

## PERILAKU INOVATIF

**Rusdijanto Soebardi**

HIMPSI DKI Jakarta  
Plaza Ciputat Mas, Blok B/B  
Jalan Ir. H. Juanda No. 5 A  
Ciputat, Tangerang  
*rusdijanto@soebardi.com*

### **Abstract**

*Innovative work behavior has the aim to improve the performance and competence of the organization in achieving its goal. As a perspective of organizational behavior, the innovative work behavior is the interaction between the individual, group process and organizational processes, which affects the range of leadership behaviors and performance expectations of employees when the realization of innovative work behavior is completely done. The purpose of this study was to test the effect of leadership behavior through the mediation of performance expectations, in revealing the individual's innovative work behavior. The population study was a group of companies on transportation and logistics business lines involving 199 employees. One is a holding company and the other nine are affiliate companies. Sampling design used is Proportionate Stratified Random Sampling. Measurements used De Jong-IWB (Innovative Work Behavior). Data collection and analysis of research data used path analysis. The results showed the value of total effect = 0.47 which suggests that there is direct or indirect effect between leadership behavior, and the performance expectations of innovative work behavior as a mediator.*

**Key word:** *leader behaviors, expected performance outcomes, inovative work behavior.*

### **Abstrak**

Perilaku kerja inovatif dapat mendorong kinerja dan mengembangkan kompetensi organisasi dalam upayanya mencapai sasaran yang ditetapkan. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai suatu proses kerja, dan proses organisasional sebagai praktek manajemen yang biasa dilakukan di dalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efek ekspektasi kinerja pekerja dalam memberikan makna terhadap perilaku pemimpin dalam memunculkan perilaku inovatif di dalam pelaksanaan tugas. Populasi penelitian dilakukan pada kelompok perusahaan logistik yang secara praktek manajemen mendorong seluruh jajaran pekerja untuk dapat mengembangkan perilaku inovatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemilihan sampel pada populasi yang melibatkan sepuluh perusahaan diperoleh 199 subyek penelitian dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Dengan skala perilaku inovatif yang dikembangkan De Jong dan dengan teknik analisis jalur diperoleh total efek sebesar 0,47. Ada pengaruh ekspektasi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memediasi perilaku pemimpin terhadap perilaku inovatif pekerja.

**Kata kunci:** perilaku pemimpin, ekspektasi kinerja, perilaku kerja inovatif.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Dunia usaha saat ini semakin dihadapkan pada situasi yang kian menuntut adanya perubahan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan kelangsungan usaha. Saat ini isu perubahan yang dihadapi semakin rumit karena menyentuh berbagai sektor usaha. Isu globalisasi ekonomi mengakibatkan perubahan dalam kebijakan pemerintahan, pola kepemimpinan, pola perdagangan antar negara, yang merupakan suatu ancaman sekaligus sebagai peluang dalam mengembangkan usaha menjadi lebih mampu bersaing. Di sisi lain isu teknologi informasi menyebabkan perubahan paradigma dalam mengelola usaha menjadi lebih efektif, di mana kebutuhan akan pendekatan cara baru dalam aspek kinerja, pemanfaatan pengetahuan, aspek biaya yang terukur, menjadi suatu kebutuhan untuk mempertahankan pertumbuhan dan pengembangan usaha menjadi lebih efisien dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat.

Para peneliti memiliki keyakinan bahwa inovasi merupakan solusi dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Inovasi mengandung pengertian sebagai tindakan korektif terhadap perubahan, yang berpengaruh terhadap percepatan siklus perencanaan dalam menghasilkan suatu produk baru dan pelayanan yang dapat memberikan nilai manfaat serta kepuasan yang lebih tinggi kepada para *stakeholder* (Kanter, dalam Fonceca, 2002) dan (Imai, 1986). Efektivitas kerja semakin mendapat tempat dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan aspek pola kerja. Penyesuaian perilaku yang berbasis keilmuan sudah menjadi kebutuhan dalam menyikapi dampak tematis perubahan teknologi, di sisi lain membutuhkan penyesuaian psikososial pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan, baik secara individu, kelompok, maupun proses organisasional (West, 1996).

Konsepsi tersebut di atas diyakini pula oleh para praktisi manajemen bahwa, perilaku kerja inovatif yang mengarah pada efektivitas kerja akan mempercepat akselerasi keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Van De Ven, dalam Fonceca, 2002). Prijono Sugiarto selaku Presiden Direktur Astra (dalam [www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com), 2011)-menyatakan dalam ulang tahun korporasi yang ke 54, bahwa sejak 1982 hingga tahun 2011, PT Astra International, Tbk telah menghasilkan 3.600.000 tema perilaku kerja inovatif perorangan yang dikenal dengan istilah *suggestion system*. Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dipandang sebagai kebijakan yang menyeluruh dalam meningkatkan kompetensi organisasi. Praktek manajemen mendorong seluruh jajaran karyawan untuk berpartisipasi aktif tidak hanya secara perorangan namun juga dilakukan secara kelompok baik pada level manajemen bawah-menengah-maupun atas, yang biasa dikenal sebagai *Quality Control Circle (QCC) - Quality Control Project (QCP) dan Business Performance Improvement (BPI)*.

Perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan (Prijono, 2011). Faktor teknis berhubungan dengan prasarana penunjang hingga pengembangan kompetensi teknis pekerja dalam melakukan inovasi kerja. Sedangkan faktor non teknis berhubungan dengan proses pengembangan *soft skill* pekerja yang terbentuk berdasarkan proses pembelajaran dengan lingkungan sosial organisasi. Dalam pemahaman praktis, perilaku kerja inovatif merupakan kontinum perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif (intra personal) hingga meyakinkan orang lain (interpersonal) dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan (De Jong & Hartog, 2010).

Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif

solusi yang diajukan (De jong & Hertog 201). Efektivitas perilaku inovatif akan tercapai jika motif dasar pekerja, seperti, kompetensi-otonomi dan keinginan dalam membangun sinergi sosial, mampu memberikan dorongan bagi para pekerja untuk dapat mengeksplorasi ide ide baru (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002). Membangun sinergi sosial sebagai representasi konsep diri eksternal (Scholl, 2002) mengandung makna kerja sama yang saling menguntungkan, dan perasaan saling memiliki. Sedangkan kompetensi merupakan motif sentral karyawan dalam mempersepsikan kemampuan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu secara tepat dan benar. Lebih jauh Deci & Ryan mengatakan bahwa persepsi positif terhadap kompetensi diri akan terbentuk jika didahului dengan adanya perasaan otonomi diri yang terbentuk karena adanya keleluasaan sosial untuk bertindak.

Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi De Jong & Hertog (2010). Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Ulrich, 1997). Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De Jong & Hertog, 2010) Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada bagaimana seorang pemimpin secara situasional melakukan pengelolaan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja dalam unit kerja yang dikelolanya (Yukl, 2010). Data empiris dari Yuan dan Woodman (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

Berdasarkan paparan hasil studi dan deskripsi di atas, maka penulis bermaksud untuk meneliti pengaruh faktor motivasional pekerja dalam memberikan makna perilaku kepemimpinan, terhadap kemunculan perilaku kerja inovatif.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

Apakah ada pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif, dengan ekspektasi kinerja sebagai mediator?

### **Manfaat Penelitian**

1. Memberikan umpan balik bagi perusahaan tentang efektivitas program perilaku kerja inovatif yang telah dilakukan, khususnya perilaku kerja inovatif perorangan.
2. Memberikan kontribusi pemikiran teoritis terhadap perilaku organisasi dengan melakukan studi empirik terhadap aspek individual /ekspektasi kinerja, aspek kelompok/perilaku kepemimpinan, dan aspek organisasional/ pemilihan populasi pada perusahaan yang mendorong praktek perilaku kerja inovatif.

## Kerangka Teoritik

### Perilaku Kerja Inovatif.

Setiap inovasi akan selalu diikuti dengan suatu perubahan, walaupun dalam setiap perubahan tidak akan selalu diikuti dengan munculnya ide baru, yang secara positif berpengaruh terhadap perubahan, perkembangan dan pertumbuhan suatu organisasi. Ada persinggungan area antara inovasi, kreativitas, dan perubahan, namun secara operasional mendefinisikan ketiganya ada perbedaan yang nyata (West, 1990). Secara umum, para ahli melihat perbedaan antara perilaku inovatif dan kreativitas dari dua sudut pandang yang berbeda, yakni tingkat kebaruan ide dan tingkat interaksi sosial sebagai konsekuensi aplikasi ide di dalam pekerjaan.

Dari segi proses, kreativitas dipandang sebagai sebuah proses kognitif yang bersifat intra personal, sedangkan inovasi lebih menekankan pada antar individu dalam kelompok kerja (Rank, Nelson & Allen, 2009). Kreativitas merupakan salah satu aspek gagasan dari inovasi, sedangkan inovasi mencakup keduanya, yakni ide dan implementasi nyata dari ide yang diajukan (West & Farr, dalam Rank, dkk,2009). Meskipun inovasi tidak mengisyaratkan kebaruan absolut, namun bisa dipandang sebagai sebuah inovasi jika perubahan yang terjadi dianggap sebagai suatu hal yang baru oleh individu, kelompok atau organisasi. Bentuk Inovasi bisa bervariasi, mulai dari inovasi yang bersifat minor hingga inovasi yang sifatnya sangat penting. Inovasi bisa ditemukan mulai dari hanya dalam bentuk perubahan prosedur administratif-pelayanan hingga inovasi yang terjadi karena adanya perubahan teknologi.

Perilaku kerja inovatif merupakan rangkaian kegiatan kerja yang secara bertahap dilakukan oleh pekerja dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang efektif (De Jong & Hertog, 2010). Tahapan tersebut meliputi tahapan kegiatan sebagai berikut: *Pertama*, tahu dan memahami lingkup pekerjaan dan potensi permasalahan yang dihadapi dan yang mungkin akan terjadi. *Ke dua*, memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kualitas kerja dan secara kreatif mengupayakan tindakan solusi. *Ke tiga*, membangun kerjasama dan komitmen bersama untuk merealisasikan usulan perbaikan inovatif dalam proses kerja kelompok. *Ke empat*, mengaplikasikan usulan perbaikan dalam pekerjaan.

Tahapan perilaku tersebut adalah proses yang harus dilalui karyawan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif (De jong & Hertog, 2010).

### Ekspektasi Kinerja

Sebagai individu, setiap pekerja menginginkan keberhasilan dan hasil yang terbaik bagi dirinya dalam menumbuhkan semangat kerja selama berkarier. Pilihan perilaku dalam bekerja selalu didahului dengan proses pengamatan, evaluasi diri yang disesuaikan dengan harapan pribadinya sebelum dilakukan pengambilan keputusan untuk dilakukan. Harapan atau ekspektasi merupakan keyakinan subyektif pekerja dalam memilih dan menetapkan kinerja yang diyakininya akan berhasil. Semakin tinggi ekspektasi karyawan terhadap suatu hasil kerja, maka semakin besar kinerja yang diupayakan oleh karyawan, demikian pula sebaliknya. Dalam gambaran yang lebih praktis, ekspektasi kinerja memberikan arah terhadap perilaku kerja, jika pekerja memiliki keyakinan positif dan memberikan dampak terhadap suatu penilaian kinerja yang baik, maka perilaku inovatif akan menjadi suatu pilihan bagi dirinya (Scholl, 2002).

Dalam pemahaman motivasi kerja, perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja karyawan sebagai keyakinan subyektif yang bersifat motivasional. Jika perilaku kerja inovatif sebagai pilihan pekerja semata-mata untuk mengembangkan dan meningkatkan efektivitas kerja, maka pekerja

lebih mengutamakan nilai-nilai motivasi yang bersifat intrinsik, yang menurut Scholl (2002) lebih mengutamakan konsep diri internal. Sedangkan konsep diri eksternal ialah jika pilihan terhadap perilaku kerja inovatif merupakan upaya pekerja untuk memperoleh penerimaan dan pengakuan sosial. Ekspektasi kinerja akan semakin menjadi pertimbangan pekerja dalam menetapkan pilihan kinerja bagi dirinya jika aspek lingkungan, khususnya intervensi perilaku pemimpin memberikan kesempatan seluas luasnya untuk melakukan inovasi kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja tugas (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002).

### **Perilaku Pemimpin**

Pemimpin mempengaruhi organisasi dengan gaya kepemimpinannya sebagai representasi nilai-nilai kepemimpinan yang berlaku dan dilaksanakan dalam mengelola karyawan (West,1990). Ekspektasi pekerja terhadap perilaku kerja inovatif merupakan proses interaksi pekerja dengan ekspektasi pemimpin terhadap perilaku inovatif dalam upayanya meningkatkan kinerja unit kerja yang dikelolanya (Scott & Bruce, 2002). Interaksi pemimpin dengan orang yang dipimpin merupakan interaksi yang bersifat pembelajaran yang selanjutnya memberikan corak pada dinamika proses kerja kelompok. Dalam hal ini Kanter (dalam Fonseca, 2002) berpendapat bahwa dibutuhkan pembelajaran yang bersifat sosio kultural yang diwujudkan dalam proses kerja kelompok untuk dapat mewujudkan perilaku kerja yang efektif.

Tingkat ekspektasi pekerja terhadap perilaku inovatif dipengaruhi oleh tingkat apresiasi positif terhadap perilaku inovatif dari orang-orang yang berpengaruh di sekitar dirinya. Pemimpin memiliki ragam perilaku yang mampu mengarahkan perilaku kerja seorang bawahan (Yukl, 2010). Pendekatan terhadap tugas-pendekatan terhadap orang(bawahan)-dan kombinasi keduanya yaitu pendekatan terhadap perilaku bawahan. Lebih jauh Yukl (2010) menjelaskan perilaku pemimpin di dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut;

#### **1) Melakukan perencanaan dan pengorganisasian (*Planning & Organizing*).**

Perencanaan dan pengorganisasian secara hirarkhis memiliki tingkat perbedaan dalam lingkup pencapaian tujuan pekerjaan. Pada level pelaksana, perencanaan akan semakin detil dengan lingkup capaian yang semakin terarah dengan tenggat waktu pencapaian yang semakin pendek. Sedangkan semakin tinggi kedudukan seorang karyawan, maka perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan serta tanggung jawab yang dibebankan akan semakin bersifat kualitatif dan membutuhkan waktu yang relatif lebih panjang (Yukl, 2010). Perilaku kepemimpinan dalam aspek ini meliputi, pengidentifikasian / penetapan langkah-langkah pencapaian sasaran, penetapan waktu pencapaian, mengembangkan prosedur kerja, hingga pengendalian dalam aspek biaya dan pencapaian sasaran.

#### **2) Melakukan klarifikasi peran dan target pekerjaan (*Clarifying*).**

Klarifikasi merupakan bentuk komunikasi tentang perencanaan, kebijakan, dan ekspektasi peran yang telah ditetapkan atasan terhadap bawahan (Yukl, 2010). Tujuannya agar bawahan mengetahui secara pasti apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dimensi klarifikasi meliputi perilaku kepemimpinan dalam mendefinisikan peran dan tanggung jawab bawahan, menetapkan kinerja pencapaian target bawahan, serta memberikan tugas-tugas tambahan.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, klarifikasi peran dan sasaran kerja memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas perilaku kerja bawahan (Yukl, 2010). Sasaran pekerjaan yang jelas dan terukur, akan memperkuat upaya bawahan dalam meningkatkan arah perilaku mereka dalam mencari cara-cara yang tepat untuk pencapaiannya (Bandura, dalam Franken, 2002). Lebih jauh

dalam hasil penelitian Yuan dan Woodman (2010) menyimpulkan bahwa, perilaku inovatif sebagai suatu persyaratan kerja memiliki hubungan yang sangat positif terhadap perilaku inovatif di dalam pelaksanaan tugas.

### **3) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja (*Monitoring*)**

Perilaku pengawasan seorang pemimpin merupakan rangkaian aktivitas dalam memperoleh informasi tentang proses pelaksanaan perencanaan yang telah dilakukan bersama bawahan, mengetahui tingkat pencapaian target kerja yang telah ditetapkan bersama hingga cara-cara yang digunakan bawahan dalam melaksanakan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam periode perencanaan. Lingkup pengawasan meliputi indikator-indikator pencapaian hasil kerja yang kemudian dibandingkan dengan jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan sebagai indikator produktivitas, hingga penetapan pertemuan periodik untuk mengevaluasi progres perencanaan dan progres pencapaian hasil kerja secara keseluruhan (Yukl, 2010). Dari studi eksperimen yang dilakukan oleh Callahan dan Larson (dalam Yukl, 2010), disimpulkan bahwa pengawasan secara tidak langsung terhadap sebuah pekerjaan akan lebih meningkatkan kinerja bawahan, jika dibandingkan dengan pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan.

### **4) Memberikan dukungan (*Supporting*)**

Dimensi ini merupakan dukungan psikologis atasan berupa penerimaan dan perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan bawahan. Memberikan dukungan merupakan komponen perilaku pemimpin dalam konsep "*path-goal leadership*" yang dikembangkan oleh House & Mitchel (Achua & Lussier, 2010), di samping perilaku yang bersifat *directive*, *participative*, dan berorientasi pada pencapaian prestasi. Penelitian yang dilakukan Yuan dan Woodman (2010) menunjukkan bahwa perilaku yang didukung atasan memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif di tempat kerja. Dukungan dari atasan mampu membangun hubungan yang efektif dengan bawahan, di mana atasan dapat menumbuhkan sikap loyalitas – sesuai dengan sikap yang diharapkan seorang atasan terhadap bawahannya. Ikatan emosi yang mampu dibangun karena adanya suatu dukungan terhadap bawahan akan memudahkan atasan untuk bekerjasama. Dari beberapa penelitian yang dilakukan, dukungan atasan akan meningkatkan kepercayaan diri, resistensi penolakan terhadap keinginan atasan, serta timbulnya dorongan untuk berbuat lebih terhadap keinginan atau harapan atasan (Scott & Bruce, 2002).

### **5) Melakukan pengembangan terhadap bawahan (*Developing*)**

Atasan memiliki peran yang amat penting dalam mengembangkan bawahan (Achua & Lussier, 2010). Pengembangan bawahan merupakan bentuk praktek manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi dan mengembangkan karier bawahan. Dimensi ini meliputi perilaku atasan dalam hal melakukan *coaching*, *mentoring*, dan *career counselling*, di mana indikator perilaku kepemimpinan meliputi pengenalan kekuatan dan kelemahan bawahan, peningkatan kapabilitas dengan melakukan pelatihan dan pemberian tugas tambahan, hingga promosi jabatan (Yukl, 2010).

Pengembangan terhadap bawahan memiliki beberapa keuntungan, baik terhadap pimpinan maupun organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa atasan akan merasa puas bila berhasil mengembangkan dan menolong orang lain untuk maju dan berkembang, namun di sisi lain hal tersebut juga akan memberikan dampak kesiapan bagi bawahan dalam menerima penugasan yang diberikan oleh atasan. Dari segi organisasi, pengembangan bawahan yang dilakukan secara terstruktur akan meningkatkan upaya kinerja bawahan, komitmen serta akan menumbuhkan kesiapan karyawan

dalam menerima beban tanggung jawab – jika pada suatu saat semua hal tersebut memang dibutuhkan oleh organisasi (Robbin, 2009).

#### **6) Memberikan Pengakuan dan penghargaan (*Recognizing*)**

Pemberian apresiasi terhadap kinerja yang berdampak nyata terhadap pekerjaan, dan selanjutnya dapat memberikan sumbangan positif terhadap kelompok, unit kerja maupun organisasi. Pengakuan terhadap kinerja atau hasil kerja bawahan memiliki dampak terhadap penguatan perilaku kerja maupun komitmen kerja karyawan (Achua & Lussier, 2010) Indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini meliputi pujian yang bersifat formal maupun informal, mencalonkan bawahan pada *ritual* formal bagi karyawan berprestasi yang diadakan secara formal oleh perusahaan, pujian secara langsung maupun tidak langsung dalam pertemuan formal maupun informal, dan pemberian penghargaan dalam bentuk sertifikat atau *benefit* lainnya.

Dari beberapa penelitian terlihat bahwa pemberian pujian dapat memberikan efek langsung terhadap peningkatan upaya atau motivasi kerja, peningkatan kepuasan kerja, hingga meningkatnya kinerja bawahan. Pemberian pujian dan pengakuan terhadap karyawan berprestasi yang dilakukan secara formal, dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan atasan. Melalui upacara atau *ritual* formal, penghargaan yang diberikan kepada karyawan berprestasi dapat sekaligus berfungsi sebagai alat sosialisasi kepada seluruh karyawan lainnya. Manfaat lainnya adalah dapat dilihat sebagai model perilaku yang diakui, dibenarkan dan disarankan oleh perusahaan untuk kemudian dapat diikuti oleh seluruh karyawan (Robbin, 2009).

#### **7) Memberikan kesempatan konsultasi (*Consulting*)**

Dimensi ini merupakan upaya pemimpin untuk mendorong dan memfasilitasi bawahan dengan mengikut sertakan bawahan untuk dapat memikirkan, mengevaluasi, hingga melakukan pengambilan keputusan terhadap masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan atau unit kerja. Dimensi perilaku ini merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan oleh Vroom, di mana pemimpin meminta pendapat bawahan dan sumbang saran ide, sebagai sarana pengambilan keputusan, namun keputusan akhir tetap berada pada tanggung jawab pimpinan (Nahavandi, 2009).

Beberapa penelitian yang dilakukan terhadap dimensi ini menunjukkan bahwa melibatkan karyawan untuk ikut memikirkan dan memutuskan permasalahan kerja, memberikan dampak terhadap kompetensi bawahan dalam pengambilan keputusan, membangun kekompakan kelompok, serta meningkatkan kualitas dan konsensus terhadap keputusan yang telah dilakukan antara atasan dan bawahan (Yukl, 2010). Dalam hubungannya dengan perilaku kerja inovatif perorangan, Scott dan Bruce (2002) menyimpulkan bahwa hubungan baik antara atasan dan bawahan—di mana atasan memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang dengan jalan meningkatkan kompetensi yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan bawahan-berhubungan secara langsung dengan perilaku kerja inovatif perorangan.

#### **8) Memberikan pendelegasian pekerjaan (*Delegating*)**

Dimensi ini merupakan dimensi perilaku dari kepemimpinan partisipatif, di mana bawahan mendapatkan kewenangan atau kekuasaan dalam menetapkan sendiri cara-cara terbaik dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Bawahan memiliki kewenangan untuk memutuskan apa yang diyakininya, sedangkan atasan relatif terlibat dalam pilihan alternatif keputusan yang diajukan bawahan, namun keputusan akhir berada pada kewenangan bawahan (Achua & Lussier, 2010). Survey yang dilakukan oleh Yukl (2010), dengan menggunakan skala dan wawancara dengan atasan, menyimpulkan bahwa

tujuan seorang pemimpin mendelegasikan tugas terhadap bawahan di antaranya untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan meningkatkan kemampuan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendorong bawahan agar cepat beradaptasi terhadap permasalahan pekerjaan, serta meningkatkan komitmen bawahan terhadap penyelesaian tugas.

**9) Memberikan arah terhadap perubahan – *Envisioning change***

Dimensi ini merupakan gambaran pernyataan yang bersifat kualitatif dan merupakan arah yang akan dicapai oleh organisasi. Visi merupakan gambaran nilai, dan harapan yang bersifat ideal dari anggota organisasi maupun *stake holder*. Visi harus dapat memberikan tantangan dalam pencapaiannya, namun harus realistis. Oleh karena itu visi lebih merupakan suatu sasaran jangka panjang yang ideal bila dibandingkan dengan target yang hanya memiliki makna yang sempit dengan tenggat waktu pencapaian yang singkat. Jabaran visi harus didukung dengan pernyataan misi, sasaran strategis, dan pernyataan nilai sebagai aspek pendukung dalam pencapaian visi (Yukl, 2010). Seorang pemimpin yang efektif harus dapat menjabarkan visi dengan elemen pendukungnya menjadi suatu program yang konkret yang mampu membawa perubahan perilaku pada level-level dibawahnya (Achua & Lussier, 2010).

**10) Memberikan dukungan terhadap inovasi (*Providing Innovation*)**

Dukungan merupakan suatu bentuk bantuan yang bersifat psikologis atau fisik yang diberikan atasan kepada bawahan (Yukl, 2010). Dalam kaitannya dengan inovasi, atasan memberikan dukungan sepenuhnya terhadap upaya-upaya inovatif yang dilakukan bawahan, mulai dalam bentuk sumbang saran ide kreatif sampai pada pemenuhan sarana kebutuhan bawahan untuk mengimplementasikan ide inovatif dalam pekerjaan, agar dapat memberikan stimulasi intelektual kepada bawahan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dukungan memberikan kepuasan bagi bawahan, terutama dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat ekstrinsik. Dukungan atasan terhadap perilaku kerja inovatif memberikan pemahaman dan penerimaan bagi bawahan bahwa perilaku inovatif yang akan dimunculkan berada pada situasi kendali bawahan, yakni dengan terbentuknya nilai-nilai subyektif sosial maupun penerimaan positif atau sikap positif terhadap perilaku inovatif (Ajzen & Fishben, 1991).

**11) Mengamati perubahan eksternal (*External monitoring*)**

*External Monitoring* merupakan dimensi perilaku pemimpin dalam menyikapi perubahan-perubahan di luar organisasi yang kemudian bisa berdampak terhadap organisasi yang dipimpinya (Yukl, 2010). Indikator perilaku dalam dimensi ini adalah mengamati informasi yang berkaitan dengan perubahan yang terjadi, menggunakan sarana yang tepat dalam memperoleh informasi, mengamati kebutuhan serta perilaku pelanggan, mempelajari kebijakan pesaing, hingga melakukan perencanaan strategis sebagai tindakan korektif.

**12) Mengambil resiko dan menunjukkan perilaku teladan (*Taking Risk & leading By example*).**

Nilai seorang pemimpin harus ditunjukkan dalam perilaku nyata. Dalam budaya paternalistik, perilaku pemimpin harus sesuai dengan nilai-nilai yang akan dibangun dalam organisasi (*walk the talk*). Apa yang diucapkan atau diharapkan oleh seorang pemimpin harus diwujudkan dalam bentuk perilaku keseharian kerja agar dapat diteladani oleh bawahan. Perilaku pemimpin harus mencerminkan visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan. Mendorong dan memberikan pengaruh terhadap bawahan dalam pencapaian visi, amat bergantung pada ekspektasi, rasa percaya diri, dan kemampuan bawahan.



Ekspektasi yang tinggi terhadap visi, misi, dan nilai dengan rasa percaya yang tinggi dari pimpinan dalam mencapainya, akan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja bawahan (Yukl, 2010).

Ragam dan intensitas perilaku kepemimpinan di atas dipersepsikan oleh pekerja dalam membangun kompetensi dan otonomi pekerja dalam membangun sinergi sosial di dalam unit kerjanya, sebagai kesiapan dirinya untuk melakukan perilaku inovatif dalam pekerjaan (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002). Lebih jauh Scott & Bruce (2002) mendukung pernyataan di atas, bahwa persepsi positif terhadap perilaku kerja inovatif berhubungan signifikan dengan perilaku kerja inovatif perorangan di dalam pekerjaan. Namun demikian sebaliknya akan terbentuk persepsi negatif pada diri karyawan, jika perilaku pimpinan maupun sikap rekan kerja kurang memberikan dukungan terhadap perilaku kerja inovatif. Secara empirik, Yuan dan Woodman (2010), menjelaskan bahwa ekspektasi positif terhadap penetapan kinerja optimal berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, sedangkan ekspektasi terhadap resiko sosial berhubungan secara negatif dengan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa pertanyaan mendasar yang perlu diajukan sebagai dasar dalam merumuskan permasalahan:

1. Apakah ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan perilaku kerja inovatif?
2. Apakah ada hubungan antara ekspektasi kinerja dengan perilaku kerja inovatif?
3. Apakah ada pengaruh perilaku pemimpin terhadap perilaku kerja inovatif perorangan, dengan ekspektasi kinerja bawahan sebagai variabel mediator?

## Hipotesis

Ada pengaruh positif perilaku pemimpin terhadap perilaku kerja inovatif, dengan ekspektasi kinerja sebagai mediator.

## METODE

### Populasi dan Sampel Penelitian

Hasil penelitian akan digeneralisasikan pada populasi penelitian yang mencakup 10 perusahaan dengan total 1296 karyawan yang tergabung dalam kelompok usaha jasa pelayanan logistik dan transportasi yang secara praktek telah mengembangkan perilaku kerja inovatif secara terstruktur dan sistematis.

Dengan metode nomogram Harry King dan agar sampel penelitian dapat mewakili keseluruhan populasi, maka ditetapkan 15 % dengan tingkat kepercayaan lima persen sebagai acuan yang dianggap layak dalam menetapkan sampel penelitian (Sugiyono, 2003). Dan untuk memperoleh keterwakilan sampel pada keseluruhan populasi, maka *Proportionate Stratified Random Sampling* digunakan penulis untuk menetapkan 194 subyek penelitian sebagai dasar perhitungan dan penetapan sampel penelitian yang mewakili jumlah karyawan dan jumlah level manajemen dari masing masing perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 1. Distribusi sampel penelitian

Perusahaan	$\Sigma$ Karyawan	Level Manajemen	$\Sigma$ Sampel
A	163	Puncak	0
		Menengah	9
		bawah	15
B	316	Puncak	0
		Menengah	21
		bawah	27
C	142	Puncak	0
		Menengah	9
		bawah	13
D	144	Puncak	0
		Menengah	9
		bawah	13
E	105	Puncak	0
		Menengah	6
		bawah	10
F	150	Puncak	0
		Menengah	8
		bawah	13
G	75	Puncak	0
		Menengah	3
		bawah	8
H	73	Puncak	0
		Menengah	4
		bawah	8
I	74	Puncak	0
		Menengah	3
		bawah	8
J	54	Puncak	0
		Menengah	3
		bawah	4
TOTAL	1296		194

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berisi sejumlah daftar pertanyaan yang penyusunannya berdasarkan skala likert. Khusus untuk mengungkap perilaku kerja inovatif digunakan skala penelitian dari empat dimensi perilaku kerja inovatif dari De Jong (2010) yang memiliki validitas dan reliabilitas yang signifikan pada penelitian 703 subyek penelitian dengan lini usaha manufaktur, informasi teknologi, pelayanan hukum, dan perusahaan yang bergerak dalam konsultan manajemen. Dengan model analisis *confirmatory factor analysis*, diperoleh hasil bahwa dimensi dimensi seperti, eksplorasi ide, membangkitkan ide, memenangkan ide, dan aplikasi ide, memiliki kontribusi terhadap keseluruhan konstruk instrumen perilaku kerja inovatif dengan tingkat signifikansi  $p < 0.001$ . Sedangkan uji korelasi antar faktor perilaku kerja inovatif menunjukkan hasil yang signifikan dengan koefisien korelasi yang bergerak antara 0.60 hingga 0,74 (De Jong 2010).

Sedangkan skala pengukuran perilaku kepemimpinan, dan ekspektasi kinerja, menggunakan konsepsi pemikiran dari Yukl (2010), Deci & Ryan (dalam Franken, 2002), Scholl (2002) yang dalam penetapan dimensi skala pengukuran telah dimodifikasi oleh penulis agar memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi dan praktek manajemen yang menekankan pentingnya kontribusi kerja inovatif dari seluruh lapisan manajemen dengan sistem insentif yang dijalankan X% di atas perusahaan yang sejenis.

**Validitas dan Reliabilitas Skala Pengukuran**

Uji validitas isi skala pengukuran, dilakukan dengan meminta umpan balik dan koreksi dari dua orang praktisi manajemen, setelah seluruh skala pengukuran berhasil disusun berdasarkan dimensi konsepsi teoritisnya. Sedangkan validitas dan reliabilitas item skala pengukuran dilakukan dengan melakukan uji coba pada 35 orang pekerja, dimana sampel uji coba tidak diikut sertakan pada penelitian utama. Tabel di bawah merupakan jumlah aitem setelah dilakukan uji coba:

**Tabel 2. Uji validitas dan reliabilitas butir**

No	Skala Pengukuran	∑ Aitem	∑ Aitem Valid & Reliabel	r kritis	Reliabilitas
1	Perilaku Kerja Inovatif	17	10	0,35	0,69
2	Ekspektasi Kinerja	10	10	0,35	0,83
3	Perilaku Pemimpin	35	35	0,35	0,96

Berdasarkan analisis dimensi perilaku kerja inovatif, masing masing dimensi memberikan kontribusi kepada kontruksi instrumen perilaku inovatif dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$ . dengan koefisien korelasi yang bergerak antara 0,56 hingga 0,71. Dimensi ekspektasi kinerja juga memiliki kontribusi terhadap keseluruhan kontruksi, dengan koefisien korelasi 0,79 dan 0,94 dengan signifikansi  $p < 0,01$ . Perilaku kepemimpinan bergerak antara 0,79 hingga 0,94 dengan  $p < 0,01$ .

Mempertimbangkan perolehan validitas dan reliabilitas item skala pengukuran pada tabel 2 di atas serta untuk memudahkan perolehan data penelitian di lapangan, maka komposisi jumlah item yang digunakan pada penelitian utama adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Jumlah aitem Penelitian Utama**

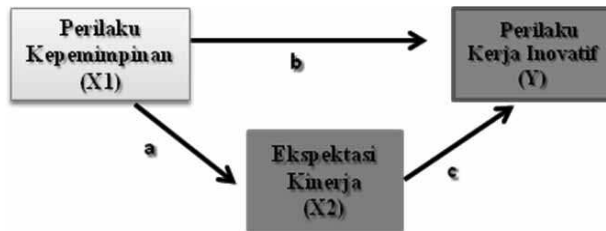
No	Skala Pengukuran	∑ Aitem
1	Perilaku Kerja Inovatif	10
2	Ekspektasi Kinerja	10
3	Perilaku Pemimpin	18

**ANALISIS & HASIL**

Dari hasil pengumpulan data, ada penambahan lima subyek penelitian yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini: satu orang presiden direktur, satu orang kepala cabang, satu orang supervisor yang merupakan representasi level manajemen puncak dan menengah. Sedangkan dua orang merupakan posisi pelaksana yang merupakan representasi level manajemen bawah. Sehingga keseluruhan sampel penelitian yang diikut sertakan dalam analisis berjumlah 199 subyek.

Pengolahan data dilakukan melalui bantuan program SPSS (*Statistical Product And Service Solution*) versi 16.0 untuk menganalisis pola hubungan antara variabel penelitian. Dengan metode analisis korelasi *product moment* pola hubungan baik secara mandiri maupun simultan dihitung dan diformulasikan seperti bagan 1 di bawah ini;

Bagan 1 : Korelasi antar variabel penelitian



Hasil analisis seperti pola hubungan pada bagan 1 di atas sebagai dasar untuk mengetahui lebih jauh pola pengaruh variabel penelitian terhadap perilaku kerja inovatif. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan formulasi sebagai berikut:

$$Total\ Effect = Direct\ Effect + Indirect\ Effect$$

Untuk mengetahui koefisien bangunan rumusan di atas, dengan melakukan perhitungan berdasarkan persamaan variabel bebas dan variabel terikat yang dibandingkan dengan persamaan variabel mediator dengan variabel terikat, dengan rumusan persamaan sebagai berikut:

$$rx1y = b + ac$$

$$rx2y = c + ab$$

- rx1y : koefisien korelasi antarvariable bebas dengan variebel terikat.
- rx2y : koefisien korelasi antarvariabel mediator dengan variabel terikat
- a : koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel mediator
- b : koefisien *direct effect*
- c : koefisien *indirect effect*

Berdasarkan analisis hubungan *Pearson Product Moment* dalam memperoleh hubungan antara variabel penelitian diperoleh hasil seperti pada tabel di bawah.

**Tabel 4. Pola hubungan antar variabel penelitian.**

Variabel Penelitian	N	Jumlah Aitem	Mean	SD	Perilaku Pemimpin	Ekspektasi Kinerja	Perilaku Kerja Inovatif
Perilaku Pemimpin	199	18	3,85	8,48	1	0,69**	0,47**
Ekspektasi Kinerja	199	10	3,92	3,78	0,69**	1	0,56**
Perilaku Kerja Inovatif	199	10	3,90	3,72	0,47**	.56**	1

Tabel 4 menjelaskan korelasi antar variabel penelitian di mana koefisien korelasi seluruhnya signifikan pada tingkat 0,01. Sedangkan untuk mengetahui *effect* pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif diperoleh koefisien sebagai berikut:  $0,47$  (*total effect*) =  $0,16$  (*direct effect*) +  $0,31$  (*indirect effect*). Sehingga berdasarkan asumsi teoritis yang dikemukakan dalam hipotesis penelitian, hasil temuan empiris menjelaskan:

1. Koefisien korelasi sebesar 0,47, menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara perilaku pemimpin dengan perilaku kerja inovatif.
2. Koefisien korelasi 0,56 memberikan penjelasan adanya hubungan signifikan antara ekspektasi kinerja sebagai aspek motivasional dengan perilaku kerja inovatif.
3. Koefisien korelasi sebesar 0,69 menjelaskan pada hubungan signifikan antara perilaku pemimpin dengan ekspektasi kinerja
4. Koefisien regresi sebesar 0,47 menjelaskan bahwa ada pengaruh perilaku pemimpin terhadap perilaku inovatif pekerja, dengan ekspektasi kinerja sebagai mediator.

## DISKUSI

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah ekspektasi kinerja sebagai proses motivasional perorangan dapat berperan sebagai mediator pada pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif yang dikembangkan secara perorangan oleh pekerja, tidak dapat dipisahkan dengan aspek motivasional pekerja. Data menunjukkan bahwa ekspektasi kinerja sebagai aspek motivasi kerja berperan tidak utuh dalam memediasi perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif. Efek perilaku kepemimpinan dapat bersifat langsung dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Akan tetapi di sisi lain bersifat tak langsung, yaitu terdapat ekspektasi kinerja sebagai aspek motivasi pekerja yang berperan sebagai mediator antara perilaku kepemimpinan terhadap kemunculan perilaku inovatif pekerja.

Secara struktural, dari 199 pekerja yang berpartisipasi dalam penelitian ini, 63 pekerja secara proporsional menduduki jabatan struktural seperti: direktur, general manager, kepala cabang, kepala departemen, dan supervisor, sebagai representasi tingkatan manajemen atas dan menengah. Sedangkan sisanya sebagai representasi manajemen bawah yang berada pada level staff dan pelaksana yang mewakili fungsi marketing, sumber daya manusia, keuangan dan akunting, *business development*, *procurement*, teknologi informasi dan operasional.

### 1. Pengaruh langsung

a. Posisi pemegang jabatan berpengaruh terhadap pekerja dalam menetapkan pilihan perilaku kerja yang mampu berdampak pada efektivitas kerja. Untuk itu, perilaku inovatif dapat menjadi pilihan sebagai persyaratan yang harus dilakukan pekerja untuk dapat berhasil. Semakin tinggi jabatan maka semakin membutuhkan pengorganisasian pekerjaan secara cermat dalam pelaksanaannya. Prinsip prinsip untuk melakukan alur perencanaan-pelaksanaan- pengendalian- dan tindak lanjut hasil evaluasi permasalahan, semakin menjadi kebutuhan pekerja dalam mengelola pekerjaan. Sehingga prinsip perilaku inovatif yang mengutamakan kreativitas-sinergi-implementasi nyata dalam pelaksanaan pekerjaan, menjadi rangkaian aktivitas yang mutlak harus dilakukan pekerja, terutama untuk mencapai efektivitas kerja yang diharapkan.

b. Jenis pekerjaan tertentu seperti sistem analisis IT, dan fungsi pengembangan sistem lainnya pada masing-masing bidang seperti: HRD, Bisnis, Marketing, IT, secara karakteristik dan tuntutan tugas memang mempersyaratkan perilaku inovatif. Untuk mencapai kesesuaian persyaratan pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki pemegang jabatan, maka pekerja akan mengembangkan kompetensi diri dalam melakukan aktivitas yang dipersyaratkan, sebagai upaya untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerja yang dicapainya kepada masing-masing atasan. Apabila seorang atasan memberikan keleluasaan untuk mengembangkan kompetensi, maka sejalan dengan berkembangnya otonomi diri pekerja (bawahan), ia akan semakin mempertahankan efektivitas kerjanya dengan tetap mempertahankan sinergi dengan rekan kerja lain dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002).

c. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap perilaku inovatif pekerja dapat diketahui berdasarkan temuan empiris dalam penelitian berikut ini:

- c.1. Dukungan (*supporting*) psikologis atasan terhadap perilaku pekerja memiliki hubungan secara langsung terhadap dimensi perilaku kerja inovatif seperti: eksplorasi ide (*idea exploration*)- mengajukan alternatif solusi yang tepat (*idea generating*)-meyakinkan rekan kerja atas ide yang diyakininya (*idea championing*).
- c.2. Mendukung/menyediakan sarana & prasarana inovasi yang berhubungan secara langsung dengan *idea generating dan idea championing*.
- c.3. Memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut serta terlibat dalam memecahkan masalah kerja (*consulting*) berhubungan dengan *idea generating dan idea championing*.
- c.4. Memberikan tugas yang menantang (*challenge*), berhubungan dengan *idea exploration dan idea championing*.
- c.5. Pendelegasian tugas (*delegating*) dan pengakuan (*recognition*) berhubungan dengan *idea generating*

## 2. Pengaruh tidak langsung

Praktek perilaku kerja inovatif pada populasi penelitian telah dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis. Pemberian insentif diberikan kepada pekerja yang berhasil mengembangkan perilaku inovatif yang memenuhi persyaratan dan kriteria tim penguji. Selama tahun 2011 kelompok perusahaan tempat penelitian ini dilakukan (10 perusahaan) secara group telah menghasilkan 205 perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara kelompok maupun perorangan yang berhasil distandardisir dan diaplikasikan di dalam pekerjaan. Perilaku kerja inovatif, memiliki keterkaitan yang sangat erat antara arah kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan puncak dengan realisasi pencapaian masing-masing tingkatan manajemen dan fungsi.

Atasan memiliki peran yang amat sentral dalam memfasilitasi dan mengendalikan usulan inovatif yang diusulkan oleh bawahan. Usulan inovatif yang dilakukan secara tertulis dan sistematis oleh bawahan dievaluasi oleh atasan berdasarkan prinsip, *Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale (QCDSM)*, agar keterkaitan dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan puncak, tetap dapat dikendalikan dan tetap fokus pada tujuan awal. Usulan inovatif yang lolos pada tahap eliminasi oleh atasan, diajukan untuk selanjutnya diuji dihadapan komite usulan perbaikan inovatif, yang selanjutnya diputuskan untuk distandardisasikan untuk diaplikasikan dalam pekerjaan. Usulan inovatif yang memenuhi kualifikasi dan memiliki dampak signifikan terhadap pertumbuhan organisasi ditetapkan sebagai usulan perbaikan inovatif perusahaan dalam mewakili pada konvensi perbaikan inovatif tingkat grup maupun tingkat korporat. Pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan yang lebih dominan terhadap perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan seperti uraian di bawah ini:

- a. Aspek motivasional memainkan peran yang amat penting dalam setiap usulan perbaikan inovatif yang diajukan oleh pekerja. Pekerja akan menggunakan seluruh upaya, pengetahuan, kemampuan teknis, maupun kemampuan dalam membangun sinergi sosial dengan rekan kerja maupun atasan, dalam setiap usulan perbaikan inovatif. Atasan sebagai wakil manajemen, memiliki kepentingan dalam merealisasikan sasaran unit kerjanya sesuai dengan ketetapan yang telah digariskan oleh manajemen, yaitu dengan berperan sebagai promotor sekaligus fasilitator dalam melakukan tindakan korektif terhadap setiap usulan perbaikan inovatif bawahan. Kondisi di atas menyebabkan ekspektasi kinerja (dimensi efektivitas dan dimensi penerimaan/pengakuan sosial) memiliki peran penting dalam setiap pengajuan usulan perbaikan inovatif. Pengaruh eksternal tidak serta merta memberikan pengaruh secara langsung, namun di mediasi oleh peran ekspektasi kinerja terhadap perilaku kerja inovatif yang akan dilakukan pekerja.
- b. Pola hubungan ekspektasi kinerja dengan perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa dimensi pengakuan/penerimaan sosial (motivasi ekstrinsik) memiliki pola hubungan yang lebih dominan jika dibandingkan dengan dimensi efektivitas kerja (motivasi intrinsik). Dimensi pengakuan sosial memiliki hubungan yang dominan dengan keseluruhan dimensi perilaku kerja inovatif dengan urutan nilai tertinggi pada *idea championing-idea generating-idea exploration-dan idea application*. Sedangkan efektivitas kerja memiliki hubungan dengan dimensi *idea application-idea championing-idea generating-dan idea exploration*. Kondisi di atas menjelaskan hal-hal berikut:
  - b.1. Untuk pekerjaan tertentu dengan otonomi dan rutinitas yang tinggi serta bersifat administratif, cenderung memiliki pola kerja yang relatif terstruktur dengan prosedur baku yang jelas. Persyaratan pekerjaan relatif kurang membutuhkan usulan perbaikan inovatif dalam periode waktu yang singkat, seperti misalnya pada fungsi *accounting, finance, programmer*; dan tugas administratif di level pelaksana. Dengan kata lain, efektivitas proses kerja kelompok lebih menjadi pertimbangan karyawan, daripada efektivitas kerja pribadi karyawan yang bersangkutan.
  - b.2. Pengaruh tidak langsung dengan pengakuan sosial yang lebih dominan dari dimensi efektivitas kerja, bisa saja terjadi pada pekerja yang tidak inovatif yang cenderung resisten terhadap perubahan yang memberikan pengaruh terhadap pekerja yang inovatif.

## SIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil analisa data dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat efek pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif, dengan ekspektasi kinerja sebagai mediator. Efek mediasi ekspektasi kinerja berperan sebagian dan menunjukkan pengaruh tidak langsung yang lebih dominan jika dibandingkan dengan pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif.

Ekspektasi pekerja (efektivitas dan pengakuan sosial) sebagai aspek motivasi pekerja memiliki andil besar dalam memunculkan perilaku inovatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Ekspektasi pekerja memberikan makna positif terhadap perilaku kepemimpinan dengan urutan hubungan seperti : dukungan inovasi-tantangan tugas-*consulting, recognition*, dukungan sarana-*delegating* dalam melakukan perilaku kerja inovatif yaitu, *idea exploration-idea generating-idea championing-dan idea application*.

## Saran

1. Dilihat dari detail perolehan mean variabel penelitian dan hubungan dimensi variabel perilaku kepemimpinan, ekspektasi kinerja, dan perilaku kerja inovatif, memberikan gambaran bahwa pada organisasi yang mengutamakan perilaku inovatif sebagai kebijakan kerja, maka ekspektasi kinerja sebagai aspek motivasi pekerja perlu memperoleh perhatian khusus dalam mengoptimalkan perilaku kerja inovatif.

Ekspektasi kinerja sebagai representasi motif intrinsik (efektivitas kerja) dan motif ekstrinsik (pengakuan/penerimaan sosial) perlu difasilitasi disamping dengan karakteristik kepemimpinan yang telah disebutkan di atas perlu membangun iklim kerja inovatif yang lebih dapat mendorong ekspektasi kinerja level pelaksana (*low management*) terhadap perilaku inovatif. Beberapa alternatif yang dapat mendorong iklim kerja inovatif antara lain: (1) Kebijakan organisasi dalam rencana kerja tahunan (RKT) diterjemahkan oleh masing masing unsur pimpinan fungsi menjadi area pengembangan fungsi (2) masing masing pimpinan unit secara spesifik menjabarkan pada area pengembangan tugas (3) ditawarkan kepada pekerja (4) proses mentoring dan coaching dari unsur pimpinan dan bertanggung jawab terhadap kepesertaan bawahan dalam usulan inovatif (5) ada *Calendar of event* yang pasti dalam penilaian dan presentasi di tingkat fungsi-perusahaan-group bisnis-antar group bisnis (6) ada *ritual and award* dengan upacara formal yang melibatkan unsur pimpinan puncak baik di tingkat perusahaan atau group-antar group (7) ada insentif yang signifikan dapat dirasakan oleh pekerja.

Setidaknya tahapan tersebut di atas dapat membangun iklim kerja inovatif, disamping memberikan pembelajaran secara konkrit dalam mengatasi dan mengantisipasi permasalahan pekerjaan.

2. Dalam paragraf sebelumnya dijelaskan perilaku inovatif dalam organisasi bukan hanya sekedar permasalahan tematis semata, namun merupakan proses sosio kultural yang terbentuk berdasarkan proses belajar sosial. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa ekspektasi kinerja memberikan dampak tak langsung yang lebih dominan pada perilaku pemimpin dengan perilaku kerja inovatif. Walaupun perilaku inovatif sebagai perilaku kerja yang diformalkan dan sebagai keseharian praktek manajemen, tampak ekspektasi dalam memperoleh pengakuan sosial berhubungan secara signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Kondisi tersebut memberikan pemahaman bahwa aspek situasional organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja.

Melihat kondisi tersebut di atas untuk penelitian yang akan datang perlu mengikut sertakan aspek iklim kerja sebagai variabel penelitian. Iklim kerja sebagai aspek situasional organisasi merupakan kaidah perilaku yang memiliki muatan norma perilaku yang dibenarkan kemunculannya di dalam organisasi.

Juga perlu mempertimbangkan pengambilan data dari dua sisi. Atasan diminta menilai hasil kerja bawahan dan bawahan melakukan penilaian terhadap perilaku pemimpin. Kondisi ini akan membantu untuk mengetahui lebih jauh karakteristik perilaku inovatif yang terjadi, dan sekaligus mengembangkan hasil penelitian ini yang hanya mengandalkan "self reporting" dari subyek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C.F., & Lussier, R.N. (2010). *Effective leadership*. Canada :Cengage Learning International Offices.
- Ajzen, I., & Fishben, M. (1991). The theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50,179-211.
- Baron, R.A., Byrne, D., Johnson, B.T. (1998). *Exploring social psychology*. Boston: Allyn And Bacon A Viacom Company.
- De Jong, J., & Den Hartog, D., (2010). Measuring inovative work behavior. *Journal of Creativity And Inovation Management*, 19, (1) , 23 – 36.
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and inovation in organizations*. London:Routledge.
- Franken. R.E. (2002). *Human motivation : Growth Motivation & Self Regulation*. USA: Wadsworth Thomson Learning.
- Imai, M. (1986). *Kaizen : The key to japan's competitive success*. Japan: The Kaizen Institute, Ltd.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership*. New Jersey :Pearson Education, Inc.
- Rank, J., & Nelson, N.E., & Allen, T.D. (2009). Leadership predictor of inovations and tasks performance: Sub ordinates' self esteem and self presentation as moderator. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 465-489.
- Robbins,S.P., Judge.T.A. (2009). *Organizational behavior*. London:Pearson Education Ltd.
- Sugiyono.(2003). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ulrich. D. (1997), *Human resource champion: The next agenda for adding value and delivering result*. Boston : Harvard Business School Press.
- West, M.A. & Altink, W.M.M., (1996). Inovation At Work: Individual, Group, Organizational And Socio Historical Perspectives, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, (1) , 3-11.
- Yuan, F., & Woodman, R.W., (2010).Innovative behavior in the work place: The role of performance an image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53:323-341.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

### Internet:

- Prijono Sugiarto (21 Februari 2011). Net Quality income Astra capai Rp. 4 triliun. Diunduh 10 Maret 2011, dari <http://www.infobanknews.com>
- Scott.S.G., & Bruce. R.A. (2002). The influence of leadership , individual attributes, and climate on inovative behavior: A model of individual innovation in the work place: Internet:<http://cpba.louisville.edu/bruce/research/fininno.htm>, 1-22.
- Scholl, W. Richard., (2002). Sources motivation model: Motives Behind Work Behavior. [www.uri.edu/research/scholl](http://www.uri.edu/research/scholl).

