

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi dan teknologi digital telah memicu cara baru bagi organisasi dalam menjalankan bisnis. Kemajuan teknologi yang telah tercapai menjadikan kegiatan-kegiatan bisnis menjadi lebih mudah, murah, cepat dan efisien. Berbagai laporan ekonomi pun mengakui pentingnya teknologi dalam meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian suatu negara. Tak hanya pada bidang industri skala besar, bahkan banyak pula usaha-usaha kecil dan menengah serta perusahaan rintisan yang bermunculan dan beroperasi dengan inisiasi teknologi.

Kembali kebelakang, pada akhir 1990an hingga awal 2000 yang merupakan awal pengenalan teknologi internet dan perkembangan teknologi digital. Sejak pengenalan itu, penggunaan internet semakin tinggi sehingga memacu banyak perusahaan-perusahaan besar membuat website pribadinya. Ketika pembangunan infrastruktur internet mulai dilakukan, penggunaannya semakin meluas dan trafiknya semakin tinggi, muncul suatu fenomena yaitu *dot-com bubble*. Oleh karena kemudahan, kecepatan serta jangkauan yang ditawarkannya, orang-orang mulai melihat ladang bisnis yang potensial, sehingga muncul banyak perusahaan-perusahaan baru berbasis teknologi, internet dan web secara bersamaan. Peristiwa kemunculan perusahaan-perusahaan baru itulah yang kemudian mempopulerkan istilah Startup.

Pada mulanya, istilah Startup dipakai secara umum untuk mengidentifikasi sebuah usaha rintisan. Namun, karena kepopulerannya bersamaan dengan fenomena *dot-com bubble*, menjadikan penggunaan istilah Startup menjadi mengerucut. Meskipun hingga saat ini belum ada konsensus mengenai definisi dari istilah Startup, namun pemahaman umum mengenai istilah tersebut sudah terbentuk. Startup dipahami sebagai perusahaan baru yang sedang dikembangkan ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)) dan cenderung menggunakan teknologi sebagai *core business* ([www.techinasia.com](http://www.techinasia.com)). Oleh karena kecenderungan tersebut, menjadikan Startup diidentikkan dengan perusahaan rintisan berbasis teknologi dan hal tersebut menjadikannya berbeda dengan perusahaan rintisan konvensional.

Inisiasi penggunaan teknologi pada Startup memicu model bisnis tersebut menghadirkan inovasi-inovasi baru, bahkan inovasi yang belum pernah ada sebelumnya ([www.techinasia.com](http://www.techinasia.com)). Bentuk dari inovasi tersebut tidak hanya terjadi pada produk atau jasa semata, tetapi juga pada model bisnis, mekanisme pendistribusian serta cara mengkonsumsi produk/jasa. Kemampuan Startup dalam berinovasi terbukti mampu mengubah perilaku konsumen yang selanjutnya mampu memecah pasar atau bahkan membentuk pasar/industri baru. Fenomena tersebut menjadi “gangguan” dalam dunia bisnis, karena mengusik kenyamanan perusahaan lama yang sudah mapan, sehingga Startup memiliki sifat “*disruptive*” di pasar/industri ([evhive.co](http://evhive.co)).

Jika UKM memiliki fokus pada *revenue of investment* kemudian profitabilitas, menurut Steve Blank, Startup cenderung membentuk model

bisnis yang “*scalability*” dan “*repeatability*”. *Scalability* pada Startup dioperasionalkan sebagai kemampuan memperoleh pendanaan yang besar, pertumbuhan *user/customer*, perluasan *market share*, peningkatan-peningkatan pada proses bisnis serta kualitas produk dan jasanya. *Repeatability* dimaksudkan mengulang proses dari awal untuk memastikan pertumbuhan terus terjadi. *Repeatability* dilakukan dengan menerapkan budaya “*continue like a Startup*”, yang sebelumnya didahului dengan rekrutmen SDM profesional (*startupcommons.org*).

Sebagai perusahaan rintisan dengan model bisnis yang unik, Startup dihadapkan dengan lingkungan yang ekstrim. Dikatakan bahwa Startup merupakan model bisnis dengan risiko kegagalan yang sangat tinggi. Statemen tersebut dibuktikan oleh sebuah survei yang dimuat dalam situs *forbes.com* yang mengungkapkan fakta bahwasannya dari sejumlah Startup yang pernah dirintis, 90% diantaranya berakhir dengan kegagalan. Selain pasar, sebagai faktor eksternal, ide disebutkan sebagai faktor internal yang paling penting dalam menopang kesuksesan Startup (*fortune.com*). Sebagaimana dengan yang telah dibuktikan oleh Jaya dkk. (2017) dalam hasil penelitiannya yang berjudul “Analisis Faktor Keberhasilan Startup Digital di Yogyakarta”, bahwa ide menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah Startup Digital.

Jika ditelaah lebih dalam, kata kunci “kebaruan” dan “disrupsi” menggambarkan pada aspek keinovasian yang tidak dapat dipisahkan dari eksistensi Startup itu sendiri. Dengan kata lain, inovasi merupakan hal mutlak

bagi eksistensi maupun kesuksesan sebuah Startup. Sebuah ungkapan yang cukup populer, yaitu “*innovate or die*”, menjadi kalimat yang harus benar-benar direnungi bagi para pemilik Startup. Inovasi sendiri didefinisikan oleh Sajiwo (2014) sebagai suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses, metode, kebijakan, dan sebagainya.

Menurut Scott & Bruce (1994), basis inovasi adalah ide/gagasan, sedangkan efektivitas pengaplikasiannya dikontribusikan oleh pengetahuan individu. Patterson *et al.* (2009) menyatakan dalam tinjauan literatur inovasi, saat ini ada pengakuan umum bahwa potensi inovasi suatu organisasi berada pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan anggotanya. Mendorong inovasi anggota maka akan mendongkrak keinovasian organisasi. Seperti klaim Mytelka & Smith (2002), inovasi yang dicapai oleh anggota dianggap sebagai cara yang paling baik untuk mempromosikan inovasi dan kesuksesan organisasi. Para praktisi dan akademisi juga mendukung pandangan tersebut, bahwa inovasi oleh anggota individual adalah sarana pendorong keberhasilan organisasi (Van de Ven, 1986; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Rahim *et al.*, 2015).

Dalam pandangan literatur terdahulu, inovasi individu sering disebut dengan istilah “perilaku kerja inovatif”. Kleysen & Street (2001) mendefinisikan istilah tersebut sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Perilaku tersebut

tidak cukup hanya menghasilkan ide baru dan kreatif tetapi juga mencakup proses implementasi dari ide/gagasan yang muncul (Janssen, 2000). Menurut Yuan & Woodman (2010), melalui atribusi perilaku kerja inovatif dari para anggotanya, memungkinkan suatu organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif dan hasil kinerja (keinovasian) yang tinggi.

Perilaku kerja inovatif telah menarik perhatian para praktisi dan akademisi karena peran pentingnya bagi organisasi, sehingga mereka mulai menggali faktor-faktor yang berpotensi mendorong perilaku tersebut. Jung *et al.* (2003) menyebutkan salah satu faktor yang dapat menstimulasi perilaku kerja inovatif ialah kepemimpinan. Namun berlawanan dengan pandangan tersebut, kepemimpinan secara spesifik belum dianggap sebagai suatu aspek yang penting bagi Startup. Padahal, salah satu faktor yang menjadi penyebab kegagalan Startup mengindikasikan kealpaan pada aspek tersebut (lihat *cbinsights.com* dan *entrepreneur.com*). Stigma tersebut wajar karena menurut pengamatan Cogliser & Brigham (2004), penelitian tentang kepemimpinan pada organisasi kewirausahaan masih sangat langka. Hal ini tentunya menjadi ruang yang perlu dieksplorasi lebih dalam, baik pada kajian-kajian teoritis maupun dalam penelitian empiris.

Selanjutnya, melalui karakteristik tertentu, seorang pemimpin dapat merangsang kreativitas dan keinovasian. Seperti dikatakan oleh (Mumford *et al.*, 2003), gaya kepemimpinan dan taktik tertentu mampu mempengaruhi kesediaan bawahan untuk terlibat dalam inovasi dan menghasilkan keinovasian. Gaya kepemimpinan secara definitif merujuk pada perilaku atau

cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi (Nawawi, 2003). Praktik gaya kepemimpinan yang tepat akan secara efektif meningkatkan kinerja bawahan serta membentuk atmosfer kerja yang positif (Limsila & Ogunlana, 2008). Oleh karena itu, perlu untuk ditelusuri mengenai gaya kepemimpinan apa yang sesuai dan efektif dalam menstimulasi perilaku kerja inovatif, khususnya pada konteks perusahaan rintisan (Startup).

Gaya kepemimpinan yang banyak menyita perhatian akademisi selama beberapa dekade terakhir yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Termasuk penelitian ini juga tertarik untuk menguji hubungan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap perilaku kerja inovatif. Pada studi-studi yang telah dilakukan sebelumnya, gaya kepemimpinan transformasional secara meyakinkan dinyatakan memiliki hubungan yang positif dengan perilaku kerja inovatif anggota organisasi (misalnya oleh Khan *et al.*, 2012; Khaola & Sephelane, 2013; Kang *et al.*, 2015; Contreras *et al.*, 2017). Pengaruh tersebut dapat dipahami karena gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan nilai dan perubahan positif dalam diri bawahan, sehingga melalui mekanisme tersebut, seorang pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi, moral dan kinerja bawahan (Damirch *et al.*, 2011).

Sementara pada gaya kepemimpinan transaksional, diklaim oleh Pieterse *et al.* (2010) memiliki dampak yang negatif terhadap perilaku kerja inovatif. Dikatakan demikian karena gaya kepemimpinan transaksional dianggap lebih

berorientasi pada kinerja daripada mendorong aktivitas yang baru dan orisinal dari bawahan. Namun bukti empiris dari penelitian Khan *et al.* (2012) justru menunjukkan hasil sebaliknya. Rahim *et al.* (2015) menerangkan pemimpin transaksional sebenarnya mampu menstimulasi perilaku kerja inovatif bawahan dengan cara memberikan dukungan, baik berwujud ataupun tidak berwujud, menyediakan semua bentuk sumber daya, menentukan aturan main, serta menetapkan dan mempertahankan standar kinerja. Gaya kepemimpinan transaksional menggunakan serangkaian penghargaan, seperti kenaikan gaji dan promosi, atau hukuman, termasuk tindakan disipliner dan penghentian kerja, untuk menstimulasi kinerja yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali diformulasikan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 (Crawford, 2001). Pada mulanya, kedua gaya kepemimpinan tersebut diyakini sebagai konsep bipolar, namun kemudian pendekatan yang berbeda diajukan dengan argumen bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara eksklusif mungkin tidak seefektif seperti ketika kombinasi kedua gaya kepemimpinan tersebut diterapkan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang berlawanan, justru kedua gaya kepemimpinan tersebut dianggap sebagai konstruk yang saling melengkapi, karena kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional (Bass, 1985).

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan dampak dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel-variabel

yang berkaitan dengan bawahan (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan tingkat usaha dan kinerja bawahan yang lebih baik daripada yang terjadi pada gaya kepemimpinan transaksional. Secara sederhana, perbedaan dari kedua gaya kepemimpinan tersebut terdapat pada apa yang ditawarkan antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan hubungan pemimpin-pengikut untuk tujuan tertentu dengan pertukaran sesuatu yang berharga, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan hubungan yang saling meningkatkan motivasi dan moral satu sama lain (Kuhnert & Lewis, 1987 dalam Lowe *et al.*, 1996).

Organisasi, termasuk Startup, merupakan suatu kelompok sosial di mana di dalamnya terdapat proses-proses sosial yang kemudian akan memberi pengaruh pada perilaku individu-individu di dalamnya. Salah satu aspek organisasional yang akan dibahas dalam penelitian ini dalam kaitannya dengan perilaku kerja inovatif adalah iklim. Isaksen (2007) menerangkan, iklim mencakup banyak hal, termasuk manusia, proses, prosedur, tujuan atau hasil yang dikehendaki serta tempat atau lingkungan kerja. Sejalan dengan penjelasan tersebut, dalam *startupcommons.org* dipaparkan aspek-aspek organisasional yang keberadaannya dianggap penting bagi Startup, diantaranya pengetahuan dan keahlian anggota tim, komitmen tim yang kuat, suasana saling memiliki, berbagi dan berkembang, visi untuk tumbuh, serta sumber daya untuk mengembangkan produk dan bisnis. Iklim organisasi, disebutkan oleh Imran & Haque (2011) berperan dalam mempengaruhi



perilaku kerja inovatif. Melalui iklim yang dirasakan oleh individu, akan merangsang mereka untuk secara bertahap menyesuaikan diri dengan lingkungan, bahkan melampaui kesadaran mereka. Sejumlah teoritikus mendukung bahwa melalui iklim, organisasi dapat menyalurkan dan mengarahkan perhatian serta aktivitas para anggotanya menuju pada keinovasian (Scott & Bruce, 1994).

Dalam upaya mendukung luaran tertentu, iklim memerlukan spesifisitas definitif dan operasionalisasi. Pandangan tersebut dinyatakan oleh Schneider & Reichers (1983 dalam Anderson & West, 1998) dengan argumen bahwa tidak ada artinya menerapkan konsep iklim tanpa rujukan tertentu (misalnya iklim untuk perubahan, iklim untuk kualitas, iklim untuk inovasi, dll). Berdasarkan argumen itu, konstruk iklim dalam pembahasan ini secara spesifik merujuk pada iklim inovatif. Iklim inovatif dimaknai oleh Klein & Sorra (1996) sebagai ringkasan persepsi bersama dari para anggota mengenai sejauh mana penggunaan inovasi spesifik mereka dihargai, didukung, dan diharapkan dalam organisasi. Dijelaskan oleh Janssen (2000), persepsi anggota tentang iklim organisasi yang mendukung inovasi merupakan hasil dari pengalaman dan pengamatan bersama, dari informasi dan diskusi mereka, serta dari kebijakan dan praktik organisasi. Iklim inovatif merupakan manifestasi budaya yang mendukung inovasi dan perubahan sehingga membentuk nilai dan norma serta citra organisasi yang pro terhadap perilaku kerja inovatif (Farr & Ford, 1990 dalam Yuan & Woodman, 2010).

Iklm organisasi tentunya tidak terbentuk begitu saja. Alavi & Jahandari (2005) menerangkan, iklim organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, diantaranya; moral, kepemimpinan, organisasi formal dan informal serta kepribadian. Pemimpin memiliki peran dan kemampuan yang signifikan untuk mempengaruhi proses yang selanjutnya akan meningkatkan motivasi bawahan dan membentuk kondisi yang mendukung pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru dan inovasi-inovasi (Patterson *et al.*, 2009). Ditegaskan oleh Imran & Haque (2011), peran kepemimpinan merupakan faktor vital dalam memformulasikan dan memodifikasi iklim organisasi. Pemimpin mempengaruhi iklim melalui tindakan nyata dari waktu ke waktu yang kemudian menjadi persepsi bawahan. Selanjutnya, bawahan akan terdorong untuk berinovasi hanya jika mereka melihat bahwa pemimpin menuntut praktik tertentu yang mengarah pada keinovasian.

Sebagai kesimpulan awal, peneliti berasumsi bahwa kepemimpinan dengan segala atribusinya memiliki dampak langsung maupun tak langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Dampak tidak langsung tersebut secara khusus dalam penelitian ini dimediasi oleh iklim inovatif. Seperti yang dikatakan oleh Jung *et al.* (2003) dalam studinya bahwa gaya kepemimpinan mampu mendorong perilaku inovatif pada semua level secara langsung maupun tidak langsung. Sejalan dengan asumsi penelitian ini, studi terdahulu membuktikan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim inovatif (Kang *et al.*, 2015; Contreras *et al.*, 2017 Damirch *et al.*, 2011; dan

Jaiswal & Dhar, 2015), begitu pula dengan gaya kepemimpinan transaksional (Contreras *et al.*, 2017).

Berangkat dari latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, peneliti tertarik untuk membuktikan konsep korelasional tersebut melalui penelitian empiris dengan judul **“Peran Mediasi Iklim Inovatif pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Inovatif (Studi pada Manajer dan Karyawan Startup Digital di Kota Yogyakarta)”** Penelitian ini bermaksud mengonfirmasi hasil penelitian Kang *et al.* (2015) yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan Startup di Amerika Serikat. Salah satu catatan penting dari kesimpulan mereka, yaitu belum jelas mengenai gaya kepemimpinan dan iklim organisasi seperti apa yang tepat untuk mendorong perilaku kerja inovatif pada organisasi kewirausahaan. Dengan demikian, penting untuk dilakukan penelitian dalam upaya memahami bagaimana gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta iklim organisasi yang dibangun pada Startup mampu memacu perilaku kerja inovatif para karyawan mereka.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Apakah iklim inovatif memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Sejalan dengan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh iklim inovatif terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Untuk mengidentifikasi peran mediasi iklim inovatif pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Secara Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan antecedent perilaku kerja inovatif individu dalam organisasi. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi penelitian-penelitian lebih lanjut dalam rangka untuk mengungkap lebih jauh mengenai model hubungan yang diajukan dalam penelitian ini guna pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan organisasi.

### **2. Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai masukan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah, organisasi profit dan non-profit, wirausahawan, masyarakat umum serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam upayanya mengoptimalisasikan keinovasian organisasi melalui inovasi pada level individu, pembentukan iklim organisasi yang pro-inovasi serta praktik-praktik kepemimpinan yang tepat.