

## Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian Proaktif, dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif

*Iffah Fitri Nur Khasanah<sup>1</sup> & Fathul Himam<sup>2</sup>*  
Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

**Abstract.** Every country needs innovation to support economic growth and prepare for the future of a better nation. This study aimed to empirically examine transformational leadership, proactive personality, and work design in driving innovative work behavior. The hypothesis proposed was transformational leadership, proactive personality, and work design was a predictor of innovative work behavior in employees. This study used a quantitative survey approach. Methods of data collection in this study was done by spreading the scale to the subject of research. Data were analyzed using multiple regression technique. The results showed that transformational leadership, proactive personality, and work design together improve employee innovation ( $F = 58.032, R^2 = 0.593, p < 0.01$ ).

**Keywords:** innovative work behavior, transformational leadership, proactive personality and work design

**Abstrak.** Setiap negara membutuhkan inovasi untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan mempersiapkan masa depan bangsa yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Hipotesis yang diajukan adalah kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja merupakan prediktor dari perilaku kerja inovatif pada karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan skala kepada subjek penelitian. Data dianalisis dengan teknik regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja secara bersama-sama meningkatkan perilaku inovasi kerja karyawan ( $F = 58,032, R^2 = 0,593; p < 0,01$ ).

**Kata kunci:** perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif dan desain kerja

Perubahan lingkungan yang begitu cepat menjadi tantangan baru bagi setiap organisasi untuk menyelenggarakan organisasi yang produktif dengan kinerja optimal. Organisasi diharuskan untuk cepat membaca dan mengenali kondisi-kondisi baru

kemudian beradaptasi sesegera mungkin terhadap perubahan tersebut. Kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan adaptasi dan pengambilan langkah strategis guna menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan (Ancok, 2012). Oleh

---

<sup>1</sup> Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui [iffah.fitri.n@mail.ugm.ac.id](mailto:iffah.fitri.n@mail.ugm.ac.id)

<sup>2</sup> atau melalui [fathulpsi@ugm.ac.id](mailto:fathulpsi@ugm.ac.id)

karena itu organisasi didorong untuk senantiasa menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). *Learning organization* adalah organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas untuk membangun hasil mereka dengan penuh hasrat, pola pikir baru dan meluas senantiasa dijaga, adanya kebebasan dalam aspirasi kolektif dan individu secara kontinyu belajar untuk melihat sesuatu secara menyeluruh (Senge, 2006). Individu yang berada pada *learning organization* memiliki karakteristik seperti terbuka, dapat berpikir secara tim, dan mau mengambil resiko untuk memotivasi orang lain. *Learning organization* memungkinkan adanya perkembangan, penerimaan, perubahan dan pengharapan terhadap pengetahuan baru yang dapat meningkatkan inovasi (Valle, 2011). Lebih lanjut Fry (2003) menjelaskan bahwa dalam *learning organization* pengembangan, kepemimpinan, motivasi, pengelolaan, dan individu yang bertahan terkait dengan visi, tujuan, budaya dan nilai organisasi merupakan tantangan utama inovasi. Perkembangan inovasi di Indonesia masih terhambat. Terbukti Indonesia masih menempati urutan ke 88 dari 128 negara dalam *Global Innovation Index* 2016. Posisi ini masih di bawah negara tetangga seperti Singapura yang menempati urutan ke 6, Australia di urutan 19, Malaysia di urutan ke 35, Thailand pada urutan ke 52, dan Vietnam berada di urutan 59. Hal tersebut harus menjadi perhatian seluruh pihak di Indonesia karena setiap negara membutuhkan inovasi untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan mempersiapkan masa depan bangsa yang lebih baik.

Setiap organisasi saat ini menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dibandingkan waktu-waktu

yang lalu sehingga kemampuan untuk berubah menjadi sebuah keharusan. Bahkan tidak jarang suatu organisasi dengan sengaja menciptakan perubahan untuk mendongkrak kembali kinerja organisasinya. Saat ini organisasi berfokus pada bagaimana memelihara dan memanfaatkan potensi tenaga kerja mereka untuk menghasilkan ide-ide unik dan berguna sebanyak mungkin. Para karyawan diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk menyusun strategi perusahaan yang inovatif baik itu produk dan proses serta solusi efektif untuk masalah bisnis yang dihadapi dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Narula, Budhiraja, & Malhotra, 2014).

