

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha dan motivasi yang lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Wexley dan Yukl, 1994 dalam Andarika, 2004).

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan diartikan juga suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi dirumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Miftah Thoha, 1993 dalam Chadra, 2006).

Menurut pengertian beberapa ahli tersebut dapat dikatakan kepemimpinan adalah sifat atau karakter, atau kegiatan atasan atau pimpinan untuk mempengaruhi perilaku sekelompok karyawan secara positif, membimbing dan mengarahkannya agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Andrew EB Tani, 1999 (dalam Yulk, 2005) cenderung mendefinisikan kepemimpinan mulai dengan memahami dan mengendalikan diri kita (*reflek-driven-selves*) dan berlanjut dengan upaya untuk memahami dan mengerti dan akhirnya dapat mempengaruhi kita. Penelitian yang dilakukan di AS menunjukkan 2 dimensi utama kepemimpinan yaitu:

- a. Struktur awal (*instaling structure*) berorientasi pada tugas dan hubungan di antara pekerja.
- b. Pertimbangan (*consideration*) yang berorientasi pada perilaku yang menunjukkan pada persahabatan, kehormatan dan kehangatan di antara pekerja hal ini disebut fungsi perawatan yaitu penekanan kepada pemeliharaan hubungan yang baik di antara pekerja. (Halpin & Winner 1966; Yulk 2005).

Menurut Sujdana, 1997 (dalam Chandra, 2006) kepemimpinan melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian *personality*, kemampuan *ability*, dan kesanggupan *capability*.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga tipe gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu *otokratis*, *demokratis* atau *partisipatif* dan *laissez-faire* yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan. Menurut Supardi dan Syaiful Anwar, 1993 (dalam Antoni, 2006) ketiga tipe gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. *Otokratis*

Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota. Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok kecuali bila menunjukkan keahliannya.

b. *Demokratis*

Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.

c. Bebas atau *Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Kegiatan-kegiatan didiskusikan langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyerahkan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. Pemimpin adalah obyek atau "*fact-minded*" dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok bisa dalam

iiwa dan semauat tanpa melakukan banyak pekerjaan

Sedangkan menurut Yukl dalam bukunya *Kepemimpinan dalam organisasi* (2005), ada dua gaya kepemimpinan antara lain:

1) *Transformasional*

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi, berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Bass, 1990 (dalam Andarika, 2004) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) karisma,
- b) inspirasional,
- c) stimulasi intelektual, dan
- d) perhatian individual.

2) *Transaksional*

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Bass dan Yukl, 1990 (dalam Andarika, 2004) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
- d) Kepemimpinan Karismatik

Para pemimpin karismatik cenderung memiliki kebutuhan kekuasaan. Memiliki pengaruh yang kuat terhadap bawahan, keputusan terkuat dipegang oleh pemimpin

### 3. Perilaku Kepemimpinan Efektif

Yulk (2005), menulis bahwa ada tiga jenis perilaku kepemimpinan yang dapat dibedakan antara para pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Tiga jenis perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Perilaku yang berorientasi tugas

Para pemimpin yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya para pemimpin yang lebih efektif akan berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas yakni merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para

bawahan, serta menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu, para pemimpin yang efektif memandu para bawahannya dalam menerapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis.

b. Perilaku yang berorientasi hubungan

Para pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Pemimpin ini lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi : memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, dan memajukan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.

c. Kepemimpinan partisipatif

Para pemimpin yang efektif lebih banyak menggunakan *supervise* kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran pemimpin dalam pertemuan

mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Menurut Yukl (2009) ada 7 ciri yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif antara lain adalah:

- 1) Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi. Mereka relatif memiliki kehendak yang tinggi akan pencapaian prestasi, mereka ambisius, mempunyai banyak energi dan menunjukkan inisiatif.
- 2) Kehendak untuk memimpin, pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain, serta menunjukkan kemauan dan tanggung jawab.
- 3) Kejujuran dan integritas, pemimpin membangun hubungan saling mempercayai dan menjaga kepercayaan, serta menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan.
- 4) Kepercayaan diri, para anggota melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan diri untuk meyakinkan anggotanya tentang kebenaran sasaran dan keputusannya.
- 5) Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi dan mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah dan membuat keputusan yang tepat.
- 6) Pemimpin yang efektif harus mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal yang bersifat teknis.

Pengetahuan yang mendalam membuat pemimpin dapat membuat

keputusan yang terinformasi dengan baik dan memahami akibat dari keputusan tersebut.

- 7) Pemimpin adalah orang yang enerjik dan bersemangat, yang harus mampu bersosialisasi, tegas dan tidak mudah menyerah.

#### **4. Ciri Kepemimpinan Kreatif**

Albert (2009) mencirikan lima kepemimpinan yang kreatif antara lain adalah:

a. **Kemauan menerima resiko**

Sisi buruk yang diberikan kepada kolega atau tim, mencakup kegagalan atau kerugian financial itu adalah salah satu contoh resiko yang harus diterima pemimpin dan berfikir bagaimana meminimalkan resiko dan melahirkan inovasi.

b. **Kemampuan bekerja dengan ide-ide setengah matang**

Seorang pemimpin harus mampu mencerna dan mengembangkan ide-ide yang belum sempurna dari kolega atau tim sehingga dapat mengembangkan kreatifitas tim dalam kelompok.

c. **Kemauan untuk menekuk aturan**

Aturan dan sistem memiliki tempat, namun aturan dan sistem dapat menghambat proses inovasi. Pemimpin yang kreatif harus tidak berfikir



d. Kemampuan merespon dengan cepat

Pemimpin yang kreatif harus mampu melihat potensi yang baik dan peluang yang akan menunjang tujuan organisasi

e. Antusiasme personal

Hanya pemimpin yang memotivasi dirinya sendiri sehingga akan dapat merangsang dan memotivasi orang lain

## 5. Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi tidak dapat berjalan secara baik jika di dalamnya tidak ada struktur. Hal ini dikarenakan struktur organisasi merupakan hasil langsung dari proses organisasi (Flippo,1994). Melakukan proses pengorganisasian berarti melakukan proses pembagian pekerjaan pada beberapa jenis pekerjaan dan kelompok pekerjaan, kemudian mendelegasikannya pada individu-individu dalam organisasi. Dan proses ini adalah proses pembentukan struktur (Gibson,1994).

Dapat dikatakan bahwa struktur merupakan ciri utama sebuah organisasi. Pendapat ini pun tidak lepas dari alasan pokok orang membentuk sebuah organisasi, yaitu untuk mencapai tujuan bersama, dimana mereka tidak bisa mencapainya jika sendiri-sendiri, atau lebih efektif bila dicapai bersama. Efektivitas yang dimaksud adalah pembagian pekerjaan yang telah dispesialisasikan, dan kemudian diformalkan dalam susunan struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap

bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Memahami struktur organisasi, paling tidak ada dua ciri penting yang menjadi titik tolak terbentuknya sebuah struktur, yaitu pekerjaan dan kelompok pekerjaan (Gibson, 1994). Beberapa pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi dibedakan dispesialisasikan kemudian dipilih dan dikelompokkan dalam beberapa kelompok pekerjaan atas dasar homogenitas pekerjaan tersebut.

Gibson (1994) mendefinisikan struktur sebagai suatu kerangka kerja serta bagian-bagian yang relatif stabil, yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Flippo (1994) menjelaskan bahwa struktur adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun dengan maksud untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi dengan demikian usaha-usaha tersebut terkoordinir dan konsisten dengan sasaran.

Bahkan Robbins (1994) dalam menjelaskan struktur organisasi tidak mendefinisikannya secara operasional. Namun, Robbins mengakui bahwa organisasi membutuhkan adanya koordinasi pelaksanaan

organisasi secara formal. Dalam hal ini struktur menetapkan bagaimana tugas dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang diikuti.

Lima elemen dalam struktur organisasi yaitu :

a. Adanya spesialisasi kegiatan kerja

Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa, daripada dilakukan oleh satu individu lebih baik seluruh pekerjaan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh tiap individu yang berlainan (Robbins, 1994).

b. Departementalisasi

Departementalisasi adalah pengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang sama atau tugas sehingga dapat dikoordinasikan (Robbins, 1994).

c. Rantai Komando

Rantai komando merupakan garis tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah yang memperjelas siapa dan kepada siapa harus melapor (Robbins, 1994).

d. Sentralisasi dan Desentralisasi

Mengenai tingkat sentralisasi berarti secara otomatis termasuk di dalamnya kebalikannya, yaitu desentralisasi. Berarti dalam pembahasan dimensi ini kita membahas dimensi sentralisasi-desentralisasi. Namun, untuk memudahkan pembahasan ini hanya akan disebutkan dengan sentralisasi atau desentralisasi saja untuk bisa memahami dimensi

sentralisasi-desentralisasi ini.

Sentralisasi mengacu pada sampai dimana tingkat pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi, sebaliknya desentralisasi makin banyak personil di tingkat bawah yang memberikan masukan diberi keluasaan untuk mengambil keputusan (Robbins 1994).

Menurut Gibson (1994) sentralisasi mengacu pada lokasi wewenang pengambilan keputusan dalam hierarki organisasi. Secara lebih khusus, konsep itu menunjukkan pendelegasian wewenang diantara berbagai pekerjaan dalam organisasi. Dalam hal ini, Gibson juga menyebutkan bahwa sentralisasi tidak hanya bisa dipandang dari segi pengambilan keputusan, akan tetapi juga bisa dipandang dari segi pengendalian.

Robbins (1994) menjelaskan definisi sentralisasi sebagai jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (biasanya berada tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka.

#### c. Formalisasi

Formalisasi adalah mengacu sampai tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan (Robbins, 1994). Menurut Ghibson (1994) bahwa dimensi formalisasi menunjukkan sampai sejauh mana kerangka dan t

kerja dikhususkan dan ditulis. Struktur organisasi yang dipandang amat formal adalah struktur dimana peraturan dan prosedur merupakan pedoman atas hal-hal yang harus dilakukan setiap individu.

Menurut Surjadi (2008) struktur organisasi dapat dibagi menjadi 5 (lima) macam :

#### 1) Menurut Fungsi

Pada pembagian ini orang yang memiliki fungsi yang terikat dikelompokkan menjadi satu. Umum terjadi pada organisasi kecil dengan sumber daya terbatas dengan produksi lini produk yang tidak banyak. Biasanya dibagi dalam bagian keuangan, pemasaran, umum, produksi, dan lain sebagainya.

#### 2) Menurut Produk / Pasar

Pada jenis departementalisasi ini orang-orang atau sumber daya yang ada dibagi ke dalam departementalisasi menurut fungsi serta dibagi juga ke dalam tiap-tiap lini produk, wilayah geografis, menurut jenis konsumen, dan lain sebagainya.

#### 3) Matrix / Matriks

Bentuk struktur organisasi matriks merupakan gabungan dari departementalisasi menurut fungsional dan departementalisasi menurut produk. Seorang pegawai dapat memiliki dua posisi baik secara fungsi

maupun proyek sehingga otomatis akan memiliki dua atasan atau komando ganda. Proyek biasanya diadakan secara tidak menentu dan sifatnya tidak tetap.

#### 4) Struktur Sederhana

Struktur sederhana adalah struktur yang memiliki tingkat departementalisasi yang rendah, rentang kendalinya lebar, wewenang dipusatkan pada satu orang, dan formalisasinya kecil.

#### 5) Struktur Tim

Karakteristik dari struktur ini adalah memecah penghalang *departemental* dan *mendestralisasi* pengambilan keputusan sampai tingkat tim. Struktur ini juga menuntut karyawan menjadi generalis dan spesialis.

### 6. Inovasi Organisasi

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Inovasi sangat penting untuk kelangsungan organisasi, karena inovasi secara harfiah adalah bagaimana organisasi membuat masa depan mereka sendiri, inovasi sebagai proses dan prioritas organisasi (Morris, 2006). Amabile 1998 (dalam Albert, 2009)

mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas adalah inovasi

atau *innovation* berasal dari kata *to innovate* yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi kadang pula diartikan sebagai penemuan, namun berbeda maknanya dengan penemuan dalam arti *discovery* atau *invention* (invensi). *Discovery* mempunyai makna penemuan sesuatu yang sebenarnya sesuatu itu telah ada sebelumnya, tetapi belum diketahui. Sedangkan invensi adalah penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kegiatan manusia. Dalam inovasi tercakup *discovery* dan invensi.

Kata kunci lainnya dalam pengertian inovasi adalah baru, Cece Wijaya dkk, 1992 (dalam Suaedi, 2008) menjabarkan bahwa kata baru diartikan sebagai apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh si penerima pembaharuan, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. Akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru adalah sifat kualitatif yang berbeda dari sebelumnya. Kualitatif berarti bahwa inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali dalam bidang yang mendapat inovasi. Menurut Regis Cabral, 1991 (dalam Suaedi, 2008) bahwa Inovasi adalah elemen baru yang diperkenalkan dalam jaringan yang dapat mengubah, meskipun hanya sesaat, baik harganya, pelakunya, elemennya atau simpul dalam jaringan.

Ada 5 tipe inovasi menurut para ahli, yaitu:

- 1) Inovasi produk; yang melibatkan pengenalan barang baru, pelayanan baru

yang secara substansial meningkat. Melibatkan peningkatan produktivitas

fungsi juga, kemampuan teknisi, mudah menggunakannya. Contohnya: telepon genggam, komputer, kendaraan bermotor, dan sebagainya.

- 2) inovasi proses; melibatkan implementasi peningkatan kualitas produk yang baru atau pengiriman barangnya.
- 3) Inovasi pemasaran; mengembangkan metoda mencari pangsa pasar baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, promosi.
- 4) Inovasi organisasi; kreasi organisasi baru, praktek bisnis, cara menjalankan organisasi atau perilaku berorganisasi.
- 5) Inovasi model bisnis; mengubah cara berbisnis berdasarkan nilai yang dianut

Sedangkan menurut Longdon Morris dalam bukunya *Permanent Innovation* (2006) mengatakan bahwa ada 4 jenis inovasi antara lain:

- 1) Produk dan jasa baru yang dihasilkan
- 2) Sistem baru yang diterapkan
- 3) Adaptasi terhadap produk dan jasa baru yang dihasilkan
- 4) Pengenalan sistem baru.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mereplikasi dan menyederhanakan penelitian sebelumnya yang berjudul pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja hotel

lintang tiga di daerah Jawa Timur yang diteliti oleh S. H. (2008). G. 1. 1



dan objek yang diambil pada peneliti tersebut industri hotel bintang tiga di Jawa Timur yