

PERAN MEDIASI IKLIM INOVATIF PADA HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU KERJA INOVATIF MANAJER DAN KARYAWAN STARTUP DIGITAL DI KOTA YOGYAKARTA

Multazam Raga Chindana, Heru Kurnianto Tjahjono
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Jl. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, DI Yogyakarta
ragaul.okz@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to study the factors that influence innovative work behavior in the context of a startup companies. Transformational and transactional leadership style as an antecedent with innovative climate as a mediator. The research subjects is digital Startup managers and employees in the city of Yogyakarta. The sample was determined by purposive sampling. Based on the criteria, 118 respondents from 50+ Startups were collected. Analysis of research data using the technique of Structural Equation Modelling (SEM) which was done with AMOS 22 statistical analysis tools.

The results suggest that the direct effect of transformational leadership styles on innovative work behaviors was significant, whereas the traksaksional leadership style has no effect on innovative work behavior, and the innovative climate proved to significantly affect the innovative work behavior. In the indirect effect test, the innovative climate does not have a mediating effect on the relationship between transformational leadership styles and innovative work behaviors, whereas in the relationship between transactional leadership styles and innovative work behaviors, the mediating effects of the innovative climate occur.

Key Words: *Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Innovative Climate, Innovative Work Behavior, Startup.*

PENDAHULUAN

Akhir 1990an hingga awal 2000 merupakan awal pengenalan teknologi internet dan perkembangan teknologi digital. Ketika trafik internet semakin tinggi, muncul fenomena *dot-com bubble*. Karena kemudahan, kecepatan serta jangkauannya orang-orang mulai melihat ladang bisnis potensial, sehingga muncul banyak perusahaan baru berbasis teknologi, internet dan web secara bersamaan. Peristiwa kemunculan perusahaan-perusahaan baru tersebut yang kemudian mempopulerkan istilah Startup.

Karena kepopulerannya bersamaan dengan fenomena *dot-com bubble*, penggunaan istilah Startup menjadi mengerucut. Meski belum ada konsensus mengenai definisi dari istilah Startup, namun pemahaman umum sudah terbentuk. Startup dipahami sebagai perusahaan baru yang sedang dikembangkan (www.investopedia.com) dan cenderung menggunakan teknologi sebagai *core business* (www.techinasia.com). Kecenderungan tersebut menjadikan Startup diidentikkan dengan perusahaan rintisan berbasis teknologi. Startup mampu menghadirkan inovasi-inovasi, bahkan yang belum pernah ada sebelumnya. Tidak hanya pada produk/jasa, tetapi juga pada model bisnis, mekanisme pendistribusian serta cara mengkonsumsi produk/jasa. Penemuan-penemuan tersebut menimbulkan efek "*disruptive*" (evhive.co), karena memicu perubahan perilaku konsumen dan memecah bahkan membentuk pasar/industri baru dan menjadi "gangguan" bagi perusahaan lama yang sudah mapan.

Menurut Steve Blank, Startup cenderung membentuk model bisnis yang "*scalability*" dan "*repeatability*". *Scalability* merupakan kemampuan memperoleh pendanaan besar, pertumbuhan *user/customer*, perluasan *market share*, peningkatan proses bisnis dan kualitas produk/jasa. *Repeatability* adalah mengulang proses dari awal untuk memastikan pertumbuhan terus terjadi melalui budaya "*continue like a Startup*" dan merekrut SDM profesional (startupcommons.org). Startup merupakan model bisnis dengan risiko kegagalan yang sangat tinggi. Survei yang dimuat situs forbes.com mengungkapkan fakta 9 dari 10 Startup berakhir dengan kegagalan. Selain pasar (fortune.com), ide menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah Startup digital (Jaya dkk., 2017).

Inovasi merupakan hal mutlak bagi eksistensi dan kesuksesan Startup. Ungkapan "*innovate or die*" tampak sangat relevan bagi 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. Basis inovasi adalah ide/gagasan, sedangkan efektivitas pengaplikasiannya dikontribusikan oleh pengetahuan individu (Scott & Bruce, 1994). Menurut Patterson *et al.* (2009) saat ini ada pengakuan umum bahwa potensi inovasi organisasi berada pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan anggotanya. Mytelka & Smith (2002) mengatakan, inovasi yang dicapai anggota dianggap sebagai cara terbaik untuk mempromosikan inovasi dan kesuksesan organisasi. Para praktisi dan akademisi juga mendukung pandangan tersebut (Van de Ven, 1986; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Rahim *et al.*, 2015). Inovasi individu sering disebut dengan istilah "perilaku kerja inovatif". Perilaku kerja inovatif tidak cukup hanya menghasilkan ide baru dan kreatif tetapi juga mencakup proses implementasi dari ide/gagasan tersebut (Janssen, 2000). Melalui atribusi perilaku kerja inovatif dari para anggotanya, memungkinkan organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif dan hasil kinerja (keinovasian) yang tinggi (Yuan & Woodman, 2010).

Menurut Jung *et al.* (2003), salah satu faktor yang dapat menstimulasi perilaku kerja inovatif ialah kepemimpinan. Namun, kepemimpinan sendiri belum dianggap sebagai aspek yang penting bagi kesuksesan Startup. Stigma tersebut wajar karena menurut pengamatan Coglisser & Brigham (2004), penelitian tentang kepemimpinan pada organisasi kewirausahaan masih sangat langka. Mumford *et al.* (2003), melalui

gaya kepemimpinan dan taktik tertentu, pemimpin mampu mempengaruhi kesediaan bawahan untuk terlibat dalam inovasi dan menghasilkan keinovasian. Praktik gaya kepemimpinan yang tepat akan efektif meningkatkan kinerja bawahan serta membentuk atmosfer kerja yang positif (Limsila & Ogunlana, 2008).

