

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Perilaku Kerja Inovatif**

###### **a. Definisi Perilaku Kerja Inovatif**

Inovasi diartikan sebagai pengenalan dan penerapan gagasan, proses, produk atau prosedur baru yang dirancang untuk kinerja yang lebih baik (menguntungkan) dalam pekerjaan, kelompok kerja, organisasi atau masyarakat yang lebih luas (West & Farr, 1989 dalam Anderson & West, 1998). King & Anderson (1995) menganggap inovasi sebagai sesuatu yang baru dalam *setting* sosial dimana ia diperkenalkan (individu, kelompok, perusahaan, industri, masyarakat luas). Sajiwo (2014) mengungkapkan inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses, cara, kebijakan, dan lain sebagainya. Dalam konteks inovasi organisasional, salah satu alternatif untuk membentuk organisasi yang inovatif adalah melalui inovasi oleh anggota (individu) organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Van de Ven (1986) basis dasar inovasi adalah ide, sedangkan yang mampu menghasilkan, mengembangkan dan memodifikasi ide tersebut adalah manusia.

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja

(dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur (De Jong & Den Hartog, 2008). Purba (2009) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Menurut Yuan & Woodman (2010), perilaku kerja inovatif adalah keinginan anggota organisasi untuk memperkenalkan, mengajukan serta mengaplikasikan ide-ide, produk, proses, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya, unit kerja atau organisasi tempat bekerja. Kleysen & Street (2001) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Perilaku inovatif adalah proses bertahap dari pengenalan masalah, pemunculan ide atau solusi, membangun dukungan atas ide tersebut, dan implementasi gagasan (Scott & Bruce, 1994).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian perilaku individu yang mengarah pada eksplorasi, pemunculan, pengenalan dan penerapan ide baru dalam suatu kelompok/organisasi mengenai metode, proses, produk maupun jasa yang bernilai manfaat bagi organisasi.

b. Karakteristik Individu yang Memiliki Perilaku Kerja Inovatif

Zhou & George (2001) menyebutkan karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif, diantaranya;

- (1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru,
- (2) menghasilkan ide-ide kreatif,
- (3) menawarkan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain,
- (4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, serta
- (5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut.

Sedangkan menurut West (1997 dalam Aditya & Ardana, 2016);

- (1) tendensi untuk menciptakan ide-ide baru,
- (2) toleran terhadap ambiguitas,
- (3) adanya keinginan untuk menjadi efektif, dan
- (4) berorientasi pada inovasi serta pencapaian.

c. Antecedent Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan studinya, Yuan & Woodman (2010) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif, yakni;

- (1) budaya organisasi dan iklim,
- (2) hubungan dengan atasan,
- (3) karakteristik pekerjaan,
- (4) konteks sosial/kelompok, dan
- (5) perbedaan individu.

d. Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan sumber studi dari Kanter serta Scot & Bruce, De Jong & Den Hartog (2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu:

1) *Opportunity exploration.*

Pada permulaan, seorang individu akan mampu menemukan masalah ataupun peluang. Identifikasi masalah dapat dilakukan pada pola kerja yang telah berlangsung, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, maupun indikasi kecenderungan yang sedang berubah. Penemuan peluang dapat berupa pengembangan atau alternatif produk dan jasa lain. Eksplorasi peluang mencakup perilaku seperti mencari cara memperbaiki ataupun memikirkan alternatif produk, jasa atau proses saat ini (Farr & Ford, 1990 dalam De Jong & Den Hartog, 2008).

2) *Idea generation.*

Ide akan muncul berdasarkan eksplorasi pada tahap permulaan yang kemudian konsepnya dikombinasikan dan direorganisasikan dengan yang telah ada. Ide tersebut selanjutnya dipakai untuk memecahkan masalah dan/atau meningkatkan kinerja. Pemunculan ide mengacu pada konsep pengembangan untuk tujuan perbaikan terkait dengan produk, jasa atau proses baru, masuknya pasar baru, proses kerja, atau

secara umum, solusi untuk masalah yang teridentifikasi (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; Amabile, 1988).

3) *Idea championing.*

Kleysen & Street (2001) menerangkan *championing* sebagai perilaku seseorang yang mengupayakan realisasi gagasan kreatifnya. Selain mengupayakan dukungan, seorang inovator juga harus percaya bahwa ide tersebut akan berhasil. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan cara membujuk, mempengaruhi, menekan serta menegosiasikannya dengan orang lain. Dalam mengimplementasikan inovasi kerap dibutuhkan koalisi agar mendapatkan dukungan dengan cara menjual ide kepada rekan potensial.

4) *Idea implementation.*

Proses terakhir mengacu pada keberanian seseorang untuk menerapkan ide pada proses/aktivitas kerja rutin. Hal ini dapat ditunjukkan dengan cara membangun, menguji, mengembangkan serta mempromosikan ide produk, jasa maupun proses baru yang ia tawarkan (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988). Perilaku ini berkaitan dengan upaya yang harus dilakukan seseorang untuk mengembangkan gagasannya agar diterapkan menjadi proposisi praktis.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

### a. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan secara konseptual senantiasa mengalami perkembangan dari waktu ke waktu seiring riset-riset yang dilakukan dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Meski demikian, secara prinsip para ahli setuju bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bryman (1992), elemen dasar dari kepemimpinan adalah “kelompok”, “pengaruh” dan “tujuan”. Sehingga kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk membimbing, mengarahkan serta mengontrol aktivitas dan hubungan dalam kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ahmadi (2007) menyebutkan unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, diantaranya; (1) unsur manusia sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin, bagaimana hubungan mereka dalam situasi kepemimpinan, sifat-sifat seorang pemimpin dan syarat-syarat kepemimpinan, serta bagaimana seharusnya memperlakukan manusia; (2) unsur sarana sebagai segala macam prinsip dan teknik kepemimpinan yang digunakan, termasuk pengetahuan dan pengalaman individu maupun kelompok; dan (3) unsur tujuan sebagai arah akhir atau sasaran suatu kelompok akan digerakkan.

Teori perilaku kepemimpinan membagi dua kategori kepemimpinan, yaitu kepemimpinan orientasi tugas (struktur) dan orientasi hubungan (konsiderasi). Pemimpin orientasi tugas dicirikan melalui banyaknya penjelasan, membuat anggota mengerti apa yang diharapkan organisasi, merancang tugas-tugas secara detail, meminta anggota menaati aturan, dan sebagainya. Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi hubungan antara lain melakukan pendekatan terhadap anggota organisasi, membuat anggota lebih mudah memahami serta menerima ide dan saran. Orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam gaya kepemimpinan (Alwi, 2008).

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku pemimpin dalam proses kepemimpinannya berdasarkan situasi-situasi tertentu. Nawawi (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi. Menurut Carver & Sergiovani (dalam Alwi, 2008) gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia. Ungkap Handoko (1999), pemimpin yang berorientasi tugas akan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan bawahan, sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi dibanding hanya mengawasi karyawannya.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang kemudian dikembangkan oleh Bass dalam konteks organisasional (Crawford, 2001). Burns mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia. Menurutnya, keterkaitan tersebut dilandaskan pada gagasan bahwa kebutuhan bawahan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman akan terpenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, akan dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional (Tucunan dkk., 2014).

Definisi klasik Burns dan Bass mengenai karakterisasi kepemimpinan transformasional dan transaksional hingga saat ini masih dianggap relevan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya dengan cara berusaha mengembangkan kinerja bawahan tidak melalui pertukaran melainkan dengan pengembangan, rangsangan intelektual dan memberikan inspirasi pada bawahan (Bass, 1985). Menurut Luthans (2006), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan upaya mengubah kesadaran,

membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi agar mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional memperhatikan kepentingan bawahan mereka dan menginspirasi pengikut untuk tampil melampaui harapan dan mencari solusi baru.

Kepemimpinan transaksional oleh Bass (1985) dijelaskan sebagai suatu proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang mana pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan sebagai timbal balik atas upaya yang dilakukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau disepakati. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menggunakan pertukaran sosial (transaksi) untuk mengarahkan atau memotivasi bawahan melalui imbalan atas produktivitasnya (Robbins & Coulter, 2012). Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang bersifat kontraktual, dimana pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas, sedang pengikut mau bekerjasama dikarenakan ada hal-hal yang ia kejar sebagai hadiah (Iensufiie, 2010). Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Pemimpin dengan jelas menerangkan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dan apa yang akan mereka dapatkan sebagai imbalan atas kinerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berusaha mengubah kesadaran, memberikan stimulasi serta inspirasi kepada bawahan dalam rangka memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja terbaik. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dipahami sebagai kepemimpinan yang menggunakan kontrak-kontrak pertukaran untuk mendorong bawahannya agar mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

c. Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional

Beberapa unsur kepemimpinan transformasional (Iensufiie, 2010), diantaranya:

- 1) Pemimpin, diantaranya pemimpin memiliki kharisma di mata pengikut, memiliki visi atau idealisme yang sesuai harapan pengikut, mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.
- 2) Pengikut, yaitu pengikut memiliki inspirasi dari dalam dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya mewujudkan inspirasi tersebut serta pengikut memiliki motivasi dimana pemimpin mengarahkannya menjadi tujuan bersama.
- 3) Kerja sama, dimana pemimpin mampu merangsang atau memicu kreativitas intelektual dari para pengikut.
- 4) Keputusan, di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

d. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Tichy & Devanna (1986 dalam Luthans, 2006) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional, antara lain:

- 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Percaya pada orang lain.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Seorang pembelajar sepanjang hidup.
- 6) Memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Seorang atasan yang visioner.

e. Unsur-unsur Kepemimpinan Transaksional

Pola kepemimpinan transaksional berdiri melalui 3 (tiga) unsur (Iensufiie, 2010), yaitu:

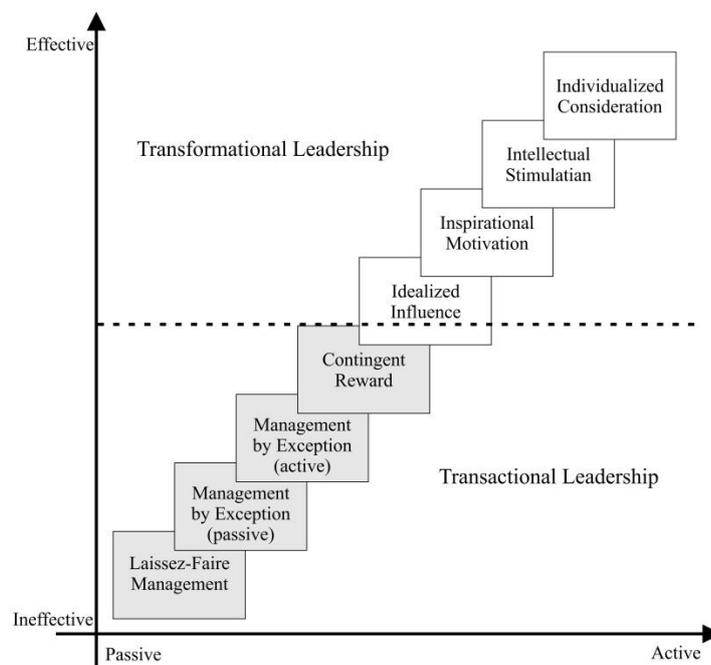
- 1) Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
- 2) Unsur prestasi yang terukur.
- 3) Unsur *reward* atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

f. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (dalam Yukl, 2010) hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan, dicerminkan oleh 3 (tiga) hal, yakni:

- 1) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kinerjanya sesuai harapan.

- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh bawahan dengan imbalan.
- 3) Pemimpin responsif pada kepentingan bawahan selama hal itu sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukannya.
- g. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional
- Kepemimpinan transformasional dan transaksional memang berbeda, namun bukan merupakan konsep bipolar melainkan konsep kontinum. Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006) menggambarkan konsep tersebut dengan *Full Range Leadership Model* yang mencakup 7 (tujuh) dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berdasarkan tingkat efektivitas dan aktivitasnya.



Sumber: Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006)

**Gambar 2.1:** *Full Range Leadership Model*

Gambar tersebut menjelaskan bahwa 4 (empat) faktor teratas merupakan dimensi kepemimpinan transformasional dan 3 (tiga) faktor terbawah merupakan dimensi kepemimpinan transaksional. Yukl (2010) menjelaskan keempat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional tersebut sebagai berikut:

1) Pengaruh ideal (*idealized influence*).

