

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Inovatif

1. Pengertian Perilaku Inovatif

Secara etimologis inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Sedangkan menurut De Jong, dkk (2008) perilaku inovatif atau *Innovative Work Behaviour* (IWB) adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut (Janssen, 2000).

Perilaku inovatif juga didefinisikan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau cara-cara baru untuk di terapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2002). McGruirk, Lenihan dan Hart (2015) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan

hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Magadley, 2016)

Pendapat lain dikemukakan oleh (Klesen & Street, 2001) yang mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan menguntungkan pada seluruh organisasi. Sesuatu yang baru meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka (Klesen & Street, 2001).

Perilaku inovatif karyawan mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan sebuah ide-ide dan sudut pandang baru, yang diubah menjadi inovasi (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2014). Kualitas yang mendasar dari sebuah inovasi yang dilakukan karyawan adalah bagaimana seseorang dapat mencari tahu masalah dalam proses belajar, menghasilkan ide-ide dengan kreatifitas, kemudian mencari dukungan dan pengakuan yang sah, lalu menerapkannya kedalam praktek kerja (Zhao & Shao, 2011).

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah tindakan individu yang mampu menciptakan ide-ide baru, produk, pemecahan masalah dan teknologi-teknologi. Hal yang paling penting dari sebuah perilaku kerja inovatif adalah bagaimana karyawan dapat mencari ide-ide kreatif, kemudian mencari dukungan dan diakhiri dengan penerapan pada praktek kerja.

2. Aspek-aspek Perilaku Inovatif

Janssen (2000) memaparkan tiga dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja yaitu :

a. Menciptakan Ide (*Idea Generation*)

Karyawan mampu mengenali masalah yang terjadi dalam organisasi kemudian menciptakan ide atau solusi baru yang berguna pada bidang apapun. Ide atau solusi tersebut dapat bersifat asli maupun dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada sebelumnya. Contohnya ketika muncul masalah di dalam organisasi, karyawan mampu untuk menemukan ide-ide sebagai pemecahan masalah.

b. Berbagi Ide (*Idea Promotion*)

Karyawan berbagi ide atau solusi baru yang telah diciptakan kepada rekan-rekan kerja, sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, terjadi pula pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk diimplementasikan dan direalisasikan dalam organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah menemukan ide sebagai sebuah pemecahan masalah, maka selanjutnya karyawan berbagi ide tersebut untuk mendapatkan dukungan yang nantinya dapat di terapkan di organisasi.

c. Realisasi Ide (*Idea Realization*)

Karyawan memproduksi sebuah prototipe atau model dari ide yang dimiliki menjadi produk dan proses kerja yang nyata agar dapat diaplikasikan dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara

keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah mendapatkan dukungan dari rekan kerja untuk ide yang diciptakan, maka selanjutnya penerapan atau aplikasi ide tersebut kedalam sebuah organisasi sebagai sebuah pemecahan masalah.

Berdasarkan aspek-aspek perilaku kerja inovatif, maka dapat disimpulkan bahwa aspek menciptakan ide (*idea generation*), berbagi ide (*idea promotion*), dan realisasi ide (*idea realization*) adalah dasar dari munculnya perilaku kerja inovatif.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Inovatif

De Jong and Kemp (2003) memaparkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu :

a. Tantangan Kerja (*Job Challenge*)

Ketika karyawan menghadapi tantangan, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik. Rekan kerja dapat dimotivasi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik meliputi insentif berdasarkan kenaikan gaji, bonus, dll. Motivator intrinsik termasuk insentif yang diterima oleh partisipasi. Motif intrinsik diharapkan memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam membuat saran dan usaha implementasi.

b. Otonomi (*Autonomy*)

Seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja.

c. Perhatian Strategis (*Strategic Attention*)

Perhatian dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama ditujukan untuk meningkatkan tujuan bisnis yang lebih umum seperti kepuasan kerja dan kinerja. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian yang baik untuk karyawan akan menjadikan karyawan menjadi lebih bekerja dengan baik.

d. Situasi yang Mendukung (*Supportive Climate*)

Perusahaan diharapkan mampu mengetahui situasi yang diperlukan dan diharapkan oleh karyawan, karena dengan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, karyawan akan membuang sedikit waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Sehingga, karyawan dapat lebih berinisiatif dengan melakukan inovasi.

e. Kontak Luar (*External Contacts*)

Semakin seringnya rekan kerja berinteraksi dengan klien dan kompetitor maka hal ini memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman dari pekerjaan mereka di lingkungan yang lebih cepat dan menggunakannya untuk pengembangan layanan baru.

f. Perbedaan (*Differentiation*)

Perbedaan situasi, terutama perbedaan situasi pasar akan mempengaruhi perilaku inovatif, karena karyawan tidak ingin perusahaannya tertinggal dari perusahaan lain.

g. Variasi Permintaan (*Variation in Demand*)

Variasi permintaan diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif. ketika Pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, maka hal itu

membuat karyawan di paksa untuk menghasilkan ide baru secara berurutan untuk menghubungkan dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa factor tantangan kerja (*job challenge*), otonomi (*autonomy*), perhatian startegis (*strategic attention*), situasi yang mendukung (*supportive climate*), kontakl uar (*external contacts*), perbedaan (*differentiation*), dan yang terakhir variasi permintaan (*variation in demand*) merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menstimulasi pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang lebih dari apa yang diharapkan dengan memotivasi mereka secara intrinsik. Pemimpin transformasional mampu untuk menginduksikan pengikutnya, melalui *intellectual stimulation*, untuk mengevaluasi kembali masalah-masalah potensial dan lingkungan kerja mereka, sehingga ide-ide inovatif dapat berkembang (Reuvers, Van Engen & Wilson, 2008). Kepemimpinan transformasional juga dapat di definisikan sebagai pemimpin yang mampu memotivasi, mendorong perubahan, menumbuhkan inovasi, dan menanamkan keinginan untuk bekerja di luar dugaan (Fischer, 2016). Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif,

meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001). Pemimpin dengan gaya transformasional memberikan inspirasi untuk pengikutnya agar tidak mementingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan pemimpin dengan gaya transformasional memiliki pengaruh yang besar pada diri pengikutnya (Bass, 1997).

Menurut Gracia, Jimenez, Barrionuevo dan Gutierrez (2012) kepemimpinan transformasional mengacu pada kepemimpinan yang meningkatkan hubungan emosional pengikutnya dengan minat mereka, memberikan inspirasi yang lebih tinggi, dan membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka. Ahli lain mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memotivasi seseorang untuk belajar dan perilaku yang ideal untuk membangun modal sosial untuk mempertajam kemampuan melebihi batas diri (Chen, Zheng, Yang & Bai, 2016). Fischer (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kepemimpinan yang mampu mengarahkan bawahannya bekerja diluar kemampuannya dengan cara menginspirasi, mendorong perubahan, menumbuhkan inovasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang bersifat proaktif dan menekankan bagaimana bawahan dapat berinovasi dengan cara memberikan motivasi, menginspirasi. Seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional juga mampu menyatukan ide-ide dari pemikiran menjadi selaras dengan visi dan misi perusahaan serta membuat pengikutnya bekerja melebihi batas kemampuan.

2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio dan Bass (1994), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal atau *idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan bawahan. Pengaruh ideal juga mengacu kepada kemampuan untuk mengartikulasikan visi dengan jelas, memotivasi orang lain dengan , melakukan hal yang sesuai atau benar, dan dapat menunjukkan standar etika yang tinggi. Kecenderungan kode etik yang digunakan juga kuat, melibatkan orang lain dalam mengambil resiko dan membangun harapan yang jelas dari organisasi di masa yang akan datang. Seorang pemimpin transformasional akan mampu menarik pengikutnya dengan meyakinkan pengikutnya melalui visi- visi yang jelas dan menunjukkan etika yang tinggi, sehingga pengikutnya yakin dan akan percaya dengan pemimpin.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah cara seorang pemimpin bertindak untuk menginspirasi pengikutnya guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dengan cara memberikan makna tentang tugas, standarisasi yang tinggi, mengkomunikasikan optimisme tujuan masa depan dan menggunakan simbol dan gambar. Oleh karena itu motivasi inspirasional mengacu pada bagaimana pemimpin menginspirasi bawahannya dengan cara menunjukkan komitmen, optimism dan antusiasme untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Seorang pemimpin memberikan standarisasi hasil yang tinggi guna memotivasi bawahannya agar dapat meningkatkan standarisasi diri.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kesadaran akan masalah dan mempengaruhi pengikutnya untuk melihat masalah dari sudut pandang baru. Pemimpin juga mampu merangsang pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, berani mengambil resiko, serta menantang keyakinan diri mereka sendiri. Oleh karena itu stimulasi intelektual dapat dikatakan sebagai sebuah kemampuan membuat individu berfikir tentang cara-cara baru untuk pekerjaan, untuk menjadi kreatif dalam pemecahan masalah mereka sendiri dan mendorong orang lain untuk mencoba ide-ide baru tanpa harus dikritik publik. Contohnya pemimpin yang akan mengarahkan

pengikutnya untuk menemukan pemecahan masalah yang baru untuk menyelesaikan masalah.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Adalah kemampuan untuk memahami dan berbagi dalam masalah dan kebutuhan orang lain, serta memperlakukan seseorang secara unik. Pertimbangan individual juga mengacu pada pemahaman setiap kepribadian setiap bawahan secara menyeluruh dengan menggunakan pemberdayaan, pendampingan, mendengarkan dan memandang individu secara unik. Contohnya pemimpin yang dapat berkomunikasi, mengerti bawahannya tanpa melihat kepribadian bawahannya.

Berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) adalah indikator kepemimpinan transformasioanal.

C. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif

Perusahaan atau organisasi khususnya yang bergerak dibidang industri kreatif memiliki tuntutan untuk selalu berinovasi. Hal tersebut berdampak pada produktivitas perusahaan atau organisasi dan menjadikan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tetap berjalan untuk mencapai target perusahaan atau organisasi. Namun, masih ada perusahaan atau organisasi yang belum

menjadikan inovasi sebagai kunci dari produktivitas perusahaan atau organisasi. Hal tersebut berdampak pada produktivitas perusahaan yang menurun.

Perilaku inovatif adalah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menemukan solusi dari sebuah masalah dengan cara menemukan ide-ide baru yang diterapkan pada perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan faktor yang dapat mendorong inovasi yang ada pada diri karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh De Jong dan Kemp (2003) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah otonomi. Seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja.

Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012), terdapat empat aspek kepemimpinan transformasional. Aspek pertama adalah *idealized influence* (pengaruh ideal) yaitu perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Aspek kedua adalah *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

Aspek ketiga adalah *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan

inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat. Aspek keempat adalah *individualized consideration* (pertimbangan individual) yaitu perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.

Pengaruh ideal (*idealized influence*) mengacu kepada kemampuan untuk mengartikulasikan visi dengan jelas, memotivasi pengikutnya dengan melakukan hal yang sesuai atau benar, dan dapat menunjukkan standar etika yang tinggi, sehingga pengikutnya termotivasi untuk dapat memiliki inovasi untuk mewujudkan visi, misi, serta harapan perusahaan. Pemimpin transformasional mampu untuk menginduksikan pengikutnya, melalui *intellectual stimulation*, untuk mengevaluasi kembali masalah-masalah potensial dan lingkungan kerja mereka, sehingga ide-ide inovatif dapat berkembang (Reuvers, dkk., 2008).

Pemimpin transformasional mampu untuk menginduksi pengikutnya dengan menggunakan *inspirational motivation* sehingga pengikutnya memiliki keyakinan dalam kemampuan diri mereka, sehingga pengikutnya sukses mengimplementasikan kompetensi mereka dan mudah untuk menunjukan perilaku kerja inovatif (Reuvers, dkk., 2008). Melalui *individualized consideration*, pemimpin transformasional dapat membuat pengikutnya berperilaku kerja inovatif karena memberikan penekanan pada keberagaman bakat.

Berdasarkan gambaran diatas dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk meningkatkan perilaku inovatif di perusahaan atau organisasi. Sebaliknya, apabila pemimpin diperusahaan kurang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kecenderungan dalam melakukan proses inovasi akan menjadi hal yang sulit dilakukan.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Keduanya akan memiliki hubungan yang positif, hal ini diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional karyawan maka semakin tinggi juga tingkat perilaku inovatif karyawan.