



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA
PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN PEMBERDAYAAN
PSIKOLOGI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Gangsar Allamsyah Junianto

7311413197

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

Persetujuan Pembimbing

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia ujian skripsi pada:

Hari : *Jumat*
Tanggal : *15 Desember 2017*

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNNES



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002

Pembimbing

Dra. Palupiningdyah, M.Si
NIP. 195208041980032001

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 4 Januari 2018

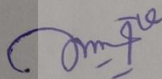
Dosen Penguji I



Dr. Ketut Sudarman, MM

NIP. 19521115197801002

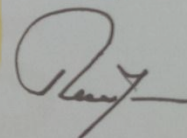
Dosen Penguji II



Nury Ariani W, SE, M.Sc

NIP. 198501082009122000

Dosen Penguji III



Dra. Palupiningdyah, M.Si.

NIP. 195208041980032001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyuno, M.M.

NIP. 195601031983121001

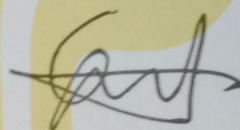
PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gangsar Allamsyah Junianto
NIM : 7311413197
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 2 Juni 1995
Alamat : Jl. Singosari Timur K1, RT03/RW09, Kel
Wonodri, Kec Semarang Selatan

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari skripsi ini terbukti jiplakan dari karya tulis orang lain maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Semarang, 6 Oktober 2017



Gangsar Allamsyah J
7311413197

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Mereka yang memimpin memberikan penglihatan kepada yang mengikutinya, dan mereka yang mengikuti memberikan hidup kepada mereka yang memimpin.

(Pauline Tangiora)

Persembahan

Dengan rahmat Allah SWT, saya persembahkan skripsi ini untuk

1. Bapak dan Ibu tercinta, terimakasih atas doa dan dukungannya.
2. Alamamater Universitas Negeri Semarang tercinta

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo)”. Segala yang tertuang dalam karya ini bukanlah hasil penulis semata. Berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan wawasan untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terimakasih kepada

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
4. Dra. Palupiningdyah, M.Si., Dosen pembimbing yang telah memberikan sumbang pemikiran serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini.

5. Para Dosen Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama saya menempuh studi Manajemen di Universitas Negeri Semarang.
6. Bapak dan Ibu selaku karyawan mandor pada Kebun Ngobo yang telah bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner.
7. Pimpinan PT Perkebunan Nusantara IX yang telah memberikan ijin untuk penelitian.
8. Teman-teman satu angkatan yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan, doa dan dukungan kepada penulis.

Saya sangat berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat khususnya dalam bidag Sumber Daya Manusia. Semoga kekurangan yang ada tidak mengurangi makna dari penelitian ini tetapi dapat menjadi peluang untuk penelitian berikutnya.

Semarang, 6 Oktober 2017

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Gangsar Allamsyah J
7311413197

SARI

Junianto, Gangsar Allamsyah. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo) Skripsi Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dra Palupiningdyah M.Si.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan psikologi, Perilaku Kerja Inovatif.

Perilaku kerja inovatif merupakan budaya kerja dimana hasilnya adalah ide-ide baru. Perilaku kerja inovatif karyawan dapat ditingkatkan apabila pimpinan turun tangan dalam mewujudkan suasana kerja tersebut. Peran pimpinan sangat besar dalam menstimulus perilaku kerja inovatif karyawan, dimana dengan melalui peningkatan pemberdayaan psikologi atau motivasi intrinsic karyawan maka akan mendorong terwujudnya perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan mandor yang bertugas di Kebun Ngobo dengan jumlah 75 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu sebesar 75 orang atau keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional, variabel mediasi adalah pemberdayaan psikologi dan variabel terikat adalah perilaku kerja inovatif. Metode pengumpulan data melalui metode wawancara, kuesioner, studi kepustakaan dan observasi. Analisis data menggunakan analisis deskripsi presentase dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif sebesar 0.486 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi sebesar 0,512. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif lebih besar melalui pemberdayaan psikologi dibandingkan pengaruh langsung yaitu $0,512 > 0,486$. Sehingga pemberdayaan psikologi dapat menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Saran dari penelitian ini diharapkan perusahaan lebih sering dalam memberikan pelatihan baik informal maupun formal melalui peran pimpinan. Pimpinan diharapkan dapat memberikan wewenang bagi anggotanya dalam mengelola tanggung jawab, sehingga anggota akan merasa terberdayakan. Karyawan yang terberdayakan akan mampu menciptakan motivasi intrinsik untuk mengembangkan potensinya. Hal ini akan menstimulus munculnya perilaku kerja inovatif di tempat kerja.

Abstrak

Junianto, Gangsar Allamsyah. 2017. Influence of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Psychological Empowerment as Mediation Variable (Study on Employee Foreman PT Perkebunan Nusantara IX Unit of Ngobo Garden) Final Project Management Department. Faculty of Economics. Semarang State University. Counselor: Dra Palupiningdyah M.Si.

Innovative work behavior is a work culture where results are new ideas. Employee innovative work behavior can be improved if the leadership intervenes in realizing the working atmosphere. The role of leadership is very stimulating in stimulating employee's innovative work behavior, which by increasing the empowerment of psychology or intrinsic motivation of employees will encourage the realization of innovative work behavior. Therefore, this study aims to determine the direct and indirect influence of transformational leadership on innovative work behavior.

The population in this study is the foreman employee who served in Ngobo Gardens with the number of 75 employees. Sampling using samples saturated by 75 people or the entire population. In this study the independent variables are transformational leadership, the mediation variable is psychological empowerment and the dependent variable is innovative work behavior. Methods of data collection through interview methods, questionnaires, literature study and observation. Data analysis used percentage analysis and path analysis.

Based on the result of path analysis, the direct influence of transformational leadership on innovative work behavior is 0.486, while the indirect effect of transformational leadership on innovative work behavior through psychology empowerment is 0,512. The conclusion of this research is the indirect influence of transformational leadership on the behavior of innovative work greater through psychological empowerment than direct influence that is $0,512 > 0,486$. Suggestions from this study are expected to be more frequent in delivering formal informal and formal training through leadership roles.

Suggestions from this study are expected to be more frequent in delivering formal informal and formal training through leadership roles. Leaders are expected to give authority to their members in managing responsibilities, so that members will feel empowered. Empowered employees will be able to create intrinsic motivation to develop their potential. This will stimulate the emergence of innovative workplace behaviors in the workplace.

DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------|------|
| PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | i |
| PENGESAHAN KELULUSAN..... | ii |
| PERNYATAAN..... | iii |
| MOTO dan PERSEMBAHAN..... | iii |
| PRAKATA..... | iv |
| SARI..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | |
| DAFTAR GAMBAR..... | |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1.Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2.Indentifikasi Masalah..... | 12 |
| 1.3. Cangkupan Masalah..... | 13 |
| 1.4.Rumusan Masalah..... | 13 |
| 1.5.Tujuan Penelitian..... | 14 |
| 1.6.Manfaat Penelitian..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 1.7.Orisinalitas Penelitian | 15 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 16 |
| 2.1.Kajian Variabel Penelitian | 16 |
| 2.1.1. Kepemimpinan Transformasional | 16 |
| 2.1.2. Pemberdayaan Psikologi | 20 |
| 2.1.3. Perilaku Kerja Inovatif | 26 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu | 29 |
| 2.3.Kerangka Berpikir | 30 |
| 2.4.Hipotesis..... | 34 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 35 |
| 3.1.Jenis dan Desain Penelitian | 35 |
| 3.2.Populasi, Sampel, danTeknik pengambilan sampel..... | 35 |
| 3.3.Variabel Penelitian | 36 |
| 3.3.1. Variabel Dependen..... | 36 |
| 3.3.2 Variabel Mediasi | 37 |
| 3.3.2. Variabel Independen | 37 |
| 3.4.Metode Pengambilan Data | 38 |
| 3.4.1. Metode Kuesioner | 39 |
| 3.4.2. Metode Wawancara | 39 |
| 3.5.Pengujian Instrumen Penelitian..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.1. Instrumen Penelitian..... | 40 |
| 3.6. Teknik Pengolahan Data | 41 |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif | 44 |
| 3.6.2. Analisis Statistik Inferensial | 45 |
| 3.6.3. Analisis Uji Asumsi Klasik..... | 46 |
| 3.6.4. Uji Model | 49 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 52 |
| 4.1. Hasil Penelitian | 52 |
| 4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian | 52 |
| 4.1.2. Analisis Deskriptif | 53 |
| 4.1.3. Uji Asumsi Klasik..... | 64 |
| 4.1.4. Uji Hipotesis | 68 |
| 4.2. Pembahasan..... | 77 |
| 4.2.1. Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif..... | 77 |
| 4.2.2. Kepemimpinan Transformasional pada pemberdayaan Psikologi | 79 |
| 4.2.3. Pemberdayaan Psikologi pada Perilaku Kerja Inovatif..... | 80 |
| 4.2.4. Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi sebagai Variabel Mediasi | 81 |
| BAB V Simpulan dan Saran | 82 |
| 5.1. Simpulan | 83 |

| | |
|--------------------------|----|
| 5.2.Saran | 84 |
| 5.3.Daftar Pustaka | 86 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