Pengaruh ideal dijelaskan sebagai perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpinnya. Perilaku ini mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pemimpin yang mempunyai *idealized influence* akan dihargai, dihormati dan dipercaya. Hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin transformasional untuk mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya adalah mempertimbangkan kebutuhan dari pengikutnya di atas kebutuhannya sendiri, berbagi risiko dengan pengikutnya serta konsisten dalam melaksanakan etika, prinsip dan nilai-nilai yang dianut.

Pada mulanya, dimensi ini dinamakan kharisma, namun karena banyaknya kritikan maka istilah tersebut diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal kharisma pada kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang mendorong bawahan percaya sepenuhnya dan bersedia melakukan apa saja demi pemimpinnya, dimana aspek tersebut tidak dimiliki setiap orang.

2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*).

Seorang pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti pada apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahannya serta memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan dan daya tarik emosional.

3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).

*Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang meningkatkan perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan serta mempengaruhi mereka untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berimprovisasi. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah yang ditawarkan. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara lama dan dipacu untuk memunculkan ide dan solusi baru.

4) Pertimbangan individual (*individualized consideration*).

*Individualized consideration* atau pertimbangan individual mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin memandang setiap bawahan sebagai aset organisasi, oleh sebab itu pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan.

Tiga faktor selanjutnya yang merupakan dimensi kepemimpinan transaksional dijelaskan sebagai berikut (Yukl, 2010).

1) Imbalan kontingensi (*contingent reward*).

Pemimpin melakukan kesepakatan dengan bawahannya mengenai hal-hal yang harus dilakukan dan dicapai, kemudian menjanjikan imbalan atas ketercapaian target. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada bawahan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin bertransaksi bersama bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

- 2) Manajemen pengecualian aktif (*active management-by-exception*).

Yaitu pemimpin secara terus menerus mengawasi bawahannya untuk mengantisipasi dan meminimalkan kesalahan selama proses kerja berlangsung. Jika terdapat penyimpangan dari aturan dan standar, maka pemimpin akan segera melakukan perbaikan. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai.

- 3) Manajemen pengecualian pasif (*passive management-by-exception*).

Merupakan bentuk intervensi dan kritik pemimpin yang dilakukan setelah kesalahan terjadi. Setelah semua proses dalam tugas selesai, pemimpin akan mengevaluasi pekerjaan bawahannya. Faktor ini digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang menyelesaikan pekerjaan sesuai target akan memperoleh imbalan dan bagi yang gagal akan mendapat sanksi agar meningkatkan kinerjanya.

### 3. Iklim Inovatif

#### a. Definisi Iklim Inovatif

Psikolog terapan memahami iklim melalui pendekatan *cognitive scheme* sedangkan sosiolog organisasi memahaminya melalui pendekatan *shared perception*. Dua pendekatan ini mengakibatkan perbedaan dalam mengonseptualisasikan iklim organisasi. Dari perspektif *cognitive scheme*, iklim organisasi didefinisikan sebagai representasi konstruktif individu atau skema kognitif pada pengaturan organisasi mereka, yang mencerminkan representasi psikologis terhadap lingkungan/situasi kerja di sekitarnya (Scott & Bruce, 1994). Sedangkan pendekatan *shared perception*, mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi bersama anggota mengenai praktik, prosedur, dan jenis perilaku yang dihargai dan didukung dalam situasi tertentu (Schneider *et al.*, 1998 dalam Van der Vegt *et al.*, 2005).

Menanggapi perbedaan itu, Isaksen (2007) berpendapat bahwa kedua pendekatan tersebut pada prinsipnya kompatibel satu sama lain dan karenanya tidak saling eksklusif. Menurutnya, iklim memberi pengaruh pada proses organisasional dan psikologis, sehingga berpengaruh pula pada kinerja individu dan organisasi pada tahap selanjutnya. Iklim dalam organisasi, dialami dan dipahami oleh anggota secara seragam, sehingga berdampak pada karakteristik tertentu.

Dalam upaya memahami iklim inovatif, banyak hal telah dilakukan oleh para ahli untuk mendekonstruksi konsep iklim organisasi ke dalam dimensi-dimensi penyusun/subdomainnya. Berdasarkan pada pendapat Reichers & Schneider (1983 dalam Anderson & West, 1998), secara spesifik, iklim organisasi yang relevan dalam konteks inovasi adalah iklim inovatif. Iklim inovatif menggambarkan sejauh mana perusahaan mendukung perilaku inovatif serta menghasilkan ide-ide baru (Kanter, 1983 dalam Kanter, 1988).

Moolenaar *et al.* (2010) mendefinisikan iklim inovasi sebagai persepsi bersama para anggota kelompok mengenai nilai, kebijakan, prosedur, dan aturan yang mendorong tindakan pemunculan dan pengimplementasian pengetahuan baru. Iklim inovatif adalah persepsi anggota secara bersama mengenai praktik, prosedur, dan perilaku yang mendorong penemuan, pengenalan, dan realisasi gagasan baru (Van der Vegt, 2005). Praktik, prosedur, dan perilaku ini mencakup dorongan dan dukungan atas pengembangan gagasan baru, menantang cara-cara tradisional dalam melakukan sesuatu, dan belajar dari orang lain, baik di dalam ataupun di luar organisasi. Definisi lain mengatakan iklim inovasi organisasi sebagai satu set persepsi anggota organisasi tentang lingkungan kerja yang mendorong perilaku pengambilan risiko, mengalokasikan sumber

daya yang cukup dan spesifikasi pekerjaan yang menantang pendekatan kreatif (Scott & Bruce, 1994).

Berdasarkan penjelasan teoritis tersebut, disimpulkan definisi iklim inovatif adalah persepsi bersama para anggota terhadap nilai, praktik, kebijakan dan prosedur organisasi yang mendorong penemuan, pengenalan dan realisasi gagasan baru.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Inovatif

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Jing & Zhou (2010), mereka membagi faktor-faktor yang mempengaruhi iklim inovatif menjadi tiga aspek, yaitu;

- 1) Faktor pada level organisasi, diantaranya; strategi organisasi, struktur organisasi, budaya organisasi, dan mekanisme insentif.
- 2) Faktor pada level kelompok, meliputi; gaya kepemimpinan, hubungan anggota, dan struktur kelompok.
- 3) Faktor pada level kerja, yaitu; suplai sumber daya, karakteristik pekerjaan, dan praktik manajemen.

c. Dimensi Iklim Inovatif

Berdasarkan pendekatan *cognitive scheme* dan *shared perception*, West mengembangkan *four-factor model* untuk mengukur iklim inovasi kelompok. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai dimensi-dimensi iklim inovatif (Anderson & West, 1998).

1) *Vision.*

Visi didefinisikan sebagai ungkapan mengenai hasil yang dihargai yang mewakili tatanan yang paling tinggi serta memotivasi kekuatan di tempat kerja. Kelompok kerja dengan tujuan yang jelas cenderung lebih efektif dan mampu mengembangkan metode kerja sesuai tujuan tertentu karena usaha mereka memiliki fokus dan arahan.

2) *Participative safety.*

*Participative safety* menyiratkan bahwa seorang anggota merasakan atmosfer interpersonal yang tidak mengancam. Ketika iklim memiliki dukungan sosio-emosional yang kuat, maka anggota akan termotivasi untuk terlibat dalam pengambilan keputusan karena merasa lingkungannya tidak mengancam secara interpersonal. Dimensi ini menekankan bahwa anggota harus merasa aman secara psikologis, sehingga tidak akan ada hukuman bagi anggota karena menjalankan gagasan baru atau melanggar *status quo*.

3) *Task oriented.*

Merupakan bentuk perhatian antaranggota kelompok mengenai keunggulan kinerja yang ditandai dengan akuntabilitas individu dan tim, modifikasi kinerja, sistem kontrol untuk mengevaluasi, saran antartim, umpan balik dan kerja sama, pemantauan bersama, penilaian positif-kritis pada kinerja dan

gagasan, serta kriteria hasil yang jelas. Di iklim yang sangat inovatif, standar kinerja yang tinggi didorong dan beragam pendekatan untuk mencapai keunggulan dapat ditolerir. Dengan kata lain, maksimisasi kualitas kinerja menjadi perhatian penting melalui evaluasi dan perbaikan-perbaikan secara proaktif, sehingga kelompok senantiasa memberikan kualitas kinerja terbaik. Faktor ini menggambarkan komitmen umum terhadap keunggulan kinerja serta iklim yang mendukung penerapan perbaikan terhadap kebijakan, prosedur, dan metode yang ada.

