharing session* terkait budaya telah dilakukan oleh perusahaan memberikan inspirasi bagi karyawan. Terdapat Program *Leader as a Coach* yang merupakan bagian dari program Pengembangan. Dari hasil survei tersebut juga disarankan bagi PTBA untuk melakukan potensi perbaikan pada aspek kepemimpinan sesuai dengan praktik Human Capital terbaik dengan tetap menyelaraskan pada strategi perusahaan. Dari hal tersebut peran dan kontribusi kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan organisasi perlu perhatian lebih untuk kelangsungan perusahaan. Pemimpin dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung inovasi dengan memberikan arahan, dukungan, dan motivasi kepada karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mendukung dapat menghambat perilaku inovatif meskipun keadilan organisasi telah diterapkan dengan baik.

Adapun untuk hasil wawancara terhadap kepada 10 orang yang terdiri dari 2 orang General Manager Kepala Unit Kerja, 2 orang Vice President dan 6 orang karyawan fungsional terkait peran pemimpin dalam inovasi perusahaan, para responden memahami bahwa pemimpin memiliki peran yang sangat penting di dalam inovasi perusahaan dan kepercayaan menjadi fondasi penting dalam

hubungan antara pemimpin dan bawahan. Salah satu bentuk kepercayaan yang diharapkan karyawan adalah diberikannya keleluasaan untuk bekerja sesuai cara kerja dan pendekatan penyelesaian tugas yang diinginkan karyawan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan kesenjangan antara ekspektasi tersebut dan perilaku pemimpin di lapangan. Pemimpin cenderung menetapkan cara kerja tertentu, tanpa mempertimbangkan gaya kerja dan preferensi individu karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa kurang dipercaya dalam pendelegasian wewenang, mengelola tanggung jawabnya secara mandiri dan menghambat munculnya kreativitas kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara nilai etis kepercayaan dijunjung tinggi, implementasinya belum mencerminkan pemberian kepercayaan yang optimal kepada karyawan, khususnya dalam hal memberi ruang bagi mereka untuk bekerja dengan cara yang paling sesuai dengan potensi masing-masing. Dalam konteks inovasi para responden berpendapat bahwa peran pemimpin seharusnya berpedoman pada perilaku dan etika bisnis yang telah ditetapkan perusahaan. Peran kepemimpinan dalam hubungan atasan dan bawahan terkait inovasi sudah ditetapkan dalam klausul panduan perilaku etis karyawan terkait aspek saling menghormati terhadap ide-ide maupun perbedaan pendapat yang disampaikan, meskipun dalam praktiknya narasumber juga menyampaikan bahwa terkait panduan perilaku etis yang telah diterapkan masih belum dilakukan secara optimal.

Tabel 1. 3 Panduan Perilaku Etis Pegawai PTBA

Hubungan atasan dan bawahan	Hubungan sesama pegawai
1. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya berdasarkan profesionalisme	1. Jajaran perseroan tidak diizinkan untuk melakukan tindakan apapun yang didalamnya yang mengandung unsur-unsur-unsur pelecehan terhadap suku, agama, ras, adat istiadat, gender dan hal lain yang bertentangan dengan norma kesopanan dan kesusilaan
2. Atasan dan bawahan selalu berusaha bersikap terbuka dan menjalin hubungan yang setara dan harmonis atas dasar saling menghormati dan menghargai satu sama lain	

3. Atasan mau memberi contoh bersikap dan berperilaku yang baik sehingga menjadi suri tauladan bagi bawahannya	2. Jajaran perseroan dilarang melakukan tindakan yang melibatkan ancaman fisik maupun non fisik terhadap pegawai lainnya
4. Atasan dan bawahan akan saling menghormati terhadap ide-ide maupun perbedaan pendapat yang disampaikan	3. Tidak melakukan penekanan atau intimidasi terhadap sesama rekan kerja, atasan atau bawahannya untuk kepentingan tertentu baik pribadi atau kepentingan pihak lain, internal maupun eksternal.
5. Memiliki integritas, loyalitas dan dedikasi yang tinggi untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan	4. Tidak melakukan tindakan permusuhan ataupun segala bentuk provokasi terhadap rekan kerja, atasan dan bawahan
6. Menggunakan bahasa yang sopan dan tidak mengandung unsur diskriminasi gender dan pelecehan terhadap suku, ras, agama, dan kepercayaan masing-masing	5. Menghindari segala bentuk persaingan tidak sehat dan pemanfaatan jabatan untuk kepentingan tertentu
	6. Memiliki sikap terbuka dan saling menghargai terhadap kemungkinan adanya perbedaan pendapat dalam merumuskan suatu keputusan
	7. Membangun hubungan yang konstruktif dan memberi manfaat satu sama lain bagi kemajuan perusahaan

Sumber: Internal PTBA, 2024

Dalam lingkup perilaku inovasi maka kepemimpinan etis menjadi semakin relevan dikarenakan perusahaan telah menetapkan panduan etika dalam kepemimpinan yang harus dipedomani. Kepemimpinan etis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan prinsip-prinsip moral dan etika, termasuk

keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial (Hosseini dan Ferreira, 2023). Kemudian menurut pendapat (Wen et al., 2021) Pemimpin etis bertindak berdasarkan nilai-nilai moral dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan yang akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung inovasi. Ye et al., (2023) menyatakan peran kepemimpinan etis menjadi sangat penting karena mempengaruhi perilaku inovasi karyawan. Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan etis tidak hanya memastikan bahwa prinsip-prinsip keadilan diterapkan, tetapi juga menciptakan iklim kepercayaan di mana karyawan merasa didukung untuk berinovasi. Studi historis terkait gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada riset terdahulu menyimpan fokus pada gaya kepemimpinan konvensional seperti kepemimpinan transformasional. Karenanya, menguji beragam gaya kepemimpinan kontemporer seperti kepemimpinan etis dibutuhkan untuk mendalami keterkaitannya dengan sikap inovasi (Etikariena, 2020).

Berdasarkan uraian sebelumnya, keadilan organisasi dan kepemimpinan etis merupakan aspek yang penting dalam membangun perilaku inovasi karyawan. Hal ini juga terkait dengan bukti-bukti penelitian sebelumnya yang memaparkan pengaruhnya terhadap perilaku inovasi karyawan. Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi terbukti mempengaruhi perilaku inovasi karyawan (Fadul, 2021; Akram et al., 2020; Choi et al., 2022). Penelitian yang dilakukan Jaboo et al., (2024) dan (Souki et al., 2024) menekankan bahwa keadilan di tempat kerja sangat penting untuk mendorong inovasi, ketika karyawan merasa diperlakukan adil maka mereka akan lebih termotivasi, kreatif, dan berani berbagi ide sehingga akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut menurut Pham (2023) Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan merasa diperlakukan adil agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Berdasarkan penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh terhadap perilaku inovasi (Sharma dan Sharma, 2024; Ye et al., 2023; Liu et al., 2023; Islam et al., 2024; Wen et al., 2021). Menurut pendapat Hosseini dan Ferreira, (2023) kepemimpinan etis merupakan kunci untuk membangun perilaku inovasi dalam

organisasi. Penerapan kepemimpinan etis membuat karyawan merasa dihargai dan perasaan ini mendorong karyawan untuk lebih inovatif (Wen et al., 2021).

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan kepemimpinan etis terhadap perilaku inovasi karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya peningkatan inovasi karyawan melalui penerapan keadilan organisasional dan kepemimpinan etis.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana keadilan organisasi, kepemimpinan etis dan perilaku inovasi pegawai di PTBA
- 2) Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovasi pegawai di PTBA
- 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku inovasi pegawai di PTBA
- 4) Bagaimana Pengaruh keadilan organisasi dan kepemimpinan etis terhadap perilaku inovasi pegawai di PTBA

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) Keadilan organisasi, kepemimpinan etis dan perilaku inovasi pegawai di PTBA
- 2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovasi pegawai PTBA
- 3) Pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku inovasi pegawai PTBA
- 4) Pengaruh keadilan organisasi dan kepemimpinan etis terhadap perilaku inovasi pegawai PTBA

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan dapat membantu pembaca dalam melakukan penelitian selanjutnya dan mengembangkannya dengan lebih baik. Oleh karena itu, penulis menyusun manfaat penelitian ini dari berbagai sudut pandang sebagai berikut:

1.5.1 Aspek Teoritis

Adapun manfaat penelitian ini berdasarkan aspek teoritis yaitu:

1. Memberikan kontribusi terhadap teori yang sudah ada dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks keadilan organisasi dan perilaku inovatif karyawan.
2. Memperluas pemahaman tentang hubungan antara keadilan organisasi, kepemimpinan etis, dan perilaku inovatif karyawan.
3. Membantu mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dalam literatur terkait dengan manajemen sumber daya manusia, keadilan organisasi, dan kepemimpinan etis.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Bagi Perusahaan
 - a. Memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam menerapkan keadilan organisasi dan kepemimpinan etis untuk mendorong perilaku inovasi karyawan.
 - b. Meningkatkan pemahaman praktisi HRM tentang bagaimana memanfaatkan keadilan organisasi dan kepemimpinan etis untuk meningkatkan inovasi karyawan.
 - c. Menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih baik bagi instansi atau organisasi dalam mengembangkan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inovatif.
2. Bagi Peneliti

Dapat memberikan ilmu baru bagi peneliti selanjutnya dalam memberikan informasi, wawasan, dan pengalaman secara langsung mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam peran keadilan organisasi dan kepemimpinan etis dalam mendorong perilaku inovatif karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.