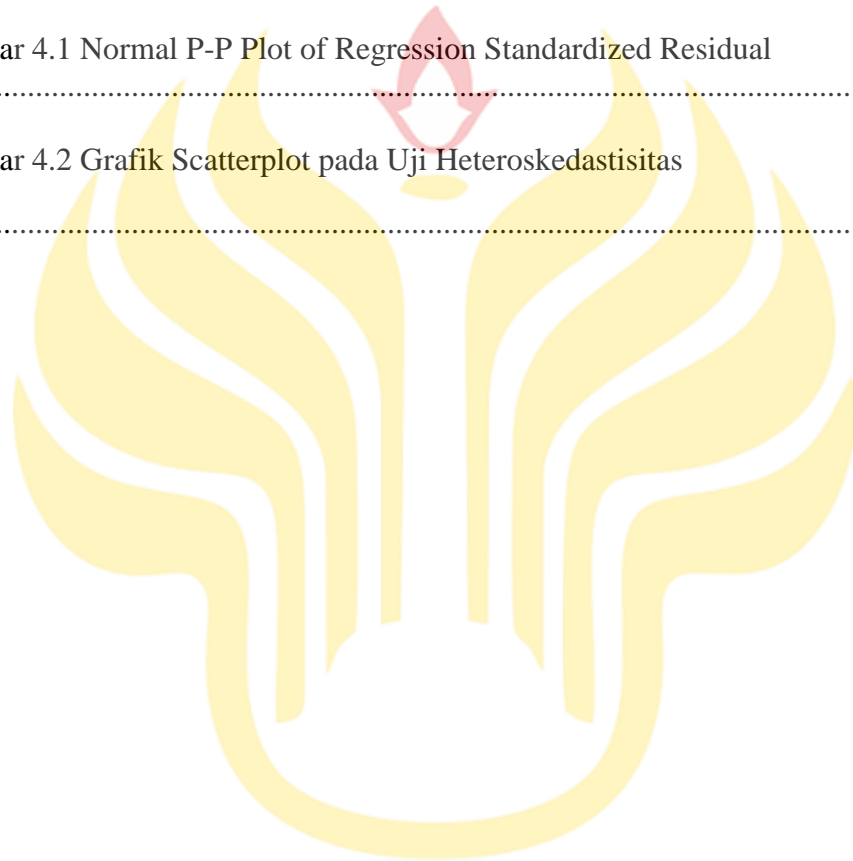
DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Perhitungan Observasi Awal..... | 5 |
| Tabel 1.2 Research Gep | 7 |
| Tabel 1.3 Target dan Realisasi BulanMaret..... | 11 |
| Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Pengukuran | 38 |
| Tabel 3.2 Indeks Skala Likert | 39 |
| Tabel 3.3.Validitas Kepemimpinan Transformasional | 41 |
| Tabel 3.4. Validitas Pemberdayaan Psikologi | 42 |
| Tabel 3.5 Validitas Perilaku Kerja Inovatif | 43 |
| Tabel 3.6 Uji Reliabilitas | 44 |
| Tabel4.1 Komposisi Jenis Kelamin Resonden | 53 |
| Tabel 4.2 Komposisi Rentan Usia..... | 54 |
| Tabel4.3. Komposisi Masa Kerja Responden | 55 |
| Tabel 4.4. Pendidikan Terakhir Responden | 55 |
| Tabel4.5 Rumus Angka Indeks Kepemimpinan Transformasional | 56 |
| Tabel 4.6 Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional | 58 |
| Tabel 4.7 Rumus Angka Indek Pemberdayaan Psikologi..... | 60 |
| Tabel 4.8. Jawaban Responden Tentang Pemberdayaan Psikologi | 61 |
| Tabel4.9. Rumus Angka Indeks Perilaku Kerja Inovatif | 62 |
| Tabel 4.10. Jawaban Responden Tentang Perilaku Kerja Inovatif | 63 |
| Tabel4.11 Hasil Uji Normalitas | 65 |
| Tabel 4.12 Uji Multikolieneritas | 66 |

| | |
|---|----|
| Tabel 4.13. Uji Gletjer | 68 |
| Tabel 4.14. Regresi I | 69 |
| Tabel 4.15. Regersi II | 70 |
| Tabel 4.16. Regresi III | 71 |
| Tabel 4.17. Output SPSS R square | 72 |
| Tabel 4.18 Regresi 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Pemberdayaan psikologi | 73 |
| Tabel 4.19 Output SPSS R Square | 74 |
| Tabel 4.20. Regresi 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan psikologi pada Perilaku Kerja Inovatif | 75 |
| Tabel 4.21. Pengaruh Langsung Tidak Langsung | 77 |

DAFTAR GAMBAR

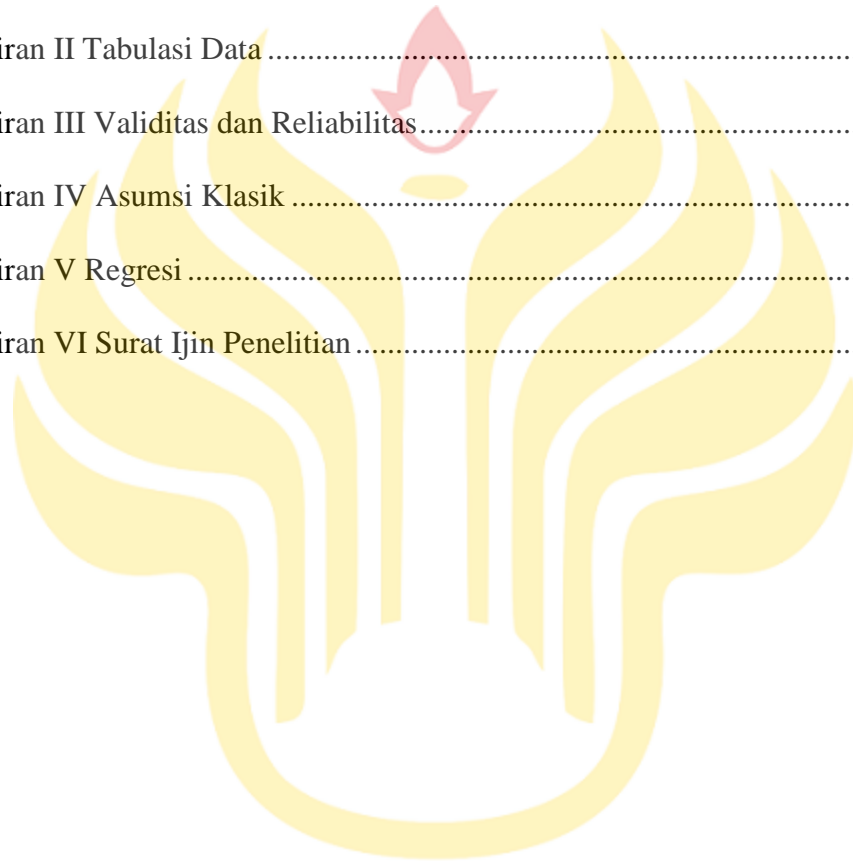
| | |
|---|----|
| Gambar 2.1 KerangkaBerpikir | 33 |
| Gambar 3.1 Model Penelitian | 49 |
| Gambar 4.1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual | 65 |
| Gambar 4.2 Grafik Scatterplot pada Uji Heteroskedastisitas | 67 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Daftar Lampiran

| | |
|---|----|
| Lampiran 1 Kuesioner dan Angket Observasi Awal..... | 89 |
| Lampiran II Tabulasi Data | 90 |
| Lampiran III Validitas dan Reliabilitas..... | 91 |
| Lampiran IV Asumsi Klasik | 92 |
| Lampiran V Regresi | 93 |
| Lampiran VI Surat Ijin Penelitian | 94 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi ini telah memberikan efek yang sangat besar terhadap tiap aspek-aspek kehidupan. Globalisasi tentu berpengaruh pada tiap aspek kehidupan mulai dari social, politik, budaya, dan ekonomi (Mubah, 2011: 303). Dalam bidang ekonomi ditandai dengan perputaran uang yang sangat cepat dan suasana persaingan antar pelaku bisnis yang semakin meningkat (Aditya, 2016: 1802). Semakin majunya teknologi, komunikasi dan informasi tentu hal ini lebih mempermudah kehidupan manusia, namun hal ini menjadi tantangan bagi pelaku bisnis tentang bagaimana cara untuk menyikapi kemajuan tersebut (Ameliola & Nugraha, 2013:363). Banyak perusahaan yang tidak dapat menyikapi kemajuan teknologi dan akhirnya tersingkir dari dunia bisnis, oleh karena itu perusahaan harus dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman saat ini. Selain itu, jika diamati secara langsung globalisasi juga menciptakan iklim persaingan antar pelaku bisnis, dimana perusahaan yang dapat bermanuver dengan baik akan bertahan dan perusahaan yang tidak siap akan tersingkir (Puspaningsih, 2003: 65).

Globalisasi ditandai dengan meningkatnya kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi (Sri Maharsi, 2000:128). Hal ini sejalan dengan pendapat Fuad (2000:5) yang mengatakan bahwa globalisasi telah menciptakan modernisasi

untuk mempermudah kehidupan manusia. Tentu hal ini dapat menjadi kemudahan dan dapat pula menjadi bencana bagi pelaku bisnis. Kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi tentu akan meningkatkan suasana persaingan antar perusahaan sebagai pelaku bisnis (Afsar et al, 2014: 1271). Tiap-tiap manajemen perusahaan akan selalu merencanakan berbagai strategi untuk memenangkan kompetisi pasar dan berlomba-lomba menjadi yang terbaik pada bidangnya (Puspaningsih, 2003:65). Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan perusahaan (Putri & Martono, 2015: 230). Oleh karena itu, dalam penerapannya manajemen perusahaan selalu mengharapkan ide-ide baru dan implementasinya dari karyawan. Dalam hal ini perusahaan cenderung menerapkan perilaku kerja inovatif yaitu kondisi ketika karyawan dipacu untuk memberikan inisiasi ide beserta implementasinya (Kleysen & Street, 2001:285).