Keberhasilan proses perubahan ini tergantung pada karyawan mengambil tanggung jawab pribadi untuk perubahan dan antisipasi cepat mereka pada kemungkinan untuk mengubah dan berinovasi (Ghitulescu, 2013). Akibatnya, organisasi semakin merangsang perubahan perilaku yang berorientasi, untuk memastikan bahwa karyawan merevisi ada skema psikologis dan berpartisipasi dalam pekerjaan mereka dan praktek organisasi (Hornung & Rousseau, 2007). Dalam konteks proses perubahan *bottom-up*, perilaku karyawan yang inovatif adalah hasil pekerjaan yang penting (Dreu, 2006). Namun, karyawan memiliki kecenderungan yang berbeda dalam mengambil tindakan; orang proaktif akan mengambil tindakan untuk mengaktualisasikan situasi hati atau tanda adanya masalah, sedangkan orang-orang lebih berhati-hati akan menunggu informasi dan peluang untuk bertindak (Liao, 2015).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi karyawan sebagai sumber penting dari inovasi dan telah mengatakannya pentingnya perilaku kerja

yang inovatif, masalah terkait sumber daya manusia akan menjadi pusat dalam setiap diskusi tentang kemampuan karyawan perusahaan dan niat untuk berperilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian tentang perilaku kerja yang inovatif telah mempelajari berbagai faktor sebagai pendahulu perilaku inovatif individu sebagian besar difokuskan pada karakteristik pribadi dan kontekstual. Karakteristik konteks-tual sering termasuk terisolasi sumber daya manusia (SDM) praktek yang biasanya fokus pada insentif dan manfaat sistem (Hornsby *et al.*, 2002; Kuratko *et al.*, 2005), sistem evaluasi (Shalley *et al.*, 2004) dan variabel desain pekerjaan (Shalley *et al.*, 2004). Tapi penelitian empiris sistemik belum sepenuhnya diterapkan untuk meneliti kemungkinan bahwa interaksi antara berbagai praktik HR memberikan kontribusi signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Inovasi didefinisikan sebagai implementasi dan adopsi pemikiran baru oleh individu dalam organisasi (Ancok, 2012). Dalam konteks ini istilah 'baru' bukan berarti original tetapi *newness* (kebaruan). Inovasi dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya perusahaan tetapi juga pemegang saham dan masyarakat (Jong & Hartog, 2007). Inovasi juga merupakan proses dinamis yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. proses dinamis tersebut termasuk peningkatan produk, jasa, teknologi, proses, dan sistem atau solusi baru (Khan, 2012). Inovasi dalam organisasi diidentikkan dengan kemampuan suatu perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada (Ancok, 2012).

Banyak peneliti berpandangan bahwa inovasi individu membantu untuk mencapai keberhasilan organisasi (Jong & Hartog, 2007). Perilaku inovasi karyawan terkait dengan kesuksesan penyelenggaraan organisasi yang efektif yakni meningkatkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi kinerja (Sanders *et al.*, 2010). Dengan demikian, baik ilmuwan dan praktisi manajemen sumberdaya manusia perlu mengkaji lebih lanjut prediktor individu dan organisasi yang nantinya bisa menjadi landasan bagi kegiatan inovatif yang akan dilakukan di tempat kerja. Pengenalan terhadap prediktor tersebut akan sangat bermanfaat untuk praktek manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi apapun.

Aspek struktural, budaya, dan SDM merupakan karakteristik yang selalu muncul bila ingin mempelajari organisasi yang inovatif (Ancok, 2012). Faktor-faktor yang telah diteliti terkait dengan pendorong inovasi telah banyak dilakukan. Amabile (1996) dan Mumford & Gustafson (1998) menemukan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong inovasi. Faktor pendorong inovasi yang lain adalah kemampuan belajar organisasi (Tsai, 2001), budaya dan iklim organisasi (Mumford & Gustafson, 1998). Kompleksitas pekerjaan dan tipe pengawasan yang diterapkan perusahaan juga menjadi faktor pendorong dalam inovasi (Oldham & Cummings, 1996).

Kreativitas dan inovasi merupakan salah satu hal yang memiliki kaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Secara eksplisit berfokus pada interaksi dinamis antara pengembangan individu dalam keterampilan berpikir kreatif dan iklim organisasi yang mendukung

(Williams & Foti, 2011). Kombinasi antara fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia dan fleksibilitas individu serta karakteristik positif individu seperti optimisme, harapan, resistensi atau efikasi diri dapat memprediksi kesiapan karyawan untuk menampilkan perilaku inovatif di tempat kerja. Meskipun fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia dan fleksibilitas individu memiliki hubungan yang lemah terhadap perilaku inovatif karyawan, pada situasi tertentu karakteristik individu tersebut dapat menjadi variabel mediator untuk memprediksi perilaku kerja yang inovatif (Turek & Turek, 2015).

Kepemimpinan telah sering diteliti sebagai penentu inovasi. Kim dan Yoon (2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan sejauh mana karyawan merasakan budaya inovasi. Temuan dari studi ini juga menunjukkan bahwa iklim untuk kreatif melalui peningkatan pengakuan kreativitas karyawan, fleksibilitas untuk berubah, dan sumberdaya untuk inovasi secara signifikan berhubungan dengan persepsi karyawan dari budaya inovasi. Lebih lanjut dijelaskan terdapat varian dalam sejauh mana karyawan merasakan budaya inovasi di organisasi.

Giebels, Reuver, Rispens, dan Ufkes (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Umumnya, kepribadian proaktif dianggap sebagai kepribadian membangun (Fuller & Marler 2009) dan didefinisikan sebagai disposisi seseorang terhadap tindakan yang diambil untuk mempengaruhi lingkungan mereka (Bateman & Crant, 1993). Sebuah penelitian menunjukkan pentingnya kepribadian proaktif untuk hasil kerja individual yang diinginkan

seperti gaji, promosi, dan kepuasan karir (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999) serta kinerja organisasi yaitu, produktivitas (Kirkman & Rosen, 1999).

Sebuah meta-analisis terbaru dari Hammond *et al.* (2011) menekankan peran penting yang dimainkan oleh desain pekerjaan dan karakteristik pekerjaan dalam mempromosikan inovasi individu. Herzberg (1966), Hackman & Oldham (1980), Karasek & Theorell (1990) dan Bakker & Demerouti (2007) melakukan kajian tentang hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kerja. Karasek & Theorell (1990) dan Bakker & Demerouti (2007) mengkategorikan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari dua dimensi, *job control / resource* dan *job demand*. Mereka lebih menekankan kebutuhan untuk mempertimbangkan efek interaksi antara kategori ini dalam hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kerja. Tuntutan pekerjaan seperti tekanan waktu tinggi berpotensi memunculkan stres ketika karyawan tidak memiliki kapasitas untuk menjawab tuntutan tapi dapat menantang dan memotivasi ketika seorang karyawan memiliki tingkat kontrol yang tinggi terhadap pekerjaannya. Akan tetapi belum banyak studi yang meneliti efek interaksi ini dalam hubungan antara desain pekerjaan dengan perilaku kerja inovatif (Martín, Salanova, & Peiro, 2007).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja terhadap perilaku kerja inovatif maka hipotesis penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif dan desain kerja merupakan prediktor perilaku kerja inovatif. Apabila kepemimpinan transformasional tinggi maka perilaku inovatif pada karyawan tinggi. Begitu

pula dengan kepribadian proaktif yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Karyawan semakin baik mempersepsikan desain kerja yang mereka miliki maka akan meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan perilaku kerja inovatif.

### Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu metode yang menekankan analisis data *numerical* yang diolah menggunakan metode statistika (Azwar, 2009). Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey dengan instrument skala psikologi. Skala merupakan alat ukur atribut non-kognitif yang berdasar pada respon subjek secara tertulis terhadap sejumlah pernyataan yang diberikan dengan tujuan untuk mengungkap indikator perilaku dari atribut yang hendak diukur (Azwar, 2013).

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan dengan status kepegawaian tetap yang bekerja di suatu perusahaan, pendidikan minimal sarjana (S1), dan berada pada posisi pengembangan manajemen. Pemilihan subjek dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probabilitas sampling*, yaitu tidak semua elemen populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk bisa dipilih menjadi sampel.

Proses pengukuran yang dilakukan adalah dengan menggunakan skala psikologi. Skala psikologi tersebut memiliki lima jenis pilihan jawaban, yaitu : Sangat sesuai (SS), Sesuai (S), Cukup Sesuai (CS), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Pemberian skor dilakukan berdasarkan sifat pernyataan. Pernyataan yang bersifat *favourable* memiliki ketentuan pemberian skor sebagai berikut : pilihan

jawaban Sangat Sesuai (SS) diberi skor 5 (lima), Sesuai (S) diberi skor 4 (empat), Cukup Sesuai (CS) diberi skor 3 (tiga), Tidak Sesuai (TS) diberi skor 2 (dua), Sangat Tidak Sesuai (STS) diberi skor 1 (satu). Pada pernyataan yang bersifat *unfavourable* memiliki ketentuan pemberian skor sebagai berikut: pilihan jawaban Sangat Sesuai (SS) diberi skor 1 (satu), Sesuai (S) diberi skor 2 (dua), Cukup Sesuai (CS) diberi skor 3 (tiga), Tidak Sesuai (TS) diberi skor 4 (empat), Sangat Tidak Sesuai (STS) diberi skor 5 (lima).

Pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) skala yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Proses adaptasi skala dilakukan mengacu pada tahapan dari Beaton, Bombardier, Guilemin, dan Ferraz (2000). Adapun tahap yang dilakukan ialah, penulis memakai jasa penterjemah Lembaga Bahasa Universitas Sanata Dharma untuk alat ukur kepribadian proaktif dan desain kerja sebagai *naïve translator*. Selanjutnya translasi juga dilakukan oleh *informed translator* yang merupakan rekan mahasiswa Profesi Psikologi Industri dan Organisasi yang dianggap tidak asing dengan konstruk-konstruk dalam penelitian ini. Proses *back-translate* dilakukan oleh *native speaker* berkebangsaan Belanda yang berprofesi sebagai guru Bahasa Inggris dan telah menetap di Indonesia selama lima tahun. Peneliti menggabungkan 4 (empat) skala tersebut menjadi satu paket. Keempat skala yang digunakan yaitu skala perilaku kerja inovatif (Jansen, 2003), kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1997), kepribadian proaktif (Seibert, Crant, dan Kraimer, 1999), dan desain kerja (Morgeson dan Humphrey, 2006). Pengujian hipotesis pada penelitian ini akan dilakukan dengan teknik analisis regresi berganda menggunakan

program SPSS (*Social Package for Social Science*) 20.0.

**Hasil**

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk dengan menggunakan analisis faktor (*confirmatory factor analysis*) terhadap alat ukur yang digunakan. Untuk melakukan analisis faktor terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi yaitu uji KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) harus lebih besar dari 0,50 dan *Barlett's test of sphericity* juga harus signifikan di bawah 0,05. Tahapan selanjutnya yaitu melihat faktor *loading* masing-masing aitem, aitem yang memiliki faktor *loading*  $\geq 0,4$  dinyatakan valid (Ghozali, 2011).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji menggunakan

analisis regresi berganda (*multiple regression*), yang melibatkan satu variabel dependen dan tiga variabel independen. Analisis data dilakukan dengan bantuan program statistik SPSS. Penelitian ini didasari oleh hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif dan desain kerja merupakan prediktor perilaku kerja inovatif. Apabila kepemimpinan transformasional tinggi maka perilaku inovatif pada karyawan tinggi. Begitu pula dengan kepribadian proaktif yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Karyawan semakin baik mempersiapkan desain kerja yang mereka miliki maka akan meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan perilaku kerja inovatif. Hasil uji hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 1.  
Hasil Seleksi Item

Skala	Jumlah aitem	Jumlah item gugur	KMO - Barlett		<i>Loading factor</i>	<i>Cronbach alpha</i>
Perilaku kerja inovatif	29	7	0,835	$p < 0,01$	0,454 - 0,786	0,954
Kepemimpinan transformasional	24	-	0,914	$p < 0,01$	0,416 - 0,842	0,972
Kepribadian proaktif	10	-	0,857	$p < 0,01$	0,610 - 0,860	0,881
Desain kerja	23	4	0,776	$p < 0,01$	0,440 - 0,873	0,881

Tabel 2.  
Hasil Analisis Regresi

Prediktor	Perilaku Kerja Inovatif			
	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kepemimpinan transformasional				
Kepribadian proaktif	0,770	0,593	58,302	$< 0,01$
Desain kerja				

Hasil analisis regresi pada tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja signifikan dengan koefisien regresi (R) 0,770, dan nilai F sebesar 58,302;  $p < 0,01$ . Berdasarkan nilai *R square* nya diketahui bahwa ketiga prediktor mampu memprediksi perilaku kerja inovatif sebesar 59,3% yang berarti sebesar 40,7% diprediksi oleh variabel bebas lainnya.

Pada penelitian ini hipotesis terbukti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Begitu pula dengan kepribadian proaktif yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Karyawan semakin baik mempersepsikan desain kerja yang mereka miliki maka akan meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan perilaku kerja inovatif.

### Diskusi

Banyak peneliti berpandangan bahwa inovasi individu membantu untuk mencapai keberhasilan organisasi (Jong & Hartog, 2007). Perilaku inovasi karyawan terkait dengan kesuksesan penyelenggaraan organisasi yang efektif yakni meningkatkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi kinerja (Sanders *et al.*, 2010). Dengan demikian, baik ilmuwan dan praktisi manajemen sumber daya manusia perlu mengkaji lebih lanjut prediktor individu dan organisasi yang nantinya bisa menjadi landasan bagi kegiatan inovatif yang akan dilakukan di tempat kerja. Pengenalan terhadap prediktor tersebut akan sangat bermanfaat untuk praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi apapun.

Hubungan antar inovasi dan perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan dengan tiga level, yaitu level individu, level kelompok dan level organisasi. Pada level individu merupakan suatu tahap yang fokus pada perilaku kerja inovatif, sikap dan karakteristik dari individu rekan sekerja. Perilaku kerja inovatif berhubungan dengan kemampuan dan kemauan menghasilkan ide dan keterampilan bekerja dengan menggunakan ide tersebut (Scott & Bruce, 1994). Jong & Hartog (2007) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai aktivitas individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berguna yang berhubungan dengan proses, produk, atau prosedur. Lebih lanjut Ayranci (2011) menyatakan perilaku inovatif merupakan kemampuan individu yang dapat dipelajari meliputi kemampuan berpikir dengan cara yang berbeda dari individu lain, sensitif terhadap permasalahan, ketidaksempurnaan informasi yang hilang dan tidak konsisten, mencari solusi untuk permasalahan, memformulasikan asumsi-asumsi baru serta melakukan analisis terhadap hasil dari asumsi yang ada. Inovasi level kelompok adalah perluasan dari level individu yang diterapkan pada kelompok sedangkan level organisasi merupakan perluasan dari level kelompok.

Aspek struktural, budaya, dan SDM merupakan karakteristik yang selalu muncul bila ingin mempelajari organisasi yang inovatif (Ancok, 2012). Faktor-faktor yang telah diteliti terkait dengan pendorong inovasi telah banyak dilakukan. Amabile (1996) dan Mumford & Gustafson (1998) menemukan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong inovasi. Faktor pendorong inovasi yang lain adalah kemampuan belajar organisasi (Tsai, 2001), budaya dan iklim

organisasi (Mumford & Gustafson, 1998). Kompleksitas pekerjaan dan tipe pengawasan yang diterapkan perusahaan juga menjadi faktor pendorong dalam inovasi (Oldham & Cummings, 1996). Kombinasi antara fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia dan fleksibilitas individu serta karakteristik positif individu seperti optimisme, harapan, resistensi atau efikasi diri dapat memprediksi kesiapan karyawan untuk menampilkan perilaku inovatif di tempat kerja (Turek&Turek, 2015).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif ( $R=0,770$ ,  $p<0,01$ ). Hal tersebut berarti semakin karyawan merasakan peran pemimpin transformasional maka perilaku inovatif pada karyawan semakin tinggi. Begitu pula dengan kepribadian proaktif yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Karyawan yang semakin baik mempersepsikan desain kerja yang mereka miliki maka akan meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan perilaku kerja inovatif.

Giebels, Reuver, Rispens, dan Ufkes (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Umumnya, kepribadian proaktif dianggap sebagai kepribadian membangun (Fuller & Marler 2009). Searle (2011) dalam studinya menggaris bawahi adanya hubungan yang signifikan pada kepribadian proaktif untuk perilaku kerja proaktif yaitu inovasi individu, mengambil alih dan pencegahan masalah melalui mediasi pemberdayaan psikologis. Ford (2011) juga mengintegrasikan sifat individu kepribadian proaktif dengan pemberdayaan

karyawan sebagai faktor kontekstual untuk mengeksplorasi apakah keduanya mengarah ke hasil karyawan yang diinginkan yang mungkin menunjukkan bahwa karyawan siap untuk mengambil alih situasi dan menunjukkan inisiatif karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang positif.

Kim, Hon, dan Crant (2009) menyatakan kepribadian proaktif sebagai prediktor bagi perilaku kerja inovatif, kepribadian proaktif secara positif terkait dengan generasi ide. Selain itu ketekunan orang proaktif mungkin sangat efektif dalam mengungkapkan ide-ide karyawan dan menghasilkan dukungan luas, yang bisa dibidang mempromosikan realisasi ide agar sukses (Schwaab, Postmes, Van beest, & Spears, 2007). Para peneliti telah menemukan bahwa kepribadian proaktif berhubungan dengan hasil yang bermanfaat untuk individu dan organisasi seperti kesuksesan karir, inovasi, kewirausahaan (Becherer dan Maurer 1999; Crant 1995; Seibert *et al.* 1999; Seibert *et al.*, 2001), prestasi kerja (Chan 2006; Thompson 2005), dan efektivitas tim (Becherer dan Maurer 1999). Organisasi yang baik lebih mungkin untuk mempekerjakan karyawan dengan orientasi proaktif sebagai bagian dari penilaian kinerja (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Locke & Latham (1990) menyatakan sangat penting bagi karyawan menerima umpan balik tentang kemajuan menuju prestasi yang dituju. Umpan balik dari pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar tentang tingkat kinerja karyawan dan kedekatan dengan tujuan mereka. Jika karyawan berhasil bergerak ke arah tujuan prestasi, makna berpengalaman akan ditingkatkan. Jika karyawan mengetahui bahwa karyawan tidak bergerak ke

arah tujuan prestasi, kemampuan untuk mengubah perilaku karyawan (yaitu, otonomi) akan memungkinkan karyawan menemukan jalan yang berbeda menuju tujuan prestasi. Dengan demikian, memiliki otonomi dan umpan balik dari pekerjaan harus mempromosikan pengalaman bermakna dan hasil kerja yang positif. Humphery dan Morgeson (2007) menunjukkan bahwa desain pekerjaan memiliki dampak besar pada sikap dan perilaku pekerja. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan melakukan *redesign* pekerjaan. Sebagai contoh, otonomi dan dukungan sosial adalah dua prediktor terbaik untuk meningkatkan hasil kerja (Humphery & Morgeson, 2007).

Tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk mendapatkan keuntungan dari potensi individu dan kemudian meningkatkannya sehingga menghasilkan inovasi organisasi dan keunggulan daya saing. Organisasi harus menarik, mempertahankan dan mengembangkan bakat-bakat kreatif jika mereka ingin tetap kompetitif. Inovasi karyawan adalah hal sangat penting karena dapat meningkatkan penciptaan ide-ide dalam menghasilkan produk dan jasa serta proses kerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang kondusif terhadap inovasi adalah kepemimpinan partisipatif, visi seorang pemimpin terhadap inovasi dan kemampuan untuk mengembangkan kelompok-kelompok yang efektif. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat bawahan bekerja melampaui kepentingan karyawan sendiri dengan mengubah nilai-nilai dan konsep diri bawahan sehingga meningkatkan kebutuhan dan aspirasi karyawan (Janseen, 2003).

Teori belajar sosial menjelaskan tingkah laku manusia dari segi interaksi

hubungan timbal-balik yang berkesinambungan antara faktor kognitif, perilaku, dan faktor lingkungan. Dalam proses determinisme timbal-balik itulah terletak kesempatan bagi manusia untuk memimpin diri sendiri (*self-direction*). Konsepsi tentang cara manusia berfungsi semacam ini tidak menempatkan orang semata-mata sebagai objek tak berdaya yang dikontrol oleh pengaruh-pengaruh lingkungan ataupun sebagai pelaku-pelaku bebas yang dapat menjadi apa yang dipilihnya. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang saling menentukan secara timbal balik (Bandura, 1977).

Indikator dari belajar sosial adalah adanya perilaku mengamati, perilaku mengingat, perilaku mencoba, dan tumbuhnya motivasi untuk belajar melalui model yang ditiru. Pemodelan memegang peran utama dalam menyebarkan ide baru dan praktik-praktik sosial di masyarakat, atau dari satu masyarakat ke masyarakat lainnya. Dalam teori pembelajaran sosial ada dua proses dalam difusi inovasi sosial yaitu perilaku inovatif dan penggunaannya dalam praktek. Pemodelan berfungsi sebagai sarana utama untuk mentransmisikan gaya-gaya perilaku baru (Bandura, 1977).

Pemimpin transformasional mendorong difusi pengetahuan (Harborne & Johne, 2003), menetapkan tugas yang menantang (Jong & Hartog, 2007), membangkitkan rangsangan intelektual (Jung *et al.*, 2003), yang semuanya berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Gaya kepemimpinan mempersiapkan karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan meningkatkan keyakinan tentang kemampuan karyawan untuk melakukan kegiatan dan menyelesaikan

tugas dengan kebaruan dan inovatif (Hughes *et al.*, 1999.). Pemimpin yang memperhatikan rasa prestasi diharapkan dapat meningkatkan inovasi karyawan. Aryee (2007) menyatakan bahwa karyawan inovatif ketika karyawan bekerja di otonomi tugas tinggi dengan lingkungan kerja mendukung untuk sering konsultasi, pengarahannya sendiri, kontrol, dan delegasi tugas.

Pemimpin yang mengadopsi gaya transformasional akan memacu munculnya perilaku inovatif dalam organisasi (Ancok, 2012). Pemimpin yang memacu tumbuhnya inovasi dalam organisasi adalah pemimpin yang berpandangan jauh kedepan (*visioner*), mampu mensinergikan berbagai unit, divisi, dan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (transformasional) (Bass, 1985). Tsai dan Ghosal (1998) berpendapat bahwa visi bersama memiliki pengaruh terhadap inovasi melalui promosi rasa kepercayaan. Thornberry (2003) berpendapat bahwa individu dapat dilatih untuk inovatif dengan menyediakan lingkungan organisasi yang kondusif. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pemimpin memiliki peran untuk ikut menumbuhkan dan mengembangkan perilaku inovatif karyawan. Dengan demikian inovasi dan kepemimpinan dalam organisasi merupakan dua hal yang saling berhubungan. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cheung dan Wong (2010) melalui penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan inovasi bawahan (*follower*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketika tugas pimpinan yang tinggi dengan didukung hubungan yang kuat dengan bawahan akan meningkatkan inovasi karyawan.

Selain itu, studi Wang dan Rode (2010) menunjukkan bahwa terdapat efek interaktif antara kepemimpinan transformasional, identifikasi karyawan dengan pemimpin, dan iklim inovatif dikaitkan dengan kreativitas karyawan. Individu paling inovatif ketika karyawan optimal mempertahankan jejaring gagasan yang beraneka ragam (Baer, 2010). Pemimpin transformasional dapat mempengaruhi inovasi karyawan dengan membuat karyawan merasa tertantang dan bersemangat untuk mencari pendekatan baru dalam pekerjaan (Cheung & Wong, 2010).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa stimulasi intelektual pada kepemimpinan transformasional memiliki hubungan paling kuat terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif. Hal tersebut selaras dengan pendapat Gumusluoglu & Ilsev (2009) yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual oleh para pemimpin telah terbukti meningkatkan pendekatan eksplorasi untuk masalah yang kompleks. Bukti juga telah mendukung peran kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi berpikir divergen melalui stimulasi intelektual (Jung, 2001), yang telah dikaitkan dengan inovasi (De Dreu & West, 2001). Akhirnya, dengan mengakui upaya *follower* dalam mengembangkan ide-ide baru, pemimpin meningkatkan kemungkinan bahwa individu akan mengatasi kegagalan dan emosi negatif yang khas dalam pemecahan masalah yang kompleks, dan usaha berkelanjutan langsung ke pengembangan solusi baru (Bryant, 2003), harapan pemimpin untuk inovasi, yang dapat disampaikan melalui *reward* (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), juga cenderung meningkatkan perilaku inovatif (Eden, 1992; Scott & Bruce, 1994).

Beberapa keterbatasan terdapat dalam penelitian ini. Pertama pada penelitian ini peneliti tidak dapat menyajikan pengambilan data kepada responden secara serentak (klasikal) meskipun ada beberapa kelompok responden yang dapat disajikan secara klasikal sehingga membutuhkan waktu lama dalam proses pengambilan data, Kedua pada penelitian ini, peneliti tidak mengelompokkan pekerjaan berdasarkan deskripsi kerja karyawan atau divisi tempat karyawan bertugas. Padahal masing-masing divisi atau bagian dalam perusahaan memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang berbeda dan mungkin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku inovatif pada karyawan.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja dapat digunakan sebagai prediktor pada peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa peran pemimpin yang transformasional berhubungan kuat dalam peningkatan perilaku kerja inovatif. Motivasi inspirasional menjadi aspek kepemimpinan transformasional yang berpengaruh besar untuk meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan.

### Saran

Bagi organisasi, saran yang dapat diberikan adalah untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai acuan dalam meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *team building* peningkatan inovasi. Hal ini bertujuan

untuk meningkatkan potensi karyawan untuk meningkatkan perilaku inovatif yang diharapkan yang selanjutnya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Saran bagi peneliti lain, peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan studi pendahuluan mengenai kelompok kerja atau divisi tertentu di dalam organisasi yang memerlukan peningkatan perilaku inovatif dalam bekerja. Hal ini bertujuan untuk memfokuskan penelitian dilakukan terhadap kelompok tertentu yang lebih spesifik. Selanjutnya pemilihan lokasi atau subjek penelitian dapat dilakukan dalam sektor yang berbeda, seperti sektor privat atau karyawan yang bekerja di lapangan, sehingga akan menghasilkan data yang lebih variatif.

### Daftar Pustaka

- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder : Westview.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta : Erlangga.
- Anastasia, A. & Urbina, S. (2007). *Psychological testing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ayranci, E. (2011). A research on relationship between leadership orientations and the innovativeness of owner-managers in Turkish bussinesses. *Journal of Management and Strategy*, 2(1), 48-59.
- Azwar, S. (2013). *Reabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2009). *Metode penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Baer, M. (2010). The strength of weak ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95, 592-601.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources

- model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden, Palo Alto, CA.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guilemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 3186-3191. doi: 10.1097/00007632-200012150-00014
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28-36
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91, 475-481.
- Cheung, M. F. Y. & Wong, Chi-Sum. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672. doi: 10.1108/01437731111169988
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537
- Dreu, C. K. W. D. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32 (1), 83-107. doi: [10.1177/0149206305277795](https://doi.org/10.1177/0149206305277795)
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345. doi: 10.1016/j.jvb.2009.05.008
- Ford, D. K. (2011). *An evaluation of moderating influences of employee proactive personality: Empowerment and political skill*. Disertasi tidak diterbitkan. Portland State University.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. doi: [10.1016/j.leaqua.2003.09.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001)
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. doi: [10.1177/0021886312469254](https://doi.org/10.1177/0021886312469254)
- Gibels, E., Reuver, R. S. M., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3) 320-341. doi: [10.1177/0021886316648774](https://doi.org/10.1177/0021886316648774)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management*

- Journal*, 50, 327-347. doi: [10.5465/AMJ.2007.24634438](https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438)
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi: [10.1016/j.jbusres.2007.07.032](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032)
- Harborne, P., & Johne, A. (2003). One leader is not enough for major new service development: results of a consumer banking study. *The Service Industries Journal*, 23(3), 22-39. doi: [10.1080/714005112](https://doi.org/10.1080/714005112)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. doi: [10.1037/a0018556](https://doi.org/10.1037/a0018556)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356. doi: [10.1037/0021-9010.92.5.1332](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332)
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364. doi: [10.1348/096317903769647210](https://doi.org/10.1348/096317903769647210)
- Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1), 41-64. doi: [10.1108/14601060710720546](https://doi.org/10.1108/14601060710720546)
- Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103. doi: [10.1007/s10869-009-9094-4](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4)
- Kim, S. & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?. *Public Personnel Management*, 44(2), 147-168.
- Khan, S. (2012). Determinant of customer satisfaction leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Bussiness Review IV*, 1, 34-43.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: [10.2307/256874](https://doi.org/10.2307/256874)
- Liao, Pen-Yuan. (2015). The role of self-concept in the mechanism linking proactive personality to employee work outcomes. *Applied Psychology*, 64(2), 421-443. doi: [10.1111/apps.12003](https://doi.org/10.1111/apps.12003)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Martín, P., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1998). Creativity syndrome:

- integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Narula, E., Budhiraja, S., Malhorta, M. (2014). Proactive personality as antecedent of employee creativity: A study of bank employees in India. *IJABER*, 12(4), 1353-1366.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Sanders, K., Mookamp, M., Torika, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behavior? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59-68.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Searle, P. T. (2011), A Multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. Retrieved from ProQuest Digital Dissertations.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427. doi: [10.1037/00219010.84.3.416](https://doi.org/10.1037/00219010.84.3.416)
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874. doi: [10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x)
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shalley, C. E, Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management* 30(6), 933-958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.1011
- Thornberry, N. E. (2003). Corporate entrepreneurship: Teaching manager to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4), 329-344. doi: [10.1108/02621710310467613](https://doi.org/10.1108/02621710310467613)
- Tsai, W. & Ghosal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra-firm network. *Academy of Management Journal*, 41, 464-477. doi: [10.2307/257085](https://doi.org/10.2307/257085)
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra organizational network: Effect of network position absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004. doi: [10.2307/3069443](https://doi.org/10.2307/3069443)
- Turek, A. W. & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace. *European Journal of Innovation Management*. 18, 397 – 419.

- Valle, R. S., Valencia, J. C. N., Jime'nez, D. J., & Caballero, L. P. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015. doi: [10.1108/1367327-1111179334](https://doi.org/10.1108/1367327-1111179334)
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organization climate. *Human Relation*, 63, 1105-1128
- Williams, F., & Foti, R. J. (2011). Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 279-296.