4) *Support for innovation.*

Dimensi terakhir berkaitan dengan persetujuan dan dukungan praktis terhadap upaya untuk mengenalkan cara baru yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Dalam banyak kasus, dukungan dilakukan secara artikulatif namun seringkali tidak terbukti pada ketersediaan waktu dan anggaran. Karena itu, West membedakan antara dukungan 'yang diartikulasikan' dan 'yang diberlakukan' untuk inovasi, dimana keduanya diperlukan dalam upaya mengenalkan keinovasian. Dukungan yang diartikulasikan, secara implisit, dapat ditemukan dalam dokumen personalia, pernyataan kebijakan, atau disampaikan secara verbal. Dukungan yang diberlakukan dapat dijumpai pada dukungan aktif yang diberikan, misalnya sumber daya.

## B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

**Tabel 2.1**  
Jurnal Pendukung Penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Temuan
1.	Kang <i>et al.</i> (2015)	CEO's Leadership Styles and Manager's Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial	Transformational Leadership, Transactional Leadership, Innovative Climate, Innovative Behaviour	Kepemimpinan transformasional CEO berhubungan secara langsung dan positif pada perilaku inovatif manajer.
				Kepemimpinan transaksional CEO berhubungan secara langsung dan positif pada perilaku inovatif manajer.
				Iklm inovatif memediasi secara parsial pada hubungan antara kepemimpinan transformasional CEO dan perilaku inovatif manajer.
				Iklm inovatif tidak memberi dampak mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transaksional CEO dan perilaku inovatif manajer.
2.	Contreras <i>et al.</i> (2017)	Leadership and Employee's Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model	Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Climate for Innovation, Innovative Work Behaviour	Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
				Iklm inovasi organisasi memberi pengaruh mediasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif. Meskipun dampak dari variabel-variabel tersebut lebih besar pada hubungan langsung.

3.	Damirch <i>et al.</i> (2011)	Transformational Leadership Style and Innovative Behavior On Innovative Climate at SMEs in Iran	Transformational Leadership Style, Innovative Climate, Innovative Behavior	Iklm inovatif organisasi memediasi hubungan antara stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual terhadap perilaku inovatif, tetapi peran mediasi tersebut tidak terjadi pada pengaruh ideal.
4.	Rahim <i>et al.</i> (2015)	Exploring the Relationship between Leadership Style, Knowledge Management Practices, and Innovative Behavior	Transformation Leadership, Transaction Leadership, Innovative Behavior	Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Begitu pula pada kepemimpinan transaksional.
5.	Khaola & Sephelane (2013)	Leadership, Organisational Citizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence	Transformational Leadership, Transactional Leadership, Innovative Work Behaviour	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Hanya <i>passive-avoidant</i> dari kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
6.	Khan <i>et al.</i> (2012)	Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior	Leadership Styles, Innovative Work Behavior	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif.
7.	Jaiswal & Dhar (2015)	Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study	Transformational Leadership, Innovation Climate	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan iklim inovasi. Iklim inovasi berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.

				Iklm inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.
8.	Aydin, Burcu (2016)	The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey	Creative Climate, Innovative Work Behavior	Iklm kreatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
9.	Shanker <i>et al.</i> (2017)	Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior	Organizational Climate for Innovation, Innovative Work Behavior	Iklm inovasi organisasi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.
10.	Kheng & Mahmood (2013)	The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia	Pro-innovation Organizational Climate, Innovative Work Behavior	Perilaku kerja inovatif berkorelasi secara positif dengan iklim pro-inovasi.

## C. HIPOTESIS

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Bass (2006) mengatakan, pemimpin transformasional memberi stimulasi pada pengikutnya untuk melakukan hal-hal melebihi yang diharapkan dengan memotivasi bawahannya secara instrinsik. Melalui dimensi *intellectual stimulation*, pemimpin mampu mendorong bawahan untuk mengevaluasi kembali lingkungan kerja dan masalah yang ada sehingga ide inovatif dapat berkembang. Dimensi *inspirational motivation* dapat memberi keyakinan pada kemampuan diri bawahan sehingga mereka mudah untuk menunjukkan perilaku inovatif. Sedangkan melalui *individualized consideration* pemimpin transformasional mampu memicu bawahannya berperilaku inovatif karena penekanannya pada keberagaman bakat dengan mempelajari karakteristik bawahannya.

Bukti-bukti empiris telah banyak yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi secara positif dengan perilaku kerja inovatif anggota organisasi. Seperti penelitian Contreras *et al.* (2017) yang menunjukkan signifikansi hubungan langsung yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Rahim *et al.* (2015) juga telah mengkonfirmasi hal tersebut dalam studinya. Temuan Khaola & Sephelane (2013) pada perusahaan asuransi, konsultan pemasaran dan perusahaan listrik dengan sangat

meyakinkan mengatakan hal yang sama. Bukti-bukti empiris tersebut mendukung hasil penelitian Kang *et al.* (2015) terhadap para manajer perusahaan Startup yang dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional CEO berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif manajer.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah;

Hipotesis 1a: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Beberapa studi umumnya membedakan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional dapat muncul dari seseorang sebagai variasi atas tindakan kepemimpinannya (Yukl, 2010). Crawford (2001) mengidentifikasi korelasi positif antara praktik *contingent reward* dan perilaku kerja inovatif. Ia menjelaskan, melalui *contingent reward*, seorang pemimpin dapat memacu bawahan untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang telah disepakati. Mekanisme tersebut diyakini mampu memotivasi bawahan untuk bekerja secara lebih baik (Hasibuan, 2001). Dimensi *management-by-exception* baik aktif maupun pasif, sebagai upaya pimpinan dalam mengarahkan dan mengontrol bawahan mampu memberikan acuan mengenai standar kerja yang diharapkan. Dengan asumsi keinovasian merupakan target kinerja, tentunya bawahan akan bekerja ke arah tersebut. Bahkan sangat mungkin mereka menghasilkan sesuatu melebihi dari yang ditargetkan karena atribusi *contingent reward* yang melekat pada pemimpin transaksional.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh para pendahulu menunjukkan hasil riset yang secara teoritis mengejutkan. Riset Contreras *et al.* (2017) yang awalnya menduga bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif memiliki hubungan negatif justru menunjukkan hasil sebaliknya. Berangkat dari hipotesis yang sama, hasil penelitian Khaola & Sephelane (2013) memperlihatkan pengaruh positif secara parsial dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam konteks kewirausahaan, Kang *et al.* (2015) secara meyakinkan menyatakan dalam hasil investigasinya bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif manajer. Hasil riset pada organisasi sektor privat di kota Shah Alam, Malaysia juga mengonfirmasi hal tersebut (Rahim *et al.*, 2015). Meskipun berangkat dari hipotesis berlawanan, Khan *et al.* (2013) membuktikan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan argumen serta bukti-bukti empiris tersebut, maka dihipotesiskan bahwa;

Hipotesis 1b: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

## 2. **Iklm Inovatif Berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Organisasi inovatif dicirikan oleh orientasi kreativitas dan perubahan inovatif, toleransi terhadap keragaman (Siegel & Kaemmerer, 1978) serta ketersediaan sumber daya yang memadai seperti peralatan, fasilitas dan waktu (Amabile, 1988). Budaya yang pro inovasi mendorong perilaku kerja inovatif melalui legitimasi atas eksperimen-eksperimen (West & Wallace, 1991 dalam Nijenhuis, 2015) dan jaminan keamanan psikologis pada tindakan *trial and error* (Ashford *et al.*, 1998). Individu akan beradaptasi terhadap nilai dan norma pada kelompok kerjanya serta mematuhi perilaku yang diinginkan secara sosial. Semakin hal tersebut menekankan pada keinovasian, semakin ia terpicu untuk berinovasi. Orang yang bekerja pada perusahaan yang mendukung inovasi lebih terdorong untuk berperilaku inovatif daripada mereka yang bekerja di tempat yang minim dukungan inovasi (Yuan & Woodman, 2010).

Secara empiris, iklim organisasi yang inovatif dinyatakan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (Kheng & Mahmood, 2013; Shanker *et al.*, 2017). Hasil penelitian Aydin (2016) juga membuktikan hubungan positif antara iklim kreatif dengan perilaku kerja inovatif. Sebagai catatan penting, mereka mengungkapkan iklim kreatif merupakan prasyarat dalam upaya menemukan sesuatu yang baru.

Sesuai dengan yang telah diterangkan, maka dihipotesiskan bahwa;  
Hipotesis 2: Iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

### **3. Iklim Inovatif Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Iklim, termasuk iklim inovatif, sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional membangun iklim inovatif melalui dorongan intelektual, menguji asumsi bawahan, dan melihat masalah dan situasi lama dengan pendekatan baru. Melalui pembentukan iklim yang menghargai kreativitas dan pendekatan pengambilan risiko, seorang pemimpin transformasional telah meletakkan prinsip yang mempersilakan bawahannya untuk berperilaku kerja inovatif (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Melalui iklim semacam itu, pemimpin transformasional dapat merangsang perilaku kerja inovatif bawahan.

Studi empiris Kang *et al.* (2015) melaporkan iklim inovatif secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Contreras *et al.* (2017) menginvestigasi konsep serupa dan mengonfirmasikan kebenarannya. Studi Damirch *et al.* (2011) secara lebih detail berhasil mengungkap iklim inovatif organisasi mampu memodifikasi hubungan antara stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu dengan perilaku kerja inovatif. Meskipun pengaruh tersebut tidak ditemukan pada pengaruh ideal.

Dari pemaparan di atas, maka dihipotesiskan;

Hipotesis 3a: Iklim inovatif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Beberapa karakteristik teridentifikasi mampu memfasilitasi perilaku kerja inovatif, meliputi; pemberian penghargaan yang komprehensif, otonomi kerja, umpan-balik pelatihan dan kinerja (Hartmann, 2006). Keluar dari pandangan umum teoritis, peneliti berasumsi pada kemungkinan adanya pengaruh mediasi dari iklim inovatif terhadap hubungan kepemimpinan transaksional dengan perilaku kerja inovatif. Jika gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung melalui mekanisme intrinsik, maka melalui mekanisme ekstrinsik, gaya kepemimpinan transaksional akan berdampak sama (Kang *et al.*, 2015). Melalui iklim dimana inovasi dihargai, bawahan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan oleh karenanya mereka bersikap positif terhadap perusahaan (Übuis *et al.*, 2013 dalam Contreras *et al.*, 2017). Faktor *contingent reward* dapat menggambarkan kondisi kontekstual yang dialami bawahan mengenai sejauh mana gaji, promosi, dan pengakuan itu ada di dalam organisasi.

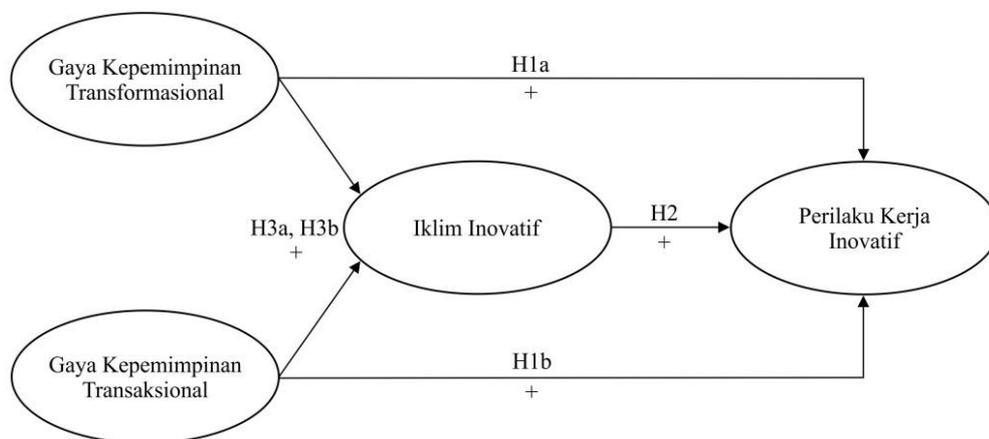
Investigasi yang dilakukan oleh Contreras *et al.* (2017) berhasil membuktikan pengaruh mediasi iklim inovatif organisasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif. Namun, penelitian Kang *et al.* (2015) pada perusahaan Startup tidak berhasil menemukan pengaruh mediasi iklim inovatif diantara keduanya.

Hipotesis yang didapatkan dari penjelasan tersebut, yaitu;

Hipotesis 3b: Iklim inovatif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif.

#### D. MODEL PENELITIAN

Berdasarkan pada pemaparan yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen, iklim inovatif sebagai variabel mediasi dan sebagai konstruk yang hendak dipahami (variabel dependen) yaitu perilaku kerja inovatif. Model hubungan antarvariabel penelitian digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2:** Model Penelitian