Pada studi-studi terdahulu, gaya kepemimpinan transformasional secara meyakinkan dinyatakan memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif anggota organisasi (misalnya oleh Khan *et al.*, 2012; Khaola & Sephelane, 2013; Kang *et al.*, 2015; Contreras *et al.*, 2017), sementara gaya kepemimpinan transaksional, diklaim oleh Pieterse *et al.* (2010) memiliki dampak negatif. Namun bukti empiris Khan *et al.* (2012) menunjukkan hasil sebaliknya. Pemimpin transaksional dapat menstimulasi perilaku kerja inovatif anggota dengan cara memberikan dukungan berwujud ataupun tidak, menyediakan sumber daya, menentukan aturan main, serta menetapkan dan mempertahankan standar kinerja (Rahim *et al.*, 2015).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diformulasikan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 (Crawford, 2001). Mulanya, kedua gaya kepemimpinan tersebut diyakini sebagai konsep bipolar, kemudian pendekatan lain diajukan dengan argumen penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara eksklusif mungkin tidak seefektif seperti ketika kombinasi keduanya diterapkan. Keduanya tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang berlawanan, tetapi merupakan konsep yang saling melengkapi karena kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan dampak gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel-variabel yang berkaitan dengan bawahan (Bass, 1985).

Iklm sebagai salah satu aspek organisasional mencakup manusia, proses, prosedur, tujuan atau hasil yang dikehendaki serta tempat atau lingkungan kerja (Isaksen, 2007). Aspek-aspek organisasional yang dianggap penting, seperti pengetahuan dan keahlian anggota, komitmen tim, suasana saling memiliki, berbagi dan berkembang, visi untuk tumbuh, serta sumber daya untuk mengembangkan produk dan bisnis (*startupcommons.com*) cukup untuk menggambarkan iklim pada Startup. Menurut Imran & Haque (2011), iklim organisasi berperan dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Melalui iklim, organisasi dapat menyalurkan dan mengarahkan perhatian serta aktivitas anggotanya menuju pada keinovasian (Scott & Bruce, 1994).

Iklm memerlukan spesifisitas definitif dan operasionalisasi dalam penerapannya berdasarkan arah yang dikehendaki organisasi (Schneider & Reichers, 1983 dalam Anderson & West, 1998). Karenanya, studi ini spesifik pada konstruk iklim inovatif. 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). Iklim dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, seperti; moral, kepemimpinan, organisasi formal dan informal serta kepribadian (Alavi & Jahandari, 2005). Pemimpin memiliki peran dan kemampuan signifikan untuk mempengaruhi proses yang selanjutnya akan meningkatkan motivasi bawahan dan membentuk kondisi yang mendukung pengembangan serta implementasi gagasan-gagasan baru dan inovasi-inovasi (Patterson *et al.*, 2009). Ditegaskan oleh Imran & Haque (2011), peran kepemimpinan merupakan faktor vital dalam formulasi dan

modifikasi iklim organisasi. Pemimpin mempengaruhi iklim melalui tindakan nyata dari waktu ke waktu yang kemudian menjadi persepsi anggota, sehingga mereka terdorong berinovasi karena melihat pemimpinnya menuntut praktik tersebut.

Jung *et al.* (2003) mengatakan gaya kepemimpinan mampu mendorong perilaku inovatif pada semua level secara langsung maupun tidak langsung. Studi terdahulu membuktikan bahwa 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).

Dari pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk membuktikan konsep korelasional tersebut. Penelitian ini bermaksud mengonfirmasi hasil penelitian Kang *et al.* (2015) pada perusahaan Startup di Amerika Serikat. Salah satu catatan penting mereka adalah belum jelasnya gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang tepat untuk mendorong perilaku kerja inovatif pada organisasi kewirausahaan. Sehingga 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.

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?, dan (3) apakah iklim inovatif memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif?

KAJIAN TEORI

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

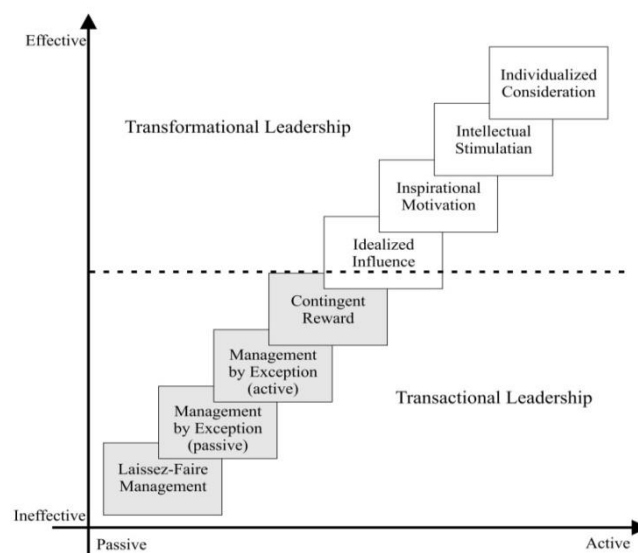
Bryman (1992) memaparkan elemen dasar dari kepemimpinan yaitu “kelompok”, “pengaruh” dan “tujuan”. Sehingga kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk membimbing, mengarahkan serta mengontrol aktivitas dan hubungan dalam kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan. Nawawi (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, kemudian dikembangkan oleh Bass dalam konteks organisasional (Crawford, 2001). Burns mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia. Argumennya yaitu kebutuhan bawahan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman akan terpenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional, sedang kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, akan dipenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional (Tucunan dkk., 2014).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya dengan cara berusaha mengembangkan kinerja bawahan melalui pengembangan, rangsangan intelektual dan memberikan inspirasi pada bawahan (Bass, 1985). Kepemimpinan transaksional sebagai suatu proses pertukaran

antara pemimpin dan bawahan yang mana pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan sebagai timbal balik atas upaya yang dilakukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau disepakati (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memang berbeda, namun bukan merupakan konsep bipolar melainkan konsep kontinum. Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006) menggambarkan konsep tersebut dalam *Full Range Leadership Model* yang mencakup 7 (tujuh) dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berdasarkan tingkat efektivitas dan aktivitasnya.



Sumber: Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006)

Gambar 1. *Full Range Leadership Model*

Iklim Inovatif

Psikolog terapan memahami iklim melalui pendekatan *cognitive scheme* sedangkan sosiolog organisasi memahaminya melalui pendekatan *shared perception*. Dua pendekatan ini mengakibatkan perbedaan dalam konseptualisasi iklim organisasi. Perspektif *cognitive scheme*, mendefinisikan iklim organisasi sebagai representasi konstruktif individu atau skema kognitif pada pengaturan organisasi mereka, yang mencerminkan representasi psikologis terhadap lingkungan/situasi

kerja di sekitarnya (Scott & Bruce, 1994). Sedangkan menurut pendekatan *shared perception*, iklim organisasi adalah persepsi bersama anggota mengenai praktik, prosedur, dan jenis perilaku yang dihargai dan didukung dalam situasi tertentu (Schneider *et al.*, 1998 dalam Van der Vegt *et al.*, 2005). Namun, menurut Isaksen (2007), sesungguhnya kedua pendekatan tersebut pada prinsipnya kompatibel satu sama lain dan karenanya tidak saling eksklusif. Moolenaar *et al.* (2010) mendefinisikan iklim inovasi sebagai persepsi bersama para anggota kelompok mengenai nilai, kebijakan, prosedur, dan aturan yang mendorong tindakan pemunculan dan pengimplementasian pengetahuan baru.

Berdasarkan pada pendekatan *cognitive scheme* dan *shared perception*, West mengembangkan *four-factor model* untuk mengukur iklim inovasi kelompok (Anderson & West, 1998).

1) *Vision*.

Sebagai ungkapan mengenai hasil yang dihargai yang mewakili tatanan tertinggi serta memotivasi kekuatan di tempat kerja. Kelompok kerja dengan tujuan yang jelas cenderung lebih efektif dan mampu mengembangkan metode kerja karena usaha mereka memiliki fokus dan arahan.

2) *Participative safety*.

Bahwa seorang anggota merasakan atmosfer interpersonal yang tidak mengancam. Dukungan sosio-emosional yang kuat akan memotivasi anggota untuk terlibat dalam pengambilan keputusan karena lingkungannya tidak mengancam secara interpersonal. Dimensi ini menekankan bahwa anggota harus merasa aman

secara psikologis, sehingga tidak akan ada hukuman bagi anggota karena menjalankan gagasan baru atau melanggar status quo.

3) *Task oriented.*

Merupakan bentuk perhatian antaranggota kelompok mengenai keunggulan kinerja yang ditandai dengan akuntabilitas individu dan tim, modifikasi kinerja, sistem kontrol untuk mengevaluasi, saran antartim, umpan balik dan kerja sama, pemantauan bersama, penilaian positif-kritis pada kinerja dan gagasan, serta kriteria hasil yang jelas. Di iklim yang sangat inovatif, standar kinerja yang tinggi didorong dan beragam pendekatan untuk mencapai keunggulan dapat ditolerir. Dengan kata lain, maksimisasi kualitas kinerja menjadi perhatian penting melalui evaluasi dan perbaikan-perbaikan secara proaktif, sehingga kelompok senantiasa memberikan kualitas kinerja terbaik. Faktor ini menggambarkan komitmen umum terhadap keunggulan kinerja serta iklim yang mendukung pada peningkatan-peningkatan.

4) *Support for innovation.*

Persetujuan dan dukungan praktis terhadap upaya untuk mengenalkan cara baru yang lebih baik dalam pekerjaan. Dalam banyak kasus, dukungan dilakukan secara artikulatif namun seringkali tidak terbukti pada ketersediaan waktu dan anggaran. West membedakan antara dukungan 'yang diartikulasikan' dan 'yang diberlakukan', dimana keduanya diperlukan dalam upaya mengenalkan keinovasian. Dukungan yang diartikulasikan, secara implisit, dapat ditemukan dalam dokumen personalia, pernyataan kebijakan, atau disampaikan secara verbal. Dukungan yang diberlakukan dapat dijumpai pada dukungan aktif yang diberikan, misalnya sumber daya.

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur (De Jong & Den Hartog, 2008). Kleysen & Street (2001) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Menurut West (1997 dalam Aditya & Ardana, 2016), karakteristik individu yang memiliki perilaku kerja inovatif, yaitu; (1) tendensi untuk menciptakan ide-ide baru, (2) toleran terhadap ambiguitas, (3) adanya keinginan untuk menjadi efektif, dan (4) berorientasi pada inovasi serta pencapaian. Berdasarkan studinya, Yuan & Woodman (2010) memaparkan antecedent perilaku kerja inovatif, yakni; (1) budaya organisasi dan iklim, (2) hubungan dengan atasan, (3) karakteristik pekerjaan, (4) konteks sosial/kelompok, dan (5) perbedaan individu.

Bersumber dari Kanter serta Scot & Bruce, De Jong & Den Hartog (2008) menyebutkan 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu:

1) *Opportunity exploration.*

Mulanya, individu akan menemukan masalah ataupun peluang. Identifikasi masalah dapat dilakukan pada pola kerja yang telah berlangsung, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, maupun indikasi kecenderungan yang berubah. Penemuan peluang dapat berupa pengembangan atau alternatif produk/jasa.

2) *Idea generation.*

Ide akan muncul berdasarkan eksplorasi yang konsepnya dikombinasikan dan direorganisasikan dengan yang telah ada. Ide tersebut selanjutnya dipakai untuk memecahkan masalah dan/atau meningkatkan kinerja. Pemunculan ide mengacu pada pengembangan dengan tujuan perbaikan terkait dengan produk, jasa atau proses baru, masuknya pasar baru, proses kerja, atau secara umum, solusi untuk masalah yang teridentifikasi (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; Amabile, 1988).

3) *Idea championing.*

Kleysen & Street (2001) menerangkan *championing* sebagai perilaku seseorang yang mengupayakan realisasi gagasan kreatifnya. Selain mengupayakan dukungan, seorang inovator juga percaya bahwa ide tersebut akan berhasil. Upaya itu dapat dilakukan dengan cara membujuk, mempengaruhi, menekan serta menegosiasikannya dengan orang lain. Implementasi inovasi membutuhkan koalisi agar mendapatkan dukungan dengan cara menjual ide kepada rekan potensial.

4) *Idea implementation.*

Proses terakhir mengacu pada keberanian seseorang untuk menerapkan ide pada proses/aktivitas kerja rutin. Hal ini dapat ditunjukkan dengan cara membangun, menguji, mengembangkan serta mempromosikan ide produk, jasa maupun proses baru yang ia tawarkan (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988). Perilaku ini berkaitan dengan upaya yang harus dilakukan seseorang untuk mengembangkan gagasannya agar diterapkan menjadi proposisi praktis.

Hipotesis

Bass (2006) mengatakan, pemimpin transformasional memberi stimulasi pada pengikutnya untuk melakukan hal-hal melebihi yang diharapkan dengan

memotivasi bawahannya secara instrinsik. Pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk mengevaluasi kembali lingkungan kerja dan masalah yang ada, memberi keyakinan pada kemampuan diri bawahan, serta penekanannya pada keberagaman karakter dan bakat sehingga ide inovatif dapat berkembang. Studi-studi empiris telah banyak dilakukan diberbagai wilayah, sektor dan konteks organisasional. Gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan secara meyakinkan berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif anggota organisasi, seperti penelitian Contreras *et al.* (2017), Rahim *et al.* (2015), Khaola & Sephelane (2013), dan Kang *et al.* (2015).

H1a: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Crawford (2001) mengidentifikasi korelasi positif antara praktik *contingent reward* dan perilaku kerja inovatif. Melalui *contingent reward*, seorang pemimpin dapat memacu bawahan untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan. Mekanisme tersebut diyakini mampu memotivasi bawahan untuk bekerja secara lebih baik (Hasibuan, 2001). Pemimpin transaksional akan berupaya mengarahkan dan mengontrol bawahan dengan memberikan acuan mengenai standar kerja yang diharapkan. Akan sangat mungkin bawahan menghasilkan kinerja melebihi target karena atribusi *contingent reward* dari pemimpin transaksional. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil riset yang secara teoritis mengejutkan. Riset Contreras *et al.* (2017) yang awalnya menduga gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif memiliki hubungan negatif justru menunjukkan hasil sebaliknya, begitu pula dengan Khaola & Sephelane (2013) dan Khan *et al.* (2013). Dalam konteks kewirausahaan, Kang *et al.*

(2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif manajer. Riset Rahim *et al.* (2015) pada organisasi sektor privat di kota Shah Alam, Malaysia mengonfirmasi hal tersebut.

H1b: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Organisasi inovatif dicirikan oleh orientasi kreativitas dan perubahan inovatif, toleransi terhadap keragaman (Siegel & Kaemmerer, 1978) serta ketersediaan sumber daya yang memadai seperti peralatan, fasilitas dan waktu (Amabile, 1988). Budaya yang pro inovasi mendorong perilaku kerja inovatif melalui legitimasi atas eksperimen-eksperimen (West & Wallace, 1991 dalam Nijenhuis, 2015) dan jaminan keamanan psikologis pada tindakan *trial and error* (Ashford *et al.*, 1998). Individu akan beradaptasi terhadap nilai dan norma pada kelompok kerjanya serta mematuhi perilaku yang diinginkan secara sosial. Orang yang bekerja pada perusahaan yang mendukung inovasi lebih terdorong untuk berperilaku inovatif daripada mereka yang bekerja di tempat yang minim dukungan inovasi (Yuan & Woodman, 2010). Secara empiris, iklim yang inovatif dinyatakan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (Kheng & Mahmood, 2013; Shanker *et al.*, 2017). Hasil studi Aydin (2016) juga membuktikan hubungan positif iklim kreatif dengan perilaku kerja inovatif.

H2: Iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

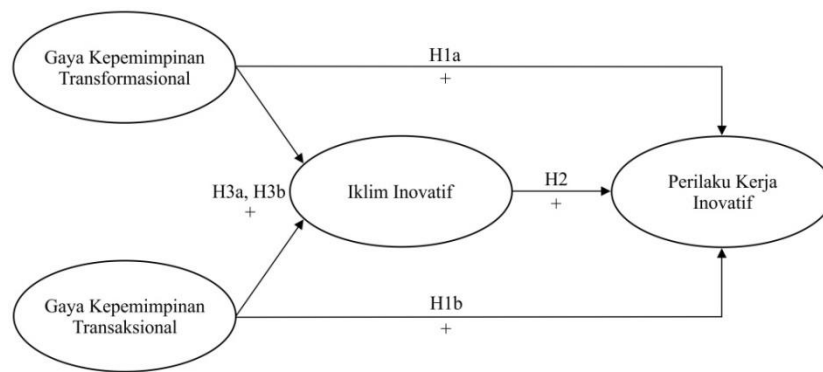
Iklim sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional membangun iklim inovatif melalui dorongan intelektual, menguji asumsi bawahan, dan melihat masalah dan situasi lama dengan pendekatan baru. Melalui pembentukan iklim yang menghargai kreativitas dan pendekatan pengambilan risiko, seorang pemimpin transformasional telah meletakkan prinsip

yang mempersilakan bawahannya untuk berperilaku kerja inovatif (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Melalui iklim semacam itu, pemimpin transformasional dapat merangsang perilaku kerja inovatif bawahan. Studi empiris Kang *et al.* (2015) dan Contreras *et al.* (2017) melaporkan iklim inovatif secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Studi Damirch *et al.* (2011) secara detail mengungkap iklim inovatif dapat memodifikasi hubungan stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu dengan perilaku kerja inovatif, namun dampak tersebut tidak diterjadi pada pengaruh ideal.

H3a: Iklim inovatif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Beberapa karakteristik yang teridentifikasi mampu memfasilitasi perilaku kerja inovatif, meliputi; pemberian penghargaan yang komprehensif, otonomi kerja, umpan-balik pelatihan dan kinerja (Hartmann, 2006). Melalui mekanisme ekstrinsik, gaya kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh secara tidak langsung pada perilaku kerja inovatif (Kang *et al.*, 2015). Ketika inovasi dihargai, bawahan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan karenanya mereka bersikap positif terhadap perusahaan (Übuis *et al.*, 2013 dalam Contreras *et al.*, 2017). Faktor *contingent reward* dapat menggambarkan kondisi kontekstual yang dialami bawahan mengenai sejauh mana gaji, promosi, dan pengakuan itu ada dalam organisasi. Investigasi Contreras *et al.* (2017) berhasil membuktikan pengaruh mediasi iklim inovatif pada hubungan antara kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif. Namun, penelitian Kang *et al.* (2015) pada perusahaan Startup gagal membuktikan pengaruh tersebut.

H3b: Iklim inovatif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif korelasional. Teknik analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui bantuan *software* AMOS. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pendapat Wijaya (2009) yang menyatakan model SEM dengan konstruk ≤ 5 dan masing-masing dijelaskan oleh ≥ 3 indikator, jumlah sampel antara 100-150 sudah memadai. Obyek penelitian adalah Startup digital di Kota Yogyakarta dengan subyek para manajer dan karyawan. Pada tahun 2017 di Kota Yogyakarta terdapat lebih dari 115 Startup dari berbagai kategori yang beroperasi (*geniusidea.id*).

Teknik Pengambilan Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Populasi penelitian mencakup seluruh manajer dan karyawan Startup digital di Kota Yogyakarta. Sampel diambil dengan teknik *purposive sampling*. Subyek yang dijadikan sampel harus memenuhi kriteria; (1) usia Startup tidak lebih dari 5 tahun, dan (2) ukuran Startup tidak lebih dari 50 pekerja. Kriteria tersebut dengan pertimbangan bahwa; Startup yang usianya tidak lebih dari 5 tahun tergolong masih muda, sehingga kebutuhan terhadap gagasan-gagasan kreatif masih sangat diperlukan; dan ukuran yang relatif kecil (≤ 50 pekerja) memungkinkan adanya hubungan yang dekat antara CEO/direktur dan para pekerja pada Startup tersebut.

Penelitian ini memakai data primer untuk mengungkap variabel-variabel yang akan diinvestigasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang dibuat dengan model tertutup, dimana alternatif jawaban telah disediakan.

Pengukuran Variabel

Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memakai kuesioner yang digunakan oleh Demesko (2017) yang diambil dari *Multifactor Leadership Questionnaire*. Kuesioner dibuat dengan sistem *skoring* skala Likert (dari skala 1 - tidak setuju sampai 5 - sangat setuju). Gaya kepemimpinan transformasional mencakup 4 dimensi dengan total 10 item pertanyaan dan gaya kepemimpinan transaksional mencakup 3 dimensi dengan total 6 item pertanyaan.

Penelitian ini menggunakan model pengukuran *Team Climate Inventory* versi pendek hasil modifikasi Strating & Nieboer (2009) dari instrumen asli milik Anderson & West (1998) untuk mengukur iklim inovatif. Instrumen terdiri dari 14 item pertanyaan dengan model 5 poin skala Likert (dari skala 1 - tidak setuju sampai 5 - sangat setuju). Instrumen mencakup 4 indikator untuk dimensi *vision*, 4 indikator untuk *participative safety*, 3 indikator untuk *task oriented*, dan 3 indikator untuk *support for innovation*.

Perilaku kerja inovatif diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh De Jong & Den Hartog (2008). Kuesioner terdiri dari 10 butir pertanyaan untuk menilai 4 (empat) komponen perilaku kerja inovatif, yaitu *opportunity exploration* (2 item), *idea generation* (3 item), *idea championing* (2 item), dan *idea implementation* (3 item). Pengukuran menggunakan 5 poin skala Likert (dari skala 1 - tidak setuju sampai 5 - sangat setuju).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengumpulkan data responden, peneliti menghubungi pihak Startup, kemudian menitipkan *link* kuesioner untuk disebarakan kepada para anggota Start-upnya. Akhirnya didapatkan 118 responden dan lebih dari 50 nama Startup yang sesuai kriteria serta layak digunakan dalam proses penelitian. Tabel berikut akan memaparkan data mengenai obyek dan profil responden yang terkumpul.

Tabel 1.
Gambaran Umum Obyek dan Profil Responden

Gambaran Umum Obyek				Profil Responden			
Kategori	Keterangan	Σ	%	Kategori	Keterangan	Σ	%
Usia	< 1 tahun	32	27.10%	Jenis Kelamin	Laki-laki	62	52.50%
	1 - 3 tahun	58	49.20%		Perempuan	56	47.50%
	> 3 tahun	28	23.70%	Usia	< 19 tahun	0	0.00%
Ukuran	< 10 pekerja	62	52.50%		19 - 23 tahun	13	11.00%
	10 - 25 pekerja	29	24.60%		24 - 30 tahun	100	84.70%
	26 - 50 pekerja	27	22.90%		> 30 tahun	5	4.20%
Kategori	e-Commerce	28	23.70%	Tingkat Pendidikan	SMA/MA/SMK	35	29.70%
	Fintech	5	4.20%		Diploma/Sarjana	80	67.80%
	Software/App.	5	4.20%		Magister	3	2.50%
	Game	1	0.80%	Jabatan Struktural	Manajer	42	35.60%
	Edukasi	5	4.20%		Staff	76	64.40%
	Media	30	25.40%	Lama Kerja	< 1 tahun	62	52.50%
	Jasa	28	23.70%		1 - 3 tahun	49	41.50%
	Lainnya	16	13.60%		> 3 tahun	7	5.90%

Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan menggunakan program AMOS 22 dengan melihat *regression weights* pada output *estimate*. Hasil pengujian menunjukkan semua indikator memiliki *p-value* yang menunjukkan angka sangat kecil jauh di bawah 0,05, sehingga semua indikator masing-masing variabel dinyatakan valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.8963
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.8584
Iklm Inovatif	0.9233
Perilaku Kerja Inovatif	0.8785

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Construct Reliability*. Hasil yang ditampilkan oleh Tabel 2 di atas menunjukkan semua variabel memiliki nilai $CR \geq 0,70$, sehingga instrumen yang dipakai pada penelitian ini reliabel.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan berdasarkan output *estimate* pada hasil statistik AMOS 22. Tabel 3 menunjukkan hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta signifikansinya, sedangkan Tabel 4 menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung diantara variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 3.
Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
IC <--- TFL	0.354	0.129	2.735	0.006	Signifikan
IC <--- TSL	0.477	0.104	4.569	***	Signifikan
IWB <--- TFL	0.403	0.173	2.327	0.02	Signifikan
IWB <--- TSL	0.140	0.145	0.963	0.335	Tidak Signifikan
IWB <--- IC	0.354	0.175	2.023	0.043	Signifikan

Catatan: output *estimate* pada tabel *regression weights*.

Tabel 4.
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

	Variables	TFL	TSL	IC	IWB
Direct Effects	IC	0.305	0.558	0.000	0.000
	IWB	0.307	0.145	0.312	0.000
Indirect Effects	IC	0.000	0.000	0.000	0.000
	IWB	0.095	0.174	0.000	0.000
Total Effects	IC	0.305	0.558	0.000	0.000
	IWB	0.402	0.319	0.312	0.000

Catatan: output *estimate* pada tabel *standardized total effects*, *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*.