Pada era persaingan, perilaku kerja inovatif dipandang sebagai cara yang tepat untuk diterapkan dalam internal perusahaan (Matzler et al, 2015:816). Selain itu, perilaku kerja inovatif yang diterapkan dalam perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan potensinya atau sebagai sarana aktualisasi diri bagi karyawan (Sinha et al, 2016:522). Melalui iklim perilaku kerja inovatif yang diterapkan dalam internal perusahaan maka diharapkan hal ini dapat memacu karyawan untuk dapat memberikan ide-ide baru untuk perusahaan. Selain itu dengan perilaku inovatif, karyawan juga diharapkan dapat

mengimplementasikan ide-ide yang telah dimunculkan sehingga ide tersebut dapat menjadi strategi jitu untuk kepentingan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Jong & Hartog (2007:43) yang mengatakan bahwa perilaku kerja inovatif meliputi inisiasi dan implementasi ide. Dalam penerapannya, perilaku kerja inovatif tidak secara langsung terwujud begitu saja. Diduga, peran pimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini mengingat bahwa peran pemimpin adalah mempengaruhi seseorang untuk melakukan tujuan bersama, selain itu pemimpin dikatakan memiliki kemampuan untuk memotivasi dengan menjadi inspirasi bagi bawahannya atau disebut dengan konsep kepemimpinan transformasional (Matzler et al, 2015: 817).

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikenalkan oleh Bass (1985). Melalui motivasi inspirasi, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi anggotanya dengan tujuan munculnya ide-ide baru untuk tujuan perusahaan menghadapi perubahan kebutuhan bisnis. Sehingga kepemimpinan transformasional dikatakan sebagai gaya kepemimpinan terbaik untuk meningkatkan inovatif kerja karyawan (Jong & Hartog, 2007:57). Sejalan dengan itu, penelitian sebelumnya yang dilakukan pada industry di China tahun 2014 mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar et al, 2014: 1284). Artinya semakin pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian berikutnya dengan subjek mahasiswa pasca sarjana di Irak juga menemukan hal serupa bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Sharifirad, 2013: 213). Selain itu penelitian terbaru yang dilakukan di dalam negeri juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (Aditya, 2016: 1828).

Sebagian besar temuan dalam penelitian mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, namun pada penelitian lainnya didapat temuan yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan terhadap penyiar radio pada tahun 2012 mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional hanya berpengaruh 17,9% terhadap perilaku kerja inovatif sedangkan 82,1% sisanya adalah faktor lain seperti gaji, komitmen, kepemimpinan partisipan dan dukungan untuk berinovasi (Kresnandito & Fajrianti, 2012). Artinya dalam penelitian Kresnandito & Fajrianti (2012: 101) dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sejalan dengan itu penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan pertanian di Malaysia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (Noor & Dzulkifli, 2013: 131). Artinya perilaku kerja inovatif tidak dipengaruhi oleh peran pemimpin. Oleh karena itu, selain faktor dari pimpinan yang sifatnya ekstrinsik karyawan juga perlu motivasi yang sifatnya intrinsik.

Perilaku kerja inovatif karyawan diduga tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi yang sifatnya ekstrinsik seperti dari gaya kepemimpinan transformasional. Motivasi yang bersifat intrinsik atau motivasi yang muncul dari kesadaran diri sendiri diduga kuat juga memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Melalui motivasi intrinsik, seseorang dapat memunculkan kesadaran bahwa dirinya mampu atau dapat memberikan motivasi pada diri sendiri, konsep ini dikenal sebagai pemberdayaan psikologi (Chen et al, 2012:4).

Pemberdayaan psikologi yang terdapat pada karyawan mampu meningkatkan kesadaran akan kemampuan diri, sehingga hal ini berpengaruh dengan perilaku kerja karyawan (Sinha et al, 2016: 523). Karyawan yang memiliki pemberdayaan psikologi mampu memunculkan motivasi untuk dirinya sendiri dalam melakukan visi atau tujuan yang lebih baik (Jha, 2014: 21). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh besar terhadap jalannya perilaku kerja inovatif. Sejalan dengan dugaan tersebut, terdapat temuan dalam penelitian yang dilakukan terhadap eksekutif kelas menengah dan tingkat senior yang bekerja di India, dan temuan mengatakan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (Sinha et al, 2016: 529). Penelitian selanjutnya yang dilakukan pada tahun 2014 dan 2016 terhadap industry di China juga menemukan temuan yang sejenis yang mengatakan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (Afsar et al, 2014: 1286), (Afsar & Badir, 2016: 13). Artinya semakin

karyawan mampu menciptakan motivasi untuk dirinya sesuai konsep pemberdayaan psikologi, maka hal itu akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Melalui hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis penting untuk dimiliki karyawan. Pemberdayaan psikologis berperan dalam memberikan motivasi intrinsik kepada karyawan untuk dapat berinovasi dalam bekerja. Pemberdayaan psikologis muncul dalam diri karyawan, karena ada stimulus dari faktor pimpinan (Chen et al, 2012: 4). Peran pimpinan yang mampu memberikan motivasi serta mampu menjadi figur inspirasi atau disebut gaya kepemimpinan transformasional dikatakan telah menstimulus munculnya pemberdayaan psikologi pada karyawan (Sinha et al, 2016: 523). Cara pemimpi dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kesadaran pada tempat yang lebih tinggi (Matzler et al, 2015:816). Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu mempengaruhi bawahannya dengan jalan meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi (Sidani, 2007: 711). Menurut Luthans (1995), pemberdayaan adalah pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tanpa harus menunggu persetujuan dari pimpinan. Artinya pemimpin melakukan transfer kekuasaan atau delegasi wewenang pada karyawan. Sehingga dengan

delegasi wewenang, karyawan memiliki wewenang dalam melakukan tindakan yang dianggap perlu dan dengan ini karyawan akan merasakan terberdayakan (Sukrajap, 2016: 29). Strategi ini membuat karyawan merasa percaya, bangga, loyal dan hormat pada atasannya sehingga akan memunculkan motivasi intinsik untuk melakukan lebih baik lagi (Sukrajap, 2016: 30). Sehingga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada pemberdayaan psikologi.

Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi didukung oleh beberapa temuan dalam penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan ritel di Indian pada tahun 2012 menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan pemberdayaan psikologi (Chen et al, 2012: 15). Sejalan dengan penelitian Chen (2012), terdapat penelitian serupa yang dilakukan terhadap karyawan industri di China pada tahun 2014 yang menemukan temuan serupa yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologi (Afsar et al, 2014: 1286). Artinya semakin pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka pemberdayaan psikologi atau motivasi intrinsik karyawan akan semakin meningkat. Namun terdapat pula penelitian yang bertolak belakang dengan Chen (2012) dan Afsar (2014) yaitu penelitian yang dilakukan pada karyawan suatu universitas di Indonesia yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada pemberdayaan psikologi (Hariningsih, 2009: 16). Artinya kepemimpinan

transformasional tidak memberikan pengaruh terhadap munculnya motivasi intrinsik atau pemberdayaan psikologi pada karyawan.

Dari penjelasan diatas diduga bahwa kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif merupakan konsep yang saling berhubungan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada tabel research gap sebagai berikut.

Tabel 1.1
Research Kepemimpinan Transformasional – Perilaku Kerja Inovatif

| | | Judul | | Hasil |
|---|--------------------------|--|------|---|
| 1 | Jong % Hartog | How Leaders Influence Employees Innovative Behavior | 2007 | Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. |
| 2 | Afsar & Badhir | | 2014 | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif |
| 3 | Sharifirad | Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, And Employee Well-Being | 2013 | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif |
| 4 | Aditya | Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif | 2016 | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif |
| 5 | Kresnaditho & Fajrianthi | Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Terhadap perilaku kerja Inovatif | 2012 | Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh lemah pada perilaku |

| | | | | |
|---|------------------|---|------|--|
| | | | | kerja inovatif (R2: 0,179) |
| 6 | Noor & Dzulkifli | Transformational Leadership, Work Climate Its Effect toward Innovative Work Behavior in R&D | 2013 | Kepemimpinan Transfromasional tidak berpengaruh pada perilaku kerja inovatif |

Afsar (2014: 2175) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif cenderung tidak langsung. Artinya perlu adanya pemberdayaan psikologis sebagai mediasi. Sukrajap (2016: 24) menjelaskan bahwa sebelum karyawan memiliki perilaku kerja inovatif, maka karyawan harus terberdayakan terlebih dahulu. Sehingga pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif dengan cara meningkatkan pemberdayaan psikologi karyawan terlebih dahulu (Pieterse et al, 2010: 620)

Kepemimpinan dengan gaya transformasional memberikan motivasi serta kepercayaan lebih pada karyawan, agar karyawan merasa terberdayakan serta memiliki motivasi intrinsik dan mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Pieterse et al, 2010: 620). Sedangkan melalui konsep pemberdayaan psikologi, karyawan yang terberdayakan mampu menciptakan motivasi untuk dirinya sendiri agar dapat meningkatkan inovasi dalam bekerja (Sukrajap, 2016: 29). Sejalan dengan hal tersebut, terdapat temuan dalam penelitian yang mendukung hubungan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif. Pada penelitian yang menguji 3 variabel tersebut

dilakukan terhadap 5 industri di China pada tahun 2014, dalam penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi sebagai variable mediasi (Afsar et al, 2014: 1287). Artinya semakin pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka hal tersebut akan meningkatkan pemberdayaan psikologi dan juga berpengaruh pada meningkatnya perilaku kerja inovatif. Hasil tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan tahun 2010 pada karyawan instansi pemerintahan di Belanda. Dalam penelitian tersebut mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah berpengaruh positif pada perilaku inovatif dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologi (Pieterse et al, 2010: 620). Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif secara bersama merupakan penelitian yang menarik, karena ketiga variable tersebut dianggap berpengaruh langsung pada keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti hubungan ketiga variabel tersebut secara mediasi pada salah satu BUMN di Indonesia yang dapat dikatakan sedang mengalami penurunan produksi, yaitu pada PT Perkebunan Nusantara IX.

PT Perkebunan Nusantara IX merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang agribisnis. PT Perkebunan Nusantara IX memiliki beberapa unit kebun yang tersebar di wilayah Jawa Tengah, namun pada penelitian ini peneliti

berfokus pada unit Kebun Ngobo yang terletak di Kabupaten Semarang. Unit Kebun Ngobo dipilih karena dari sekian banyak kebun milik PT Perkebunan Nusantara IX, hanya Kebun Ngobo yang memiliki komoditas beranekaraga antara lain, karet, kopi, pala, kayu dan lain sebagainya. Banyaknya komoditas yang dimiliki Kebun Ngobo seharusnya menjadikan keuntungan dalam meningkatkan laba, namun justru saat ini Unit Kebun Ngobo sedang mengalami kerugian dikarenakan produksi yang tidak sesuai target. Keberhasilan produksi untuk mencapai profit kebun merupakan tanggung jawab bersama manajer dan karyawan perkebunan Unit Ngobo. Pada jajaran manajer Kebun Unit Ngobo dipimpin oleh seorang kepala kebun dengan jabatan Manajer. Manajer membawahi afdeling, yaitu satuan kebun dibawah Kebun Ngobo. Pada Kebun Unit Ngobo memiliki 4 afdeling yang dipimpin oleh 4 manajer yang disebut asisten manajer kebun. Dalam operasionalnya asisten manajer kebun merupakan pimpinan afdeling yang bekerja dibantu oleh beberapa mandor. Asisten manajer kebun bertanggung jawab terhadap keberhasilan mengelola komoditas di wilayah afdelingnya.

PT Perkebunan Nusantara IX memiliki 5 budaya kerja yang diterapkan pada seluruh Unit Kebun. Budaya kerja yang pertama yaitu integritas, artinya keselarasan perkataan tindakan dalam melaksanakan tanggung jawab. Budaya kerja selanjutnya adalah antusias, artinya mampu menunjukkan semangat tinggi dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban. Budaya kerja yang ketiga yaitu kerja tim yang artinya kemampuan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan

perusahaan. Budaya kerja berikutnya yaitu peduli, artinya merasakan dan menunjukkan empati serta ikhlas membantu terhadap seluruh stakeholder. Budaya kerja yang kelima adalah inovasi, artinya dapat cermat membaca peluang dan mampu mengembangkan langkah-langkah baru serta menciptakan iklim yang kondusif untuk implementasi agar menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi.

Pada Kebun Ngobo, pimpinan seperti manajer, asisten manajer dan asisten manajer kebun memiliki tanggung jawab dalam memberikan arahan kerja dan motivasi pada bawahannya. Tujuannya adalah agar karyawan memiliki motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam budaya kerja PT Perkebunan Nusantara IX, inovasi merupakan salah satu dari 5 budaya kerja. Oleh karena itu pada Kebun Ngobo, perilaku kerja inovatif menjadi hal yang diterapkan dalam bekerja. Perilaku kerja inovatif memiliki 2 tahapan yaitu inisiasi dan implementasi ide-ide. Melalui observasi awal, peneliti melakukan penyebaran angket dengan jumlah 10 yang diberikan kepada mandor pelaksana pada 4 afdeling di Kebun Ngobo. Berikut hasil perhitungan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Perhitungan Observasi Awal

| Indikator | Opportunity Exploration | | Generativity | | Formative Investigation | | Championing | | Application |
|-------------|-------------------------|----|--------------|----|-------------------------|----|-------------|----|-------------|
| | | | | | | | | | |
| Responden 1 | 75 | 75 | 75 | 75 | 100 | 75 | 75 | 75 | |
| Responden 2 | 75 | 50 | 75 | 50 | 75 | 75 | 50 | 75 | |

| | | | | | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|------|
| Responden 3 | 75 | 50 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 75 |
| Responden 4 | 50 | 100 | 75 | 75 | 100 | 75 | 75 | 75 |
| Responden 5 | 100 | 75 | 100 | 75 | 50 | 25 | 100 | 50 |
| Responden 6 | 75 | 50 | 50 | 25 | 25 | 50 | 75 | 75 |
| Responden 7 | 25 | 50 | 50 | 25 | 100 | 100 | 100 | 75 |
| Responden 8 | 75 | 50 | 50 | 25 | 25 | 25 | 25 | 50 |
| Responden 9 | 100 | 50 | 50 | 75 | 75 | 25 | 75 | 75 |
| Responden 10 | 75 | 50 | 75 | 75 | 75 | 50 | 50 | 50 |
| Hasil | 73 | 60 | 63 | 53 | 65 | 53 | 73 | 67,5 |

Sumber: Data primer diolah 2017

Dari hasil angket awal tersebut peneliti mendapatkan menyimpulkan gambaran awal mengenai perilaku kerja inovatif mandor yaitu kemampuan mandor dalam inisiasi ide-ide 62% dan kemampuan dalam implementasi ide-ide 64%. Dari 10 mandor yang diberikan angket awal, dapat disimpulkan bahwa rata-rata memiliki perilaku kerja inovatif namun masih belum maksimal. Kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan masih dibawah 75%.

Untuk lebih jelas meneliti permasalahan pada obyek, peneliti melakukan wawancara pada beberapa pimpinan dan mandor di Kebun Ngobo. Dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan Kebun Ngobo dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif mandor masih rendah, karena banyak permasalahan di kebun yang belum terselesaikan. Sedangkan pemimpin sudah memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan dengan terjalinya hubungan

pimpinan dan karyawan mandor yang akrab. Selain itu pimpinan selalu berupaya memberikan arahan kerja, saran dan perhatian pada karyawan mandor, dengan tujuan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif. Selain wawancara dengan Pimpinan Kebun Ngobo, peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu mandor di Kebun Ngobo. Dari hasil wawancara tersebut, mandor menuturkan bahwa pada Kebun Ngobo, Pimpinan merupakan seseorang yang dihormati dan dijadikan teladan bagi karyawan lain. Dari hasil wawancara tersebut telah memenuhi dari kepemimpinan transformasional, sehingga dapat dikatakan Pimpinan Kebun Ngobo dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Selain menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, pimpinan di Kebun Ngobo juga dikatakan sudah berupaya meningkatkan pemberdayaan psikologi. Hal ini terlihat dengan sikap pimpinan Kebun Ngobo yang memberikan wewenang penuh pada mandor untuk mengelola bagian kebunnya. Pimpinan Kebun Ngobo memberikan wewenang pada mandor dalam mengelola anggaran, tenaga kerja dan kebutuhan lainnya untuk kegiatan operasional di kebun. Sukrajap, (2016: 29) juga menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah pemberian kekuasaan dan keleluasaan terhadap penyelesaian tugas. Sehingga dapat dikatakan pimpinan Kebun Ngobo telah berusaha dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis mandor. Namun yang terjadi dilapangan, perilaku kerja inovatif mandor masih rendah, hal ini dikarenakan banyak permasalahan di Kebun yang belum terselesaikan serta penggunaan anggaran kurang efektif dan

efisien. Sehingga ini mempengaruhi realisasi target yang belum mencapai target pekerjaan. Dalam Kebun Ngobo, pekerjaan tiap bulan telah dibuat target. Namun realisasi pekerjaan sering memiliki perbedaan. Berikut tabel 1.1 data target pekerjaan dan realisasinya, pada afdeling klepu, teknik dan gebugan.

Tabel 1.1

Target dan Realisasi Bulan Maret

| | | | |
|--|----------------------|----------|--------------|
| | | | |
| | Sortasi Karet | | 86.889 (kg) |
| | | | |
| | Panen karet | | 11.729 (kg) |
| | Hama sengon | | 9,74 (ha) |
| | gulma sengon | | 9,74 (ha) |
| | | | 396 (botol) |
| | produksi minyak pala | 150 (kg) | 56 (kg) |
| | perawatan kopi | | 121.643 (ha) |

Sumber : Laporan Bulanan Afdeling Teknik, Klepu dan Gebugan

Dari data diatas dapat dilihat sebagian pekerjaan belum mencapai target yang ditentukan. Namun beberapa pekerjaan telah terselesaikan dengan baik. Pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan tiap-tiap mandor di lapangan. Dari latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang perilaku kerja inovatif pada PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan ini dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

- a. Permasalahan perkebunan seringkali tidak teratasi sehingga menghambat kegiatan operasional perkebunan, sehingga hal ini menurunkan hasil kerja di lapangan
- b. Mandor dalam perkebunan merupakan *firstline management*, namun dalam pelaksanaannya mandor masih belum dapat untuk mencari solusi dalam menangani permasalahan di lapangan.
- c. Dalam mengatasi permasalahan di perkebunan, masih sedikit mandor yang dapat memberikan ide untuk mengatasinya.
- d. Pimpinan Kebun Ngobo sebagai atasan mandor seringkali memberikan masukan kepada mandor untuk mengatasi permasalahan di lapangan, namun strategi tersebut saat diterapkan keberhasilannya belum maksimal.

1.3. Cakupan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi Sebagai Variabel Mediasi”. Perilaku kerja inovatif

karyawan dipilih karena peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan.

1.4.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut.

- a. Apakah kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
- b. Apakah kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis pada karyawan mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
- c. Apakah pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
- d. Apakah kepemimpinan transformasional melalui pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.

1.5 Tujuan Penelitian

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.

- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada pemberdayaan psikologis karyawan PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis pada perilaku kerja inovatif karyawan PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologi.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

A. Bagi Peneliti

1. Penelitian ini dapat dijadikan tambahan wawasan intelektual tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi pada perilaku kerja inovatif karyawan Mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
2. Penelitian ini menambah ilmu pengetahuan bahwa meningkatkan perilaku kerja inovatif merupakan tujuan penting yang ingin dicapai oleh setiap organisasi dan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

B. Bagi Pembaca

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi empiris, khususnya bagi para peneliti lain yang berminat untuk meneliti masalah kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan penjelasan dan bukti bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis dapat berpengaruh pada perilaku kerja inovatif.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih pemikiran yang dapat menjadi salah satu masukan dalam tata kelola manajemen PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan transformasional ke perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologi masih jarang diteliti di Indonesia. Penelitian sebelumnya dilakukan di China 2014 pada pekerja industry. Penelitian sebelumnya juga lebih banyak menguji variabel-variabel tersebut secara parsial atau terpisah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh peran pemimpin yang transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologi

BAB II

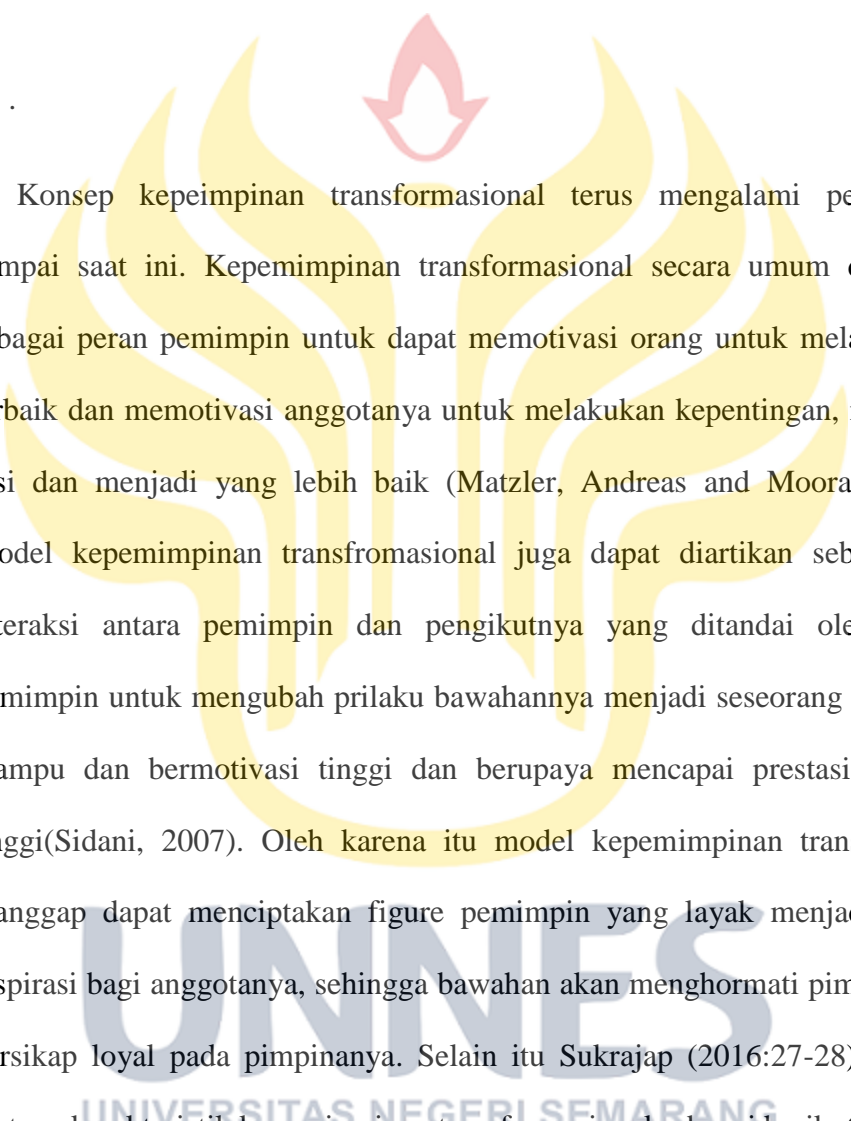
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Variabel Penelitian

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Jong & Hartog, 2007). Raharjo *et al.* (2016: 3) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai aspek yang berpengaruh dari lingkungan kerja bagi karyawan (Sharifirad, 2013:201). Dalam perusahaan, pemimpin dengan kekuasaan dan kebebasannya memiliki peran dalam memberdayakan bawahannya melalui penugasan (Changiz and Mohsen, 2015). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Salah satu gaya kepemimpinan adalah pemimpin yang dapat menciptakan motivasi kepada bawahannya dan menjadi motivasi insiparasi bagi bawahannya disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional (Afsar *et al.*, 2014). Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang dikenalkan oleh Bass (1985). Bass (1990:21) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merujuk pada pemimpin yang kharismatik bagi bawahannya dan dengan demikian menginspirasi bawahannya melalui pendekatan emosional atau merangsang bawahannya secara intelektual. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam perusahaan, karena mampu menginspirasi para karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang lebih

tinggi dan juga akan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan (Raharjo *et al.*, 2016: 349)

The image contains a large, semi-transparent watermark of the logo for Universitas Negeri Semarang (UNNES). The logo features a stylized yellow flame or leaf shape with a red flame-like element at the top. Below the logo, the text 'UNNES' is written in large, bold, blue letters, and 'UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG' is written in smaller, blue, all-caps letters below it.

Konsep kepemimpinan transformasional terus mengalami perkembangan sampai saat ini. Kepemimpinan transformasional secara umum didefinisikan sebagai peran pemimpin untuk dapat memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik dan memotivasi anggotanya untuk melakukan kepentingan, mewujudkan visi dan menjadi yang lebih baik (Matzler, Andreas and Mooradian, 2015). Model kepemimpinan transformasional juga dapat diartikan sebagai bentuk interaksi antara pemimpin dan pengikutnya yang ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi (Sidani, 2007). Oleh karena itu model kepemimpinan transformasional dianggap dapat menciptakan figure pemimpin yang layak menjadi motivator inspirasi bagi anggotanya, sehingga bawahan akan menghormati pimpinanya dan bersikap loyal pada pimpinanya. Selain itu Sukrajap (2016:27-28) menjelaskan tentang karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

1. Mampu menggerakkan anggota kelompok untuk mencapai kinerja melebihi dari yang diharapkan. Dampaknya anggota mampu memimpin dirinya sendiri ke arah yang lebih baik.
2. Mampu mendorong tingkat kepuasan serta komitmen karyawan yang tinggi terhadap kelompok organisasi. Komitmen tinggi itu diperoleh dari pengungkapan visi-visi yang selalu mereka ucapkan.
3. Merespon kebutuhan masing-masing aggotanya melalui pemberdayaan dan menyelaraskan tujuan dan target dari masingmasing anggota, pemimpin, kelompok, dan juga perusahaan secara keseluruhan.
4. Memberikan dukungan, bimbingan dan juga mentoring kepada setiap anggotanya.

Konsep kepemimpinan transformasional dianggap sebagai konsep kepemimpinan yang dibutuhkan dalam perusahaan modern (Khalili. 2016). Melalui konsep kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat meningkatkan tingkat integritas melalui pemahaman bersama antara pemimpin dan karyawan (Kresnandito & Fajrianti, 2012:98). Sehingga diharapkan melalui gagasan kepemimpinan transformasional akan tercipta sinergi antara bawahan dan atasan dalam mewujudkan visi perusahaan. Bass (1990: 22) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 4 dimensi antara lain.

1. *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau *role model* bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti dia, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil risiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

2. *Inspirational Motivation (IM)*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun *team spirit*, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

3. *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya

secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya, dan memperbaharui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut didepan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

4. *Individual Consideration (IC)*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu; memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

2.1.2 Pemberdayaan Psikologi

Zimmerman *et al* (1992: 78) menjelaskan pemberdayaan sebagai proses individu mendapatkan wewenang atau kontrol atas pekerjaannya. Menurut Luthans (1995), pemberdayaan adalah pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tanpa harus menunggu persetujuan dari pimpinan. Artinya dari pemberdayaan adalah pemberian keleluasaan terhadap penyelesaian tugas berkaitan dengan aktivitas karyawan. Transfer kekuasaan tersebut tidak hanya berupa pemberian kebebasan untuk berbuat akan tetapi juga mempunyai makna tanggung jawab dan akuntabilitas yang tinggi pada pekerjaan tersebut (Sukrajap, 2016: 29). Hechanova *et al* (2006;72) berpendapat bahwa pemberdayaan dalam perspektif organisasi adalah tindakan yang diambil oleh organisasi untuk berbagi kekuasaan dan pengambilan keputusan, karyawan yang merasa terberdayakan akan merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri. Pemberdayaan juga merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dengan memberikan kesempatan karyawan dalam memaksimalkan kemampuan ketika bekerja, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal (Koesindratmono & Septiarini, 2011;51). Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengelola sumberdaya secara efektif dan efisien dengan kemampuannya sendiri. Sehingga karyawan akan berusaha secara maksimal dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Selama 4 tahun terakhir konsep pemberdayaan merupakan senjata ampuh dalam meningkatkan efektifitas perusahaan (Chen *et al.*, 2012: 4). Individu yang terberdayakan akan melihat diri mereka lebih kompeten dan mampu mempengaruhi pekerjaan, menjadi lebih proaktif, menunjukkan inisiatif dan independen (Pieterse et al, 2010: 611). Selanjutnya

Menon (2001;155) menjelaskan pemberdayaan karyawan menjadi 3 konsep:

1. Pemberdayaan karyawan secara struktural

Pemberdayaan struktural merupakan pendekatan pemberdayaan secara tradisional yang

dipahami sebagai pemberian kewenangan kekuasaan dan pengambilan

keputusan. Kekuasaan yang dimaksud yaitu kekuasaan dalam organisasi yang berasal dari sumber seperti otoritas hirarki, pengendalian sumber daya manusia, dan sentralitas jaringan. Dengan memberdayakan karyawan maka akan melibatkan pemindahan wewenang pengambilan keputusan hirarki organisasi kepada karyawan, dalam hal ini memberi kemampuan kepada karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi hasil organisasi. Pemberdayaan struktural merupakan pendekatan secara tradisional.

2. Pemberdayaan karyawan secara motivasional

Pemberdayaan dengan pendekatan secara motivasional pertama kali dipopulerkan oleh Conger dan Kanungo pada tahun 1988. Pemberdayaan ini

dikonseptualisasikan sebagai kemungkinan psikologis. Pemberdayaan didefinisikan sebagai proses untuk

meningkatkan perasaan *self-efficacy* pada anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang dapat memberdayakan suatu ketidakberdayaan dan melalui pemindahan karyawan oleh organisasi dan teknik informal untuk memberikan informasi yang akurat.

3. Pemberdayaan karyawan secara kepemimpinan

Pemberdayaan dalam pendekatan kepemimpinan ditekankan pada aspek pemberian energi dari pimpinan kepada bawahan. Pemimpin memberdayakan bawahannya dengan cara memberikan inspirasi agar karyawan ikut berpartisipasi dalam proses transformasi organisasi.

Pemberdayaan psikologi merupakan konsep yang awalnya dikembangkan oleh (Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer (1999:512) mendefinisikan pemberdayaan psikologi sebagai konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan. Konsep pemberdayaan psikologi terus mengalami perkembangan. Pemberdayaan psikologi secara umum merujuk pada kemampuan seseorang dalam menciptakan motivasi untuk dirinya sendiri (Chen *et al.*, 2012). Konsep pemberdayaan psikologi dijelaskan sebagai suatu keadaan yang memberikan *power* dan kendali pada seseorang sehingga merasa mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan

motivasi intrinsik pada tugas (Koesindratmono. 2011). Sejalan dengan itu, pemberdayaan psikologi juga diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya dalam melakukan visi atau tujuan yang lebih baik (Jha. 2014).Pemberdayaan psikologis dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis yang berpengalaman atau mengatur kognisi(Zhang & Bartol. 2010:110)

Pemberdayaan psikologis adalah sebagai keadaan psikologis yang berada dalam individu, yang mencerminkan aktif orientasi terhadap peran kerja (Knippenberg *et al.* 2010). Dalam dunia kerja pemberdayaan psikologi didefinisikan sebagai upaya atau proses untuk mengurangi ketergantungan karyawan kepada atasannya dan memberikan penekanan kepada pengendalian individu pada tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang harus dilakukannya(Takaheghesang & Lengkong. 2016:1015).Seorang individu yang terberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang terberdayakan(Sukrajap. 2016:27). Sehingga melalui pemberdayaan psikologi diharapkan karyawan mampu untuk memotivasi atau meyakinkan dirinya mampu dalam melakukan pekerjaan lebih baik lagi dan mampu mendorong untuk berprestasi dalam bekerja.Selama beberapa tahun terakhir, konsep pemberdayaan psikologi dianggap sebagai senjata ampuh untuk meningkatkan efektifitas perusahaan(Chen *et al.*, 2012). Spreitzer

(1997:681) menjelaskan pemberdayaan psikologi dijelaskan menjadi 4 dimensi antara lain.

1. Makna (*meaning*)

Makna dalam hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan itu mempunyai makna terhadap sasaran kerja, idealisme dan standar karyawan sendiri. Hal tersebut merujuk pada keselaran antara persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku karyawan. Secara khusus makna mengacu pada nilai dari suatu tujuan kerja, yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita individu sendiri atau standar individu yang bersangkutan. Makna melibatkan kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku. Secara optimal, individu akan menyadari pentingnya pekerjaan mereka bagi organisasi dan bagi diri mereka sendiri dan memberi perhatian terhadap pekerjaan mereka. Menurut Speitzer, et al (1997) keberartian akan tercipta ketika individu merasakan bahwa pekerjaannya berarti dan penting baginya. Pekerjaan dirasakan berarti oleh individu ketika tujuan dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar sistem standar orang tersebut. Hasilnya, individu akan cenderung untuk melakukan tugasnya dengan baik dan bangga dengan keberhasilan yang dicapai. Individu yang diberdayakan akan memiliki kepercayaan dan kepedulian tentang apa yang dihasilkan.

2. Kompetensi (*competen*)

Kompetensi merupakan keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas tugasnya dengan penuh keahlian. Kompetensi juga sejalan dengan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan diri dalam melaksanakan peran kerja. Tanpa rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri, individu akan merasa tidak mampu dan kurang diberdayakan. Adanya *competence* akan mempengaruhi pandangan positif individu, individu akan menilai kemampuan dirinya (pengetahuan dan keterampilan), kondisi fisik dan emosi, harga diri, yang keseluruhannya dapat mempengaruhi pekerjaan, individu yang memiliki motivasi internal akan selalu ingin berusaha memperluas pekerjaannya, mempunyai perasaan tanggung jawab dan memiliki kreativitas kerja untuk memperbaiki proses organisasi.

3. Menentukan nasib sendiri (*self determination*)

Menentukan merupakan kemampuan individu dalam menentukan pilihannya sendiri terhadap tindakan yang akan dilakukannya berdasarkan pada pengalaman individu dalam memilih tindakan. Penentuan diri merefleksikan individu akan kemampuannya untuk memilih tindakan, individu secara sukarela melibatkan diri dalam melaksanakan tugas, bukan karena dipaksa atau dilarang untuk melibatkan diri dalam melaksanakan tindakan. Penentuan diri mencerminkan otonomi dalam mengawali dan

kelanjutan dari perilaku kerja dan proses. Penentuan diri melibatkan tanggung jawab perorangan terhadap tindakan yang telah diambil.

4. Dampak (*impac*)

Impact menggambarkan tingkatan seorang karyawan bisa mempengaruhi hasil strategis, administrasi atau operasi pekerjaannya. Impact berbeda dengan locus of control internal karena locus of control internal merupakan karakteristik kepribadian umum, sementara impact merupakan hasil work contexts. Dampak merupakan sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi hasil yang strategis, administratif, atau kegiatan operasional di tempat kerja. Dimensi dampak mencerminkan sejauh mana strategi yang digunakan, pelaksanaan yang dilakukan, atau hasil yang diperoleh di tempat kerja sehingga berdampak pada individu itu sendiri dan organisasi. Apabila individu merasa bahwa keterlibatan mereka dilingkungan kerja dapat mempengaruhi organisasi maka individu memiliki pengendalian diri yang efektif, pengendalian diri yang efektif adalah individu dapat menyatukan lingkungan dengan keinginan mereka.

Menurut Spreitzer (1995:) faktor yang mempengaruhi pemberdayaan psikologis yaitu:

- a. *Locus of control*. Locus of control menjelaskan sejauh mana orang percaya bahwa mereka dapat menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka. Individu dengan locus of control internal terkait kehidupan pada umumnya lebih cenderung merasa mampu membentuk kerja dan lingkungan kerja mereka sehingga merasa diberdayakan.
- b. *Self esteem*. Harga diri didefinisikan sebagai perasaan umum harga diri, yang mengemukakan berkaitan dengan pemberdayaan. Individu yang mempunyai harga diri yang tinggi cenderung untuk memberikan mereka perasaan layak akan hasil kompetensinya.
- c. *Access to information*. Organisasi harus membuat informasi lebih tersedia untuk lebih banyak pada tingkat yang lebih melalui perangkat yang lebih. Tanpa informasi, anda dapat yakin bahwa orang-orang tidak akan memperluas diri untuk mengambil tanggung jawab atau melampiaskan energi kreatif mereka.

2.1.3 Perilaku Kerja Inovatif

Konsep perilaku kerja inovatif awalnya dikembangkan oleh West & Farr (1989). Perilaku inovatif dapat didefinisikan sebagai tindakan disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam peran pekerjaan, kelompok kerja atau organisasi, dalam rangka memperoleh manfaat kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Janssen. 2003:34). Konsep ini terus mengalami

perkembangan sampai saat ini. IWB biasanya meliputi eksplorasi peluang dan generasi ide-ide baru, tetapi juga dapat mencakup perilaku yang diarahkan dalam mengimplementasikan perubahan, menerapkan pengetahuan baru atau memperbaiki proses untuk meningkatkan pribadi dan performa bisnis (Dincer et al. 2011:911).

Dalam perusahaan, perilaku inovatif sangatlah penting, inovasi bertujuan untuk memberikan ide-ide baru agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dalam persaingan dengan perusahaan lain (Aditya. 2016: 1803). Jong & Hartog (2007: 43) menjelaskan bahwa perilaku inovatif terdiri atas 2 tahap, inisiasi ide dan implementasi ide. Bekenan dengan itu, perilaku inovatif bertujuan mendorong pemunculan hal-hal yang baru meliputi ide atau gagasan, inovasi produk serta strategi kerja dengan tujuan meningkatkan efektif dan efisien dan dalam menghadapi era persaingan (Kresnandito & Fajrianti. 2012: 29). Imran et al (2010:3339) menjelaskan konotasi perilaku inovatif adalah untuk menghasilkan output yang inovatif dan bermanfaat bagi organisasi sedangkan perilaku karyawan ditujukan terhadap membuat produk baru, proses dan jasa yang inovatif. Sehingga untuk menciptakan inovasi dan mendukung perilaku kerja inovatif, perusahaan perlu kontribusi dari karyawannya untuk dapat memberikan gagasan dan realisasi dari ide-ide.

Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai seperangkat perilaku yang dibutuhkan untuk mengembangkan, meluncurkan dan menerapkan ide-ide dengan tujuan

meningkatkan kinerja pribadi dan bisnis (Afsar *et al*, 2014). Pada era persaingan saat ini, perilaku kerja inovatif dikatakan sebagai strategi yang tepat diterapkan dalam perusahaan (Matzler, Andreas and Mooradian, 2015). Perilaku kerja inovatif juga dapat diartikan sebagai multi-dimensi, konstruk menyeluruh yang menangkap semua perilaku di mana karyawan dapat berkontribusi memberikan ide-ide dan dapat menerapkannya (Jong &

Hartog, 2007). Kleysen & Street (2001) menjelaskan perilaku kerja inovatif memiliki

5 dimensi pendukung sebagai berikut.

1. *Opportunity Exploration*

Opportunity exploration merupakan kemampuan mempelajari atau mengetahui lebih banyak tentang peluang dalam berinovasi. Proses ini merujuk pada kemampuan karyawan dalam menciptakan inovasi melalui perilaku kerja inovatif. Aktivasinya meliputi : memberi perhatian pada berbagai sumber peluang, mencari peluang untuk berinovasi, mengenali peluang, serta berbagi informasi yang berkaitan dengan peluang.

2. *Generativity*

Generativity mengacu pada proses pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan. Pada hal ini diartikan sebagai proses dimana karyawan dapat memunculkan konsep/ide untuk selanjutnya dapat diterapkan dalam perusahaan. Aktivitas-aktivitas yang menyertai adalah munculnya gagasan yang memiliki peluang, membuat gambaran tentang gagasan serta mengelompokkannya, menggabungkan gagasan dengan informasi.

3. *Formative Investigation*

Formative investigation adalah memberikan perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan mencoba untuk menginvestigasikannya. *Formative investigation* menekankan pada upaya untuk menemukan bentuk dari sebuah gagasan, solusi dan opini kemudian dilanjutkan dengan tahap uji coba. Aktivitas – aktivitas tahap formatif investigasi meliputi : merumuskan ide dan pemecahan masalah, melakukan uji coba ide dan pemecahan masalah, serta mengevaluasi ide dan pemecahan masalah.

4. *Championing*

Championing diartikan sebagai usaha untuk merealisasikan ide-ide. Aktivitas - aktivitas yang menyertai adalah mobilisasi berbagai macam sumber daya, meyakinkan dan mempengaruhi

orang lain, menekan dan negosiasi, melakukan sesuatu yang menantang dan menghadapi resiko.

5. *Application*

Application adalah mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, mengkomersialisasikan ide-ide inovatif. Aktivitas-aktivitas yang menyertai adalah penerapan ide, memodifikasi ide, dan melakukan rutinisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif telah diteliti sebelumnya oleh (Jong & Hartog. 2007), (Afsar, F. Badir and Bin Saeed, 2014), (Sharifirad. 2013) dan (Aditya. 2016). Dalam penelitian tersebut terdapat temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Namun pada penelitian (Kresnandito & Fajrianthi. 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif. Selanjutnya pada penelitian (Noor & Dzulkifli. 2013) terdapat temuan yang berbeda, yaitu bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada perilaku kerja inovatif.

b. Pengaruh pemberdayaan psikologi pada perilaku kerja inovatif.

Penelitian tentang pengaruh pemberdayaan psikologi telah diteliti sebelumnya oleh (Sinha, Priyadarshi and Kumar, 2016), (Afsar, F. Badir and Bin Saeed, 2014) dan (Afsar and Badir, 2016). Dalam penelitian tersebut terdapat temuan yang sama, yaitu bahwa pemberdayaan psikologi berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada pemberdayaan psikologi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi sebelumnya telah dilakukan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologi. Pernyataan ini didukung oleh penelitian (Chen *et al.*, 2012), dan (Afsar, F. Badir and Bin Saeed, 2014). Namun dalam penelitian (Hariningsih, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada pemberdayaan psikologi.

d. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi sebagai variabel mediasi.

Penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologi sebelumnya telah diteliti oleh (Afsar, F. Badir and Bin Saeed, 2014) dan (Pieterse *et al.* 2010). Pada penelitian tersebut mendapatkan temuan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologi.

2.3 Kerangka Berpikir

Dalam organisasi, inovasi sangatlah penting untuk memberikan ide-ide baru. Di tengah persaingan dengan organisasi-organisasi lain tentunya ide-ide baru sangatlah penting sebagai terobosan dalam menentukan kesuksesan organisasi. Untuk mendorong munculnya ide-ide baru dari anggotanya, perusahaan seharusnya dapat menerapkan perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai seperangkat perilaku yang dibutuhkan untuk mengembangkan, meluncurkan dan menerapkan ide-ide dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi dan bisnis (Afsar, F. Badir and Bin Saeed, 2014). Melalui penerapan perilaku kerja inovatif maka diharapkan perusahaan mendapatkan inisiasi dan implementasi ide-ide dari karyawan. Ide-ide dari karyawan nantinya diharapkan dapat menjadi strategi jitu untuk kepentingan bisnis.

Penerapan perilaku kerja inovatif tidak dapat langsung begitu saja diterapkan. Dalam penerapannya perlu adanya peran pimpinan yang memberikan contoh dan motivasi kepada anggotanya. Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi seseorang untuk mewujudkan tujuan bersama. Dalam upaya mempengaruhi seseorang, pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi pada anggotanya. Konsep kepemimpinan yang dapat

memotivasi anggtanya merupakan konsep yang dikenalkan oleh Bass (1985) yaitu konsep kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah bagaimana dan mengapa para pemimpin mampu memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik dan memotivasi anggota mereka untuk menjalankan tugas dengan baik, berusaha untuk tujuan yang lebih baik atau memenuhi visi, dan dengan demikian oragisasi akan melakukan lebih dari yang diharapkan (Matzler, Andreas and Mooradian, 2015). Pemimpin yang transformasional berupaya memberikan motivasi, pendekatan dan menciptakan hubungan emosional dengan bawahnya. Sehingga karyawan akan merasa terinspirasi dan hormat pada pimpinanya.

Melalui peran pemimpin yang transformasional, karyawan atau bawahan akan memiliki motivasi inspirasi yang dijadikan sebagai inspirasi dalam bekerja dan berusaha memberikan yang terbaik untuk pekerjaanya. Organisasi yang menerapkan kepemimpinan transfromasional akan lebih mudah dalam mengintegrasikan tugas-tugas. Dalam melakukan pekerjaan karyawan yang termotivasi oleh pimpinan akan lebih baik dalam mengeksplor ide-ide dan gagasan baru. Sehingga dengan sendirinya pemimpin yang transformasional akan menciptakan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Selain itu bagi pemimpin yang bersikap transformasional akan lebih memiliki hubungan emosional dengan bawahannya, sehingga melalui konsep kepemimpinan

transformatif, pemimpin dapat meningkatkan tingkat integritas melalui pemahaman bersama antara pemimpin dan karyawan.

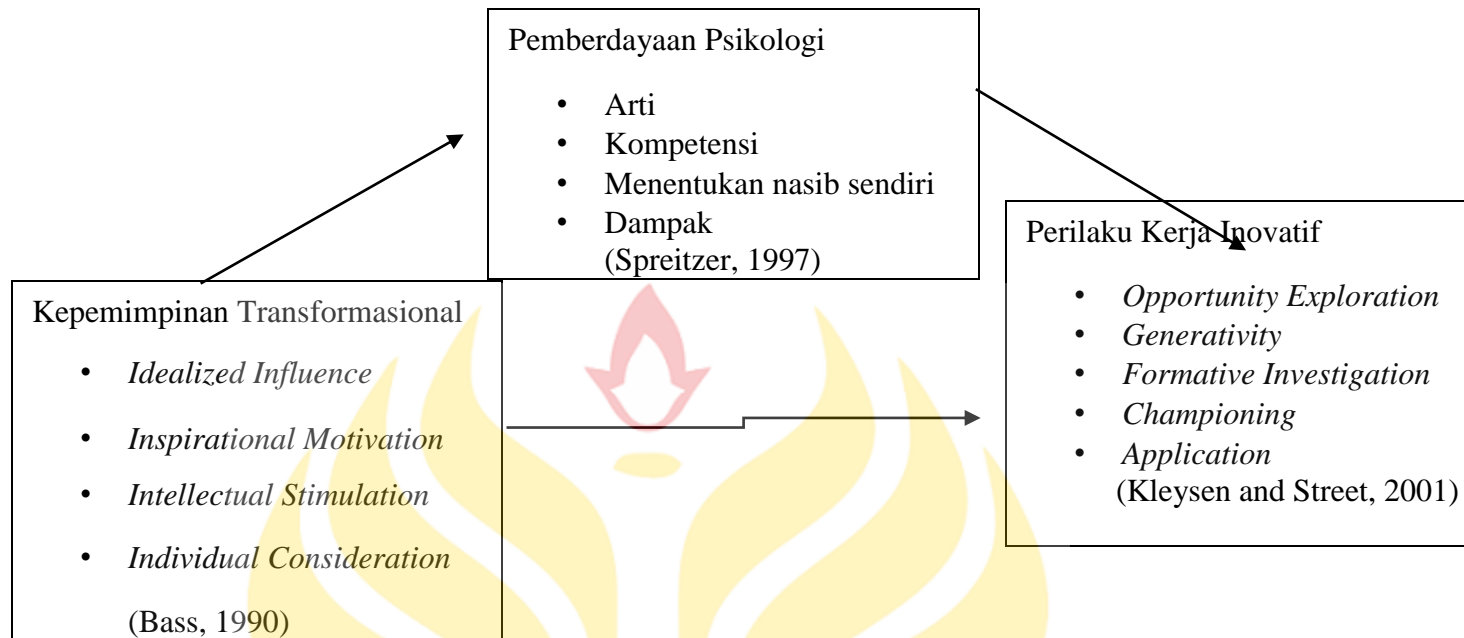
Peran kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi anggota organisasi. Selanjutnya tinggal bagaimana anggota menciptakan motivasi secara intrinsik. Melalui gaya pemimpin yang transformasional, pemimpin yang dianggap sebagai figur akan berusaha meningkatkan pemberdayaan karyawan. Melalui pemberdayaan akan merangsang munculnya motivasi pada diri karyawan. Sehingga karyawan mampu menciptakan motivasi untuk dirinya sendiri agar dapat bekerja lebih baik lagi dan memiliki keyakinan untuk melaksanakan visi dan misi. Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan dengan gaya transformasional adalah dengan memberikan kepercayaan berupa wewenang karyawan dalam mengelola tanggung jawab. Karyawan yang menerima delegasi wewenang akan merasa bahwa dirinya penting dan dipercaya oleh perusahaan sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Konsep meningkatkan motivasi intrinsik ini disebut dengan pemberdayaan psikologis. Konsep dimana dorongan untuk maju muncul dari diri sendiri. Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai semacam motivasi intrinsik yang diwujudkan dari empat jenis kognisi yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri (Chen *et al.*, 2012). Seseorang yang diberdayakan akan memiliki kemampuan yang lebih dari pada yang tidak diberdayakan. Melalui pemberdayaan psikologi, akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Sehingga melalui

pemberdayaan psikologi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan.

Kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif dianggap sebagai konsep yang saling berkaitan. Pemimpin yang transformasional akan terus menciptakan kedekatan emosional dengan bawahnya melalui motivasi, meningkatkan kesadaran serta menjadi figur yang baik. Melalui pemimpin yang transformasional akan merangsang munculnya motivasi dalam diri karyawan atau disebut pemberdayaan psikologi. Seseorang yang diberdayakan akan memiliki keyakinan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, hal ini meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Dari uraian latarbelakang ini maka penulis tertarik mengangkat judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologi Sebagai Variabel Mediasi”, dengan kerangka berpikir sebagai berikut.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998:67). Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan

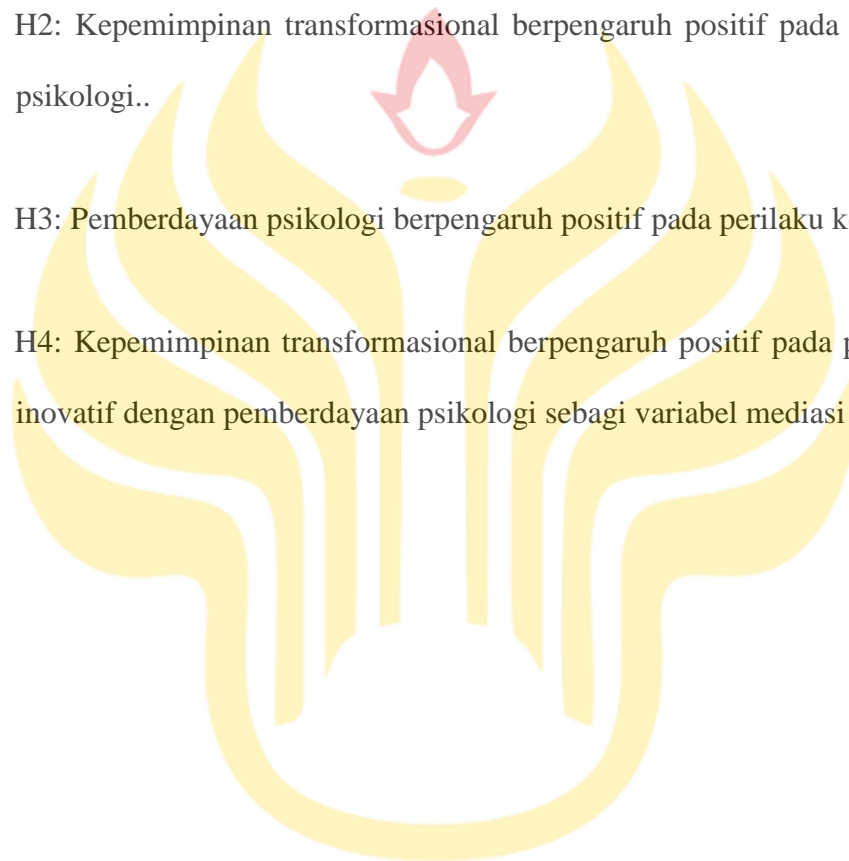
yang berhasil dijalankan selama ini. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologi..

H3: Pemberdayaan psikologi berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologi sebagai variabel mediasi



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif para mandor. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dengan gaya transformasional yang tinggi dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif mandor pada PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada pemberdayaan psikologi. Artinya pimpinan Kebun Ngobo dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan pemberdayaan psikologi atau motivasi intrinsik para mandor untuk berprestasi dalam bekerja.
3. Pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa mandor yang telah terberdayakan psikologi mampu untuk menstimulus dan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Mandor yang memiliki pemberdayaan psikologi atau motivasi intrinsik tinggi akan cenderung memiliki perilaku kerja inovatif yang tinggi.

4. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi sebagai variabel mediasi. Artinya pimpinan Kebun Ngobo dengan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi mampu meningkatkan pemberdayaan psikologi atau motivasi intrinsik mandor. Sehingga mandor yang terberdayakan psikologi oleh faktor pimpinan akan menstimulus munculnya perilaku kerja inovatif. Hal ini ditunjukkan dengan munculnya kemampuan mandor dalam memunculkan gagasan ide-ide baru serta mengimplementasikan ide-ide tersebut.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

a. Saran Teoritis

Untuk penelitian selanjutnya perlu mengkaji faktor-faktor lain selain kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi dalam menguji pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini dikarenakan pimpinan di PT Perkebunan Nusantara IX sering terjadi rotasi kerja, sehingga tidak semua pimpinan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional. Selain itu, faktor kompensasi, stress kerja serta budaya kerja kaizen diduga merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

b. Saran Praktis

1. Perilaku kerja inovatif mandor dalam penelitian ini masuk dalam katagori sedang, sehingga pimpinan perlu menstimulus munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan. Untuk menstimulus munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan mandor PT Perkebunan Nusantara IX Unit Kebun Ngobo, maka pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pimpinan Kebun Ngobo diharapkan dapan memberikan contoh untuk dapat ditiru oleh mandor (*idealized influence*). Selain itu pimpinan diharapkan dapat juga memberi motivasi dan memberikan inspirasi bagi karyawan mandor (*Inspiration Motivation*). Hal ini dapat berupa arahan kerja, pelatihan dan pendekatan secara informal.
2. Untuk dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif mandor dapat dengan cara meningkatkan pemberdayaan psikologis mandor. Dalam penelitian ini, pemberdayaan psikologis mandor masuk dalam katagori sedang sehingga perlu ditingkatkan. Dalam meningkatkan pemberdayaan psikologi pimpinan perlu meberdayakan mandor. Melalui pemberian kepercayaan atau delegasi wewenang, dukungan dan kebebasan dalam mengelola tanggungjawab (*individual consederation*) diharapkan akan memberdayakan mandor secara psikologis, sehingga akan meningkatkan motivasi intrinsik mandor. Melalui delegasi wewenang, maka potensi mandor akan meningkat sehingga akan merangsang munculnya perilaku kerja inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B. & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resources Management (JCHRM)*, 2015-0016. Vol. 7, No. 1, Hal. 5-26
- Afsar, B., F. Badir, Y. & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 8, Hal. 1270-1300.
- Ameliola, S. & Nugraha, H.D. (2013). Perkembangan Media Informasi dan Teknologi Terhadap Anak dalam Era Globalisasi. *The 5th International Conference on Indonesian Studies: "Ethnivity and Globalization"*, Hal. 362–371.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006.
- Bass, B.M., (1990). Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, Hal. 19–31.
- C. Baskoro. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, Vol. 3. hal: 1-12.
- Changiz & Mohsen, (2015). Journal of Enterprise Information Management. *Journal of Enterprise Information Management The Learning Organization Iss Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28, No. 2, Hal. 14–39.
- Chen, H.-J. et al., (2012). Transformational Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Enterprise Information Management Iss Industrial Management & Data Systems*, Vol. 19, No. 1, Hal. 83–96.
- D. Douglas & A. Marc. (1995). Empowerment theory, research, and application. *Plenum Publish Corporation*. Vol: 23. hal: 569-579.
- Dewa Nyoman Reza Aditya, K.A., (2016). Pengaruh Iklim Organisasi , *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 3, Hal, 1801–1830.
- Dincer, H. et al., (2011). The significance of emotional intelligence on the innovative work behavior of managers as strategic decision-makers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.909–919.
- D. Raharjo & R. Witiastuti. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Manajemen Analysis Journal*. Vol: 5, hal: 347-361.

- Hariningsih, (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Komunikasi Vertikal dan Pemberdayaan Psikologi. *Jurnal UDINUS*, hal.1–17.
- Imran, R. et al., (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), pp.3337–3343.
- Janssen, O., (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational ...*, 76(3), pp.347–364.
- Jha, S., (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), pp.18–35.
- Jong, J.P.J. De & Hartog, D.N. Den, (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp.41–64.
- Khalili, A., (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), pp.2277–2293.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T., (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp.284–296.
- Koesindratmono, F., (2011). Hubungan antara Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT . Perkebunan Nusantara X (Persero). *INSAN*, 13(1), hal: 50–57.
- Kresnandito, A.P. & Fajrianti, (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), hal: 78–85.
- L. Aisyah & S. Wartini. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada OCB. *Management Analysis Journal*. Vol: 5. hal: 235-250.
- Matzler, K., Andreas, F.B. & Mooradian, T.A., 2015. Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), pp.815–831.
- Mubah, A., 2011. Strategi Meningkatkan Daya Tahan Budaya Lokal dalam Menghadapi Arus Globalisasi. *Jurnal UNAIR*, 24(31), pp.302–308.
- Noor, H.M. & Dzulkifli, B., 2013. Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), pp.129–133.
- Pieterse et al, 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 31(4), pp.609–623.
- Puspaningsih, A., 2003. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara. , 7(2), pp.95–116.
- Sharifirad, M.S., 2013. Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), pp.198–225.
- Sidani, Y.M., 2007. Perceptions of leader transformational ability: The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, 26(8), pp.710–722.
- Sinha, S., Priyadarshi, P. & Kumar, P., 2016. Journal of Workplace Learning Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning Journal of Workplace Learning Journal of Workplace Learning*, 28(8), pp.519–535.
- Sri Maharsi, 2000. Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Terhadap Bidang Akuntansi Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(2), pp.127–137. Available at: <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15673>.
- Spreitzer, 1999. EmpowertoLead.pdf.
- Spreitzer, K.& N., 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), pp.679–704.
- Sukrajap, M.A. & Ekonomi, F., 2016. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS. , 12(September), pp.22–45.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Takaheghesang & Lengkong, 2016. ISSN 2303-1174 H. Takaheghesang., V. P.K. Lengkong., G. M. Sendow. Analisis Pengaruh Kepuasan , 4(4), pp.1013–1024.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic taks motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), pp.666–681.
- Umar, Husein, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Ed. 1, Jakarta : Rajawali Pers, 2009.
- Zhang, X. & Bartol, K.M., 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation,

and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), pp.107–128.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG