

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab dua ini peneliti hendak memaparkan teori yang digunakan dalam penelitian yakni diantaranya teori kepemimpinan transformasional, teori iklim organisasi, dan teori perilaku kerja inovatif. Bab ini juga memaparkan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Seperti yang telah peneliti singgung dalam latar belakang penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional menurut Bryman (Northouse, 2013:175) merupakan bagian dari paradigma “Kepemimpinan Baru”, yang lebih memberi perhatian pada elemen kepemimpinan karismatik dan peka. Istilah gaya kepemimpinan transformasional sendiri pertama kali dicetuskan Downton lalu muncul pendekatan yang dilakukan oleh James MacGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership* (Northouse, 2013:176). Kepemimpinan transformasional sendiri memperkenalkan pola baru dalam menyelesaikan tugas dan bersedia untuk menghadapi lebih banyak tantangan, yang mana memperluas kemampuan kreativitas dan inovasi dari karyawannya (Howell & Avolio, 1993:891-902).

Burns sendiri membedakan dua jenis bentuk kepemimpinan yakni kepemimpinan *transaksional* dan kepemimpinan *transformasional*. Kepemimpinan transaksional adalah suatu model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut, sedangkan

kepemimpinan yang bersifat transformasional lebih berfokus pada keterlibatan pemimpin dengan pengikut.

Namun Bass dan Avolio (Khalili, 2016:2279) dalam penelitiannya menyebutkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengembangkan skill dan pengetahuan serta memperhatikan motivasi dan kebutuhan dari pengikutnya. Dalam bukunya Northouse (2013:177) menjelaskan bahwa pada saat yang nyaris bersamaan dengan diterbitkannya buku milik Burns yang bertajuk *Leadership*, R.J. House menerbitkan bukunya yang berjudul “*A 1976 Theory of Charismatic Leadership*” yang menggambarkan sebuah model kepemimpinan karismatik.

Menurut House kepemimpinan karismatik memiliki sikap dominan, hasrat yang kuat untuk memengaruhi orang lain, percaya diri, dan memiliki pemahaman yang kuat tentang nilai moral diri sendiri. Deskripsi ini lah yang sering kali disinonimkan dengan kepemimpinan transformasional, di mana dalam buku milik Northouse (2013:181-183) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang di dalamnya antara lain :

1. Pengaruh Ideal : Faktor ini disebut faktor ideal namun dapat juga disebut sebagai faktor karisma, yang mana menurut Antonakis (2012:265) merupakan komponen emosional dari kepemimpinan.
2. Motivasi yang Menginspirasi : Faktor ini disebut sebagai faktor yang menggambarkan pemimpin yang mampu mengomunikasikan harapan tinggi pada pengikutnya, sehingga menginspirasi mereka melalui motivasi untuk

kemudian menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan Intelektual : Faktor ini mencakup kepemimpinan yang mampu merangsang pengikutnya untuk bersikap kreatif dan inovatif serta percaya akan dan yakin akan dirinya sendiri, seperti halnya dirinya percaya pada pemimpin dan organisasi.
4. Pertimbangan yang diadaptasi : Ada pun faktor ini mewakili kepemimpinan yang mampu memberikan iklim yang mendukung bagi pengikutnya untuk membantu pengikutnya untuk tumbuh. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mendengarkan dengan seksama kebutuhan pengikutnya dan bersifat sebagai pelatih serta penasihat untuk membantu mencoba mewujudkan apa yang diinginkan bagi pemimpin sendiri dan pengikutnya.

Empat faktor tersebut di atas merupakan faktor yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional, dan alasan mengapa kepemimpinan karismatik disinonimkan dengan kepemimpinan transformasional ialah adanya fakta yang menyebutkan karisma pada faktor pertama yang merupakan faktor dari kepemimpinan transformasional.

Perbedaannya terdapat pada sifat pemimpin yang mendasari kepemimpinan transformasional di mana memperhatikan kebutuhan dan mengembangkan skill serta pengetahuan pengikutnya merupakan karakter yang khas pada kepemimpinan transformasional. Sehingga tidak semata-mata memengaruhi dan percaya pada diri sendiri, seorang pemimpin yang memiliki ciri

khas transformasional turut memperhatikan perkembangan pengikutnya dan juga mempercayai apa yang pengikutnya kerjakan dan mampu hadapi.

2.2 Perilaku Kerja Inovatif

Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ashkan Khalili (2016) dalam jurnalnya yang berjudul *Linking transformational leadership, creativity, innovation, and motivation – supportive climate* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan pengaruh signifikan pada kedua variabel yakni kreativitas dan inovasi dari karyawan dalam perusahaan di negara Iran.

Farr dan Ford (De Jong & Den Hartog, 2010:24) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai sebuah perilaku individu yang bertujuan untuk memperoleh inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam sebuah kelompok kerja) dari suatu ide, proses, produk, dan prosedur yang baru dan berguna. Namun Stan De Spiegelaere *et.al.* (2012:2-3) dalam makalahnya mengatakan secara mengejutkan meskipun terdapat 26 penelitian yang mengangkat permasalahan perilaku kerja inovatif masih belum ada definisi dari perilaku inovatif yang pasti bahkan penemu konsep perilaku kerja inovatif itu sendiri yakni Scott dan Bruce (1994:581-582) juga hanya mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan perilaku kerja inovatif itu sendiri.

Sehingga di sini peneliti menggunakan definisi dari gambaran yang digunakan oleh Jeroen de Jong dan Deanne den Hartog pada penelitiannya serta yang digunakan pula oleh penelitian lain yang sudah ada seperti Spiegelaere *et.al.*

(2012:2-3) sebutkan, yakni dengan mengutip gambaran yang dicetuskan oleh West dan Farr (1990:3-13) jauh sebelum konsep milik Scott dan Bruce (1994:581-582). Sebuah penelitian sebelumnya dilakukan oleh Jeroen de Jong dan Deanne den Hartog (2010:23-36) yang bertujuan untuk mengukur perilaku kerja inovatif karyawan, hal tersebut dilakukan dengan membuat sebuah instrumen penelitian berupa serangkaian pernyataan yang diisi/ dijawab oleh pemimpin organisasi maupun oleh karyawan. Terdapat 16 pernyataan yang ditujukan pada pemimpin organisasi dan 16 pernyataan lainnya untuk karyawan.

Melalui instrumen tersebut mereka menyimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan hal yang sangat krusial bagi banyak perusahaan masa kini dan hal tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan, sifat kepemimpinan yang partisipatif, dan adanya kontak kerja dari lingkungan eksternal perusahaan.

2.3 Iklim Organisasi

Iklim merujuk pada persepsi anggota perusahaan terhadap proses, kebijakan, dan praktik (Reichers & Schneider, 1990:22). Sebagai contoh dalam pengambilan keputusan terdapat perbedaan antara organisasi militer dengan organisasi komersil seperti Google, terdapat serangkaian kebijakan yang membedakan kedua organisasi tersebut dalam mengambil keputusan atau menerima pendapat dari staf, organisasi militer memiliki prosedur yang lebih ketat dalam memberikan serta menerima pendapat dikarenakan bentuk kepemimpinan yang otokratis dan memiliki hierarki yang cukup panjang, di lain

sisi perusahaan seperti Google sangat menghargai pendapat dan inovasi dari karyawannya karena bentuk perusahaannya yang menuntut adanya inovasi dari berbagai macam aspek dan kepemimpinannya yang cenderung bersifat transformatif.

Pengertian mengenai iklim organisasi menurut Robbins dan Judge (2013:516-518) adalah merupakan sebuah persepsi organisasional yang dimiliki dan dibagikan oleh masing-masing anggota organisasi mengenai lingkungan kerja dan organisasi itu sendiri. Definisi mengenai iklim yang dikemukakan Robbins dan Judge dalam bukunya ini terkesan lebih menitik beratkan pada aspek fisik yang dapat dilihat saja seperti lingkungan kerja dan situasinya, namun dalam bab yang sama Robbins dan Judge menambahkan iklim organisasi juga dapat dianggap sebagai aspek dari budaya dan dapat didefinisikan juga sebagai semangat tim namun dalam tingkat organisasional. Sehingga dari penjelasan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge pada bukunya dapat ditarik sebuah kesimpulan iklim organisasi tidak hanya merupakan aspek fisik yang terlihat oleh mata saja namun juga aspek non-fisik seperti budaya dan semangat yang dirasakan pada saat bekerja baik yang dirasakan dan ditemukan tiap individu maupun dalam tingkat yang lebih luas lagi yakni organisasional.

Peneliti West dan Ritzer (2008:211-236) mendefinisikan iklim sebagai persepsi pada lingkungan kerja, baik itu pada tingkat individu, tim atau organisasi. Definisi ini dapat merujuk pada bentuk lingkungan kerja dan etos kerja yang terjadi pada lingkup kerja seorang anggota baik dalam tingkat individu, tim, maupun organisasi. Sehingga iklim organisasi dapat dikatakan tidak selalu

merujuk pada bentuk fisik namun juga dalam bentuk non-fisik seperti etos kerja atau bentuk interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.

Scott dan Bruce (1994:600-602) dalam risetnya mengatakan iklim organisasi merupakan elemen untuk mendukung maupun mengekang kreativitas dan inovasi. Maka dari riset yang telah dilakukan oleh Scott dan Bruce dan diperoleh suatu pengertian bahwa iklim merupakan faktor pendukung dalam terciptanya perilaku yang kreatif dan inovatif namun juga menjadi faktor yang mengekang jika iklim organisasi yang ada adalah iklim di mana memiliki ide yang kreatif dan inovatif dianggap melanggar peraturan dalam organisasi, seperti perumpamaan tentang organisasi militer dengan Google.

De Jong dan Den Hartog (2007:41-64) dalam penelitiannya juga mengatakan jika iklim organisasi yang mendukung dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu aspek kunci dalam mendukung pemikiran yang kreatif dan inovatif dalam tubuh suatu organisasi.

2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan, menurut Bennis dan Nanus (Khalili, 2016:2279) seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki rasa percaya diri dan kepercayaan pada pemimpin yang lebih tinggi. Kepercayaan ini memiliki dampak sebagai motivasi dan dukungan kepada

karyawan untuk berani mengambil resiko dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang mereka terima serta di saat yang bersamaan mendorong dan menstimulasi mereka untuk mengambil resiko dan inisiatif selama mereka berada dalam situasi lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional juga menjamin rekan kerja/karyawan untuk berani mengambil resiko dan menanggung hasilnya, hal ini mendukung perubahan sikap dan menstimulasi mereka untuk terlibat secara kreatif dan inovatif dalam proses kerja (Den Hartog, 2003:125-146). Kepemimpinan transformasional memberikan tantangan pada pengikutnya (karyawan) dan mendorong mereka untuk mencari pendekatan baru terhadap permasalahan/ pekerjaan mereka (Yunus & Anuar, 2012:650-663). Ciri, pembawaan, dan sikap dari kepemimpinan transformasional yang telah disebutkan sebelumnya menjadikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pendorong utama kreativitas dan inovasi karyawan (Jyoti & Dev, 2015:78-98; Nusair *et al.*, 2012:182-201).

Iklm organisasi sendiri menurut Scott dan Bruce (1990:600-602) dan De Jong dan Den Hartog (2007:41-64) merupakan variabel yang mendukung dan mendorong adanya perilaku yang kreatif dan inovatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hunter *et al.* (2007:86-87) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung untuk kreativitas dan inovasi merupakan kontributor penting dalam mendorong dan meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam tempat kerja. Sehingga berdasarkan pada teori-teori dan hasil dari berbagai penelitian yang telah dipaparkan, peneliti menarik sebuah garis besar bahwa terdapat pengaruh moderasi pada variabel iklim organisasi terhadap variabel kepemimpinan

transformatif, yang mana dalam penelitian Ashkan Khalili pengaruh yang dihasilkan adalah positif dan signifikan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Penulis	Obyek Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation	Jyoti, J. and Dev, M. (2014)	Perusahaan operator jaringan telepon genggam di India	Orientasi Belajar : Komitmen belajar, visi yang dibagikan, keterbukaan pikiran, pembagian pengetahuan intra-organisasional. Kepemimpinan transformatif : Pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi. Kreativitas	Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dengan kreativitas yang kemudian dimoderasi oleh orientasi belajar.
Linking Transformasional Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-supportive Climate	Ashkan Khalili (2016)	Beraneka macam industri di Iran	Kepemimpinan transformatif, kreativitas, inovasi, dan iklim yang mendukung inovasi	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan kreativitas dan inovasi, dan terdapat indikasi iklim yang mendukung

				memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas dan inovasi
The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan	Nusair, N., Ababneh, R. and Bae, Y. (2011)	Organisasi sektor publik di bagian Utara Yordania	Nilai demografik : jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, tempat kerja, dan jabatan. Kepemimpinan transformasional dan inovasi	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 47 persen variasi dari perilaku inovatif karyawan. Tambahan, terdapat pengaruh signifikan dari variabel tempat kerja pada perilaku responden terhadap perilaku kepemimpinan transformasional manajernya dan perilaku inovatif mereka.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

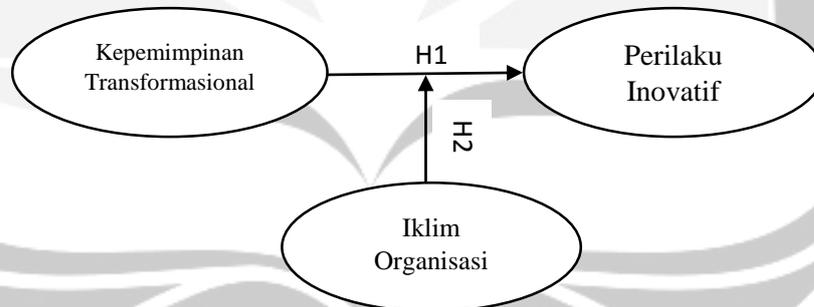
1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi dengan iklim organisasi sebagai mediator.

Kepemimpinan transformasional selain merupakan salah satu pendukung kreativitas dan inovasi karyawan, kepemimpinan ini cenderung mendorong penemuan pola baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersedia untuk

menerima/ menghadapi lebih banyak tantangan yang mampu memperluas kemampuan karyawannya dalam berkreasi dan berinovasi serta berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa memberikan tantangan pada karyawan dan mendukung mereka untuk mencari pendekatan yang baru terhadap pekerjaan mereka, merupakan salah satu ciri kepemimpinan transformasional. Iklim organisasi menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, hal ini disebabkan karena dalam pengertiannya iklim organisasi mencakup proses, kebijakan, dan praktik dalam sebuah organisasi apakah mendukung adanya inovasi atau sebaliknya.

Gambar 2. 1

Kerangka Penelitian



Sumber : Modifikasi dari Ashkan Khalili (2016)

2.7 Hipotesis

Definisi dari hipotesis menurut Sekaran (2016:83) adalah pernyataan yang bersifat tentatif namun dapat diuji, yang memprediksi dari apa yang diharapkan untuk ditemukan dalam data empiris. Maka hipotesis dapat disebut sebagai dugaan yang dapat diuji karena bersifat tentatif, selain itu Sekaran (2016:83) juga menyatakan dalam bukunya bahwa hipotesis dapat didefinisikan juga sebagai

dugaan hubungan logis yang terdapat antara dua variabel atau lebih yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan penelitian Howell dan Avolion (1993:891-902) yakni kepemimpinan transformasional cenderung memperkenalkan pola baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersedia untuk menerima/ menghadapi lebih banyak tantangan yang mana kemudian mampu memperluas kemampuan karyawannya dalam berkreasi dan berinovasi dan juga berdasarkan penelitian yang dilakukan Yunus dan Anuar (2012:650-663) yang menunjukkan bahwa menantang karyawannya dan mendukung mereka untuk mencari pendekatan yang baru terhadap pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional juga disebutkan memiliki ciri dan pembawaan yang mampu menjadikan kepemimpinan ini sebagai salah satu pendorong utama kreativitas dan inovasi (Jyoti & Dev, 2015:78-98; Nusair *et al.*, 2012:182-201), maka peneliti membuat hipotesis pertama (H1) yang berbunyi “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif”.

Hipotesis selanjutnya adalah mengenai iklim organisasi sebagai variabel moderasi. Hipotesis ini berangkat dari penelitian yang mengatakan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional diakui sebagai basis utama dari kreativitas dan inovasi karyawan (Jyoti dan Dev, 2015:78-98) selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara letak tempat kerja dengan perilaku karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang ditemukan oleh Nusair *et al.*(2011:182-201). Mengacu pada definisi Reichers dan Schneider (1990:22) mengenai iklim organisasional yakni persepsi anggota perusahaan terhadap proses, kebijakan, dan praktik serta definisi dari West dan Ritcher (2008:211-236)

yang menyebutkan iklim sebagai persepsi pada lingkungan kerja, baik itu pada tingkat individu, tim atau organisasi serta Scott dan Bruce (1994:600-602) dan De Jong dan Den Hartog (2007:41-64) yang dalam risetnya mengatakan lingkungan kerja mendukung maupun kreativitas dan inovasi, maka di sini tidak hanya bagaimana seorang pemimpin memandu anggotanya untuk menjadi kreatif meskipun sebagai basis utama dalam mendorong perilaku kreatif dan inovatif namun juga ditunjang dengan adanya iklim organisasi yang mendukung agar perilaku tersebut dapat terbentuk dan terjaga. Sehingga pada hipotesis kedua (H2) ini peneliti membuat pernyataan yang berbunyi “iklim organisasi yang mendukung mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif di mana pengaruh tersebut menjadi lebih positif jika persepsi karyawan terhadap iklim organisasi yang mendukung tinggi”.