Nilai koefisien *standardized regression weights* antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,307, menunjukkan arah hubungan yang positif dengan efek yang lemah diantara keduanya, karena nilai *estimate* < 0,5. Nilai C.R sebesar 2,327 dengan *p-value* sebesar 0,02, dimana nilai C.R > 1,960 dan *p-value* < 0,05, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga H1a diterima.

Pada hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan perilaku kerja inovatif, nilai koefisien *standardized regression weights* sebesar 0,145, menunjukkan arah hubungan positif dengan efek yang lemah, karena nilai *estimate* < 0,5. Kemudian nilai C.R ditunjukkan sebesar 0,963 dan *p-value* sebesar 0,335 yang artinya nilai C.R < 1,960 dan *p-value* > 0,05. Dengan demikian, H1b ditolak, karena pengaruh gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Nilai koefisien *standardized regression weights* pada hubungan antara iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif sebesar 0,312, menunjukkan arah hubungan positif dengan dampak yang lemah. Nilai C.R sebesar 2,023 dengan *p-value* sebesar 0,043, dimana nilai C.R > 1,960 dan *p-value* < 0,05 yang menunjukkan hubungan pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, H2 diterima.

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai *standardized direct effects* sebesar 0,307 dan nilai *standardized indirect effects* sebesar 0,095. Karena nilai *standardized direct effects* lebih besar daripada nilai *standardized indirect effects*, maka H3a ditolak. Disimpulkan bahwa iklim inovatif tidak memediasi hubungan antara

gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Pada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, nilai *standardized direct effects* sebesar 0,145 dan nilai *standardized indirect effects* sebesar 0,174. Oleh karena nilai *standardized direct effects* < nilai *standardized indirect effects*, maka iklim inovatif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif. H3b diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti, semakin transformatif gaya kepemimpinan dari CEO Startup, maka akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif manajer dan karyawannya. Hasil ini sejalan dengan konsep Bass (1985) mengenai gaya kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang mempengaruhi pengikut untuk melakukan pekerjaan di luar harapan dan mempertanyakan asumsi lama mereka, sehingga bawahan terdorong untuk kreatif dan inovatif. Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran studi serupa yang dilakukan oleh Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Damirch *et al.* (2015), Khaola & Sephelane (2013), dan Khan *et al.* (2012).

Di lain sisi, penelitian ini gagal membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif. Sehingga dinyatakan, penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh CEO Startup tidak memberikan dampak pada perilaku kerja inovatif manajer dan karyawan. Hasil ini berlawanan dengan penelitian Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Khan *et al.* (2012), dan Rahim *et al.* (2015), dimana studi empirisnya membuktikan adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional. Meski demikian, studi ini memberi kontribusi

empiris yang mendukung pendapat Bass & Avolio (1991 dalam Judge *et al.*, 2006) bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan konsep yang saling melengkapi, dimana gaya kepemimpinan transaksional dianggap memiliki efek yang lebih rendah dari gaya kepemimpinan transformasional. Bukti empiris ini juga membantah klaim Pieterse *et al.* (2010) yang menganggap gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif terhadap perilaku kerja inovatif.

Dugaan bahwa iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif terbukti pada hasil pengujian hipotesis. Hal tersebut menunjukkan bahwa iklim inovatif pada Startup mendorong perilaku kerja inovatif manajer dan karyawan di dalamnya. Lebih lanjut, semakin inovatif iklimnya, maka akan semakin memacu para manajer dan karyawan Startup untuk berperilaku kerja inovatif. Sebaliknya, rendahnya iklim inovatif sebuah Startup maka akan menghambat perilaku kerja inovatif dari para anggotanya. Aydin (2016) dalam jurnalnya mengatakan iklim kreatif merupakan pra kondisi untuk menghasilkan “sesuatu yang baru”. Individu-individu dalam organisasi akan terdorong untuk berperilaku kerja inovatif ketika terdapat suasana berbagi antaranggota (Yuan & Woodman, 2010) serta ide-ide dan upaya-upaya kreatif didukung (Odoardi *et al.*, 2010 dalam Shanker *et al.*, 2017). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aydin (2016), Shanker *et al.* (2017), dan Kheng & Mahmood (2013).

Analisis mengenai pengaruh mediasi iklim inovatif pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif menghasilkan kesimpulan bahwa iklim inovatif tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional lebih berperan

pada pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi pada hierarki kebutuhan manusia, kemungkinan yang terjadi adalah anggota Startup tidak memerlukan stimulasi yang bersifat instrumental untuk memunculkan perilaku kerja inovatif. Karena kesadaran akan pentingnya perilaku tersebut, sudah muncul dalam diri anggota sejak pemimpinnya mengatakan demikian. Hasil studi ini berlawanan dengan temuan Kang *et al.* (2015), Contreras *et al.* (2017), Damirch *et al.* (2011) dan Jaiswal & Dhar (2015).

Sedangkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif, iklim inovatif memiliki peran mediasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan transaksional, CEO mampu membentuk iklim inovatif pada Startupnya. Semakin inovatif iklim dapat terbentuk, maka akan mendorong para manajer dan karyawannya untuk berperilaku kerja inovatif. Anggota lebih mungkin berperilaku kerja inovatif ketika diberikan kebebasan dan otonomi karena mendorong persepsi bahwa mereka mampu memperbaiki dan mengendalikan situasi kerja mereka (Krause, 2007 dalam Shanker *et al.*, 2017). Menurut Isaksen & Ekvall (2010), iklim inovasi terkait dengan bagaimana ide-ide baru dikelola. Keadaan seperti itu mengindikasikan penyediaan waktu, sumber daya, serta sistem penghargaan bagi pekerja yang kreatif (Damirch *et al.*, 2011). Situasi-situasi pembentuk iklim inovatif tersebut, merupakan aspek yang sangat lekat dengan praktik kepemimpinan transaksional. Hasil studi empiris ini sejalan dengan bukti empiris milik Contreras *et al.* (2017), tetapi juga berlawanan dengan hasil penelitian dari Kang *et al.* (2015).

PENUTUP

Simpulan

Investigasi mengenai perilaku kerja inovatif manajer dan karyawan Startup digital yang telah dilakukan menghasilkan simpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, iklim inovatif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, peran mediasi iklim inovatif tidak terjadi pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif, dan peran mediasi iklim inovatif terjadi pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif.

Keterbatasan

Karya tulis ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan. Belum adanya visibilitas data mengenai Startup di Kota Yogyakarta menjadi kesulitan tersendiri untuk mendapatkan responden yang memadai. Penentuan sampel penelitian juga belum dilakukan secara sistematis, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak mampu merepresentasikan kondisi Startup yang sebenarnya.

Saran

Penelitian ini telah mengungkapkan dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta iklim inovatif terhadap perilaku kerja inovatif. Saran yang penulis berikan bagi akademisi, yaitu; penelitian selanjutnya dapat memunculkan gaya kepemimpinan lain sebagai variabel independen guna memperluas referensi mengenai gaya kepemimpinan yang kompatibel pada

perusahaan rintisan. Dapat pula menginvestigasi mengenai dampak-dampak positif dari perilaku kerja inovatif individu pada level organisasi yang lebih tinggi.

Perilaku kerja inovatif individu telah dipandang oleh akademisi maupun praktisi sebagai aspek yang berdampak positif bagi organisasi. Hasil empiris membuktikan atribusi perilaku kerja inovatif manajer dan karyawan Startup masih rendah. Terbukti dari statistik deskriptif, dari 10 (sepuluh) indikator hanya 4 (empat) indikator yang memiliki nilai di atas rata-rata. Melihat hasil penelitian, pandangan teoritis, serta realita tersebut, maka peneliti memberikan rekomendasi kepada pelaku Startup, diantaranya; perusahaan rintisan hendaknya memperhatikan “suasana” inovatif di dalam organisasinya, mengingat kebutuhan inovasi yang tinggi pada perusahaan rintisan. Iklim inovatif organisasi harus dibentuk sejalan dengan seberapa penting inovasi itu dibutuhkan. Selanjutnya, kepemimpinan dengan segala atribusinya harus mulai diperhatikan sebagai aspek fundamental dalam mencapai kesuksesan Startup. Karena pentingnya keinovasian bagi sebuah Startup, maka para pimpinannya hendaknya memperhatikan praktik-praktik kepemimpinan yang mampu mendorong perilaku kerja inovatif anggotanya. Para pimpinan Startup dapat mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dalam penelitian ini telah terbukti mampu menstimulasi perilaku kerja inovatif serta mendukung iklim inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2017. Bekerja Nyaman, Bekerja di Jogja – Perkembangan Industri Kreatif Digital Jogja. <https://geniusidea.id/industri-kreatif-jogja/>. Diakses tanggal 19 Juli 2018 pukul 11.00 WIB.
- _____. 2018. Apa Itu Startup? Apa Bedanya Dengan Online Shop / Bisnis Online?. <https://evhive.co/blogs/apa-itu-startup-apa-bedanya-dengan-online-shop-bisnis-online-ev-hive>. Diakses tanggal 14 Juli 2018 pukul 08.00 WIB.

- _____. 2018. Startup Development Phases. <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>. Diakses tanggal 2 Mei 2018 pukul 08.35 WIB.
- _____. 2018. What Is Startup Ecosystem?. <http://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html>. Diakses tanggal 2 Mei 2018 pukul 08.30 WIB.
- _____. 2018. The Top 20 Reasons Startups Fail. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Diakses tanggal 2 Mei 2018 pukul 09.00 WIB.
- Aditya, D.N.R. & Ardana, K. 2016. "Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif". *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5 (3): 1801-1830.
- Ahmadi, H. Abu. 2007. *Psikologi Sosial*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Alavi, H.R. & Jahandari, R. 2005. "The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University". *Public Personnel Management*. Vol. 34 (3): 247-261.
- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Amabile, T.M. 1988. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10: 123-167.
- Anderson, N.R. & West, M.A. 1998. "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19 (3): 235-258.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ashford, S.J. *et al.* 1998. "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43 (1): 23-57.
- Aydin, Burcu. 2016. "The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey". *Journal of Behavior at Work*. Vol. 1 (1): 74-84.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. New York.
- Bass, Bernard M. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd Edition. LEA. New Jersey.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. SAGE Publications. London.
- Cogliser, C.C. & Brigham, K.H. 2004. "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned". *Leadership Quarterly*. Vol. 15: 771-799.
- Contreras, Françoise *et al.* 2017. "Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model". *Asian Social Science*. Vol. 13 (9): 9-25.
- Crawford, C.B. 2001. "Leadership and Innovation: Champions and Techies as Agents of Influence". *Association of Leadership Educators*.

- Damirch, Q.V., Rahimi, G. & Seyyedi, M.H. 2011. "Transformational Leadership Style and Innovative Behavior on Innovative Climate at SMEs in Iran". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 1 (4): 119-127.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D. 2008. "Innovative Work Behavior Measurement and Validation". *EIM Research Report*. Zoetermeer.
- Demesko, Natalija. 2017. "Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Innovative Work Behavior: The Role of Employee's Locus of Control". *Master Thesis of ISM University of Management and Economics*. Vilnius.
- Fontinelle, Amy. 2017. What exactly is a startup?. <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>. Diakses tanggal 14 Juli 2018 pukul 07.15 WIB.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Edisi Kelima. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 19,0*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi Keempat. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. 2009. "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation". *Journal of Business Research*. Vol. 62: 461-473.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hartmann, Andreas. 2006. "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms". *Construction Innovation*. Vol. 6: 159-172.
- Hasibuan, Amir A. 2001. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, serta Sifat-sifat Kewirausahaan terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi: Suatu Studi pada Perusahaan Industri Kecil Garmen di Wilayah DKI Jakarta". *Disertasi Universitas Indonesia*. Depok.
- Houlihan, M. & Harvey, B. 2018. The Top 4 Reasons Startups Fail, According to 14 International Accelerators. <https://www.entrepreneur.com/article/311064>. Diakses tanggal 14 Juli 2018 pukul 08.45 WIB.
- Iensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga. Jakarta.
- _____. 2016. The Innovative Employee: Traits, Knowledge and Company Culture. <http://www.imagination.com.au/innovation-blog/8-reasons-innovation-important-businesses-today/>. Diakses tanggal 14 Desember 2017 pukul 09.00 WIB.
- Imran, R. & Haque, M.A. 2011. "Mediating Effect of Organizational Climate between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour". *Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol. 26 (2): 183-199.

- Isaksen, S.G. 2007. "The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the Context for Change". *Psychological Reports*. Vol. 100: 455-466.
- Jaiswal, N.K. & Dhar, R.L. 2015. "Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 51: 30-41.
- Janssen, O. 2000. "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73: 287-302.
- Jaya. M.A., Ferdiana, R. & Fauziati, S. 2017. Analisis Faktor Keberhasilan Startup Digital di Yogyakarta. *Prosiding SNATIF Ke-4*. Universitas Muria Kudus.
- Jing, B. & Zhou, X. 2010. "Analyzing Influencing Factors of Organizational Innovative Climate Based on DEMATEL Method". *IEEE*. China.
- Judge, Timothy A. *et al.* 2006. "Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research". *Organisations Psychologie*. Vol. 4: 203-214.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. 2003, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly*. Vol. 14: 525-544.
- Kang, J.H., Solomon, G.T. & Choi, D.Y. 2015. "CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context". *Journal of Management Studies*. Vol. 52 (4): 531-554.
- Khan, M.J., Aslam, N. & Riaz, M.N. 2012. "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior". *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. Vol. 10 (1): 17-22.
- Khaola, P.P. & Sephelane, R.L. 2013. "Leadership, Organisational Citizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence". *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*. Vol. 4 (2): 46-58.
- Kheng, Y.K. & Mahmood, R. 2013. "The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia". *Business Management Dynamics*. Vol. 2 (8): 15-30.
- King, N. & Anderson, N. 1995. *Innovation and change in organizations*. Routledge. London.
- Klein, K.J. & Sorra, S.J. 1996. "The Challenge of Innovation Implementation". *Academy of Management Review*. Vol. 21 (4): 1055-1080.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. 2001. "Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2 (3): 284-296.
- Krishnan, V.R. 2001. "Value Systems of Transformational Leaders". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22 (3): 126-131.
- Lee, Terence. 2015. What is a startup?. <https://www.techinasia.com/what-is-startup-definition>. Diakses tanggal 14 Juli 2018 pukul 09.30 WIB.
- Limsila, K. & Ogunlana, S.O. 2008. "Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment". *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 15 (2): 164-184.

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G & Sivasubramaniam, N. 1996. "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature". *Leadership Quarterly*. Vol. 7 (3): 385-415.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Moolenaar, N.M., Daly, A.J & Sleegers, P.J.C. 2010. "Occupying the Principal Position: Examining Relationships between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate". *Educational Administration Quarterly*. Vol. 46 (5): 623-670.
- Mumford, M.D. *et al.* 2002. "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships". *Leadership Quarterly*. Vol. 13 (6): 705-750.
- Mytelka, L.K. & K. Smith. 2002. "Policy Learning and Innovation Theory: An Interactive and Co-Evolving Process". *Research Policy*. Vol. 31: 1467-1479.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nijenhuis, Koen. 2015. "Impact Factors for Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department". *Master Thesis of University of Twente*. Enschede.
- Patel, Neil. 2015. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#e0de43266792>. Diakses tanggal 14 Juli 2018 pukul 10.00 WIB.
- Patterson, F., Kerrin, M. & Gatto-Roissard, G. 2009. "Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations". *NESTA Policy and Research Unit*. London.
- Paul, Bruce. 2016. 3 Ways to Develop a Successful Startup Idea. <http://fortune.com/2016/02/16/successful-startup-idea-tips/>. Diakses tanggal 2 Mei 2018 pukul 09.45 WIB.
- Pieterse, A.N. *et al.* 2010. "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31: 609-623.
- Podsakoff, P.M. *et al.* 1990. "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership Quarterly*. Vol. 1 (2): 107-142.
- Purba, Sukarman. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan". *KINERJA*. Vol. 13 (2): 150-167.
- Rahim, R.A. *et al.* 2015. "Exploring the Relationship Between Leadership Style, Knowledge Management Practices, and Innovative Behavior". *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology*. Halaman 499-507.
- Robbins, S.P. & M. Coulter. 2012. *Management*. 11th Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Sajiwo, Bagus. 2014. "Budaya Inovasi Ditinjau dari Persepsi terhadap Kepemimpinan". *Jurnal Online Psikologi*. Vol. 02 (02): 16-33.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. Jossey-Bass. US.

- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1994. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace". *Academy of Management Journal*. Vol. 38: 1442-1465.
- Shanker, Roy *et al.* 2017. "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 100: 67-77.
- Siegel, S.M. & Kaemmerer, W.F. 1978. "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63 (5): 553-562.
- Strating, M.M.H. & Nieboer, A.P. 2009. "Psychometric Test of The Team Climate Inventory-Short Version Investigated in Dutch Quality Improvement Teams". *BMC Health Services Research*. Vol 9 (126).
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tucunan, R.J.A., Supartha, W.G & Riana, I G. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 3 (9): 533-550.
- Van de Ven, A.H. 1986. "Central Problems in the Management of Innovation". *Management Science*. Vol. 32 (5): 590-607.
- Van der Vegt, G.S., E. Van de Vliert & Huang, Xu. 2005. "Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance". *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (6): 1171-1182.
- Wall, Matthew. 2014. Innovate or Die: The Stark Message for Big Business. <http://www.bbc.com/news/business-28865268>. Diakses pada tanggal 14 Desember 2017 pukul 09.15 WIB.
- Wijaya, Toni. 2009. *Analisis Structural Equation Modeling Menggunakan AMOS*. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.
- Yuan, F. & Woodman, R.W. 2010. "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations". *Academy of Management Journal*. Vol. 53 (2): 323-342.
- Yukl, Garry A. 2010. *Leadership in Organizations*. 7th Edition. Pearson. New Jersey.
- Zhou, J. & George, J.M. 2001. "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice". *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4): 682-696.
- Isaksen, S.G. & Ekvall, G. 2010. "Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates". *Creativity and Innovation Management*. Vol. 19 (2): 73-88.
- Kanter, Rosabeth M. 1988. "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior*. Vol 10: 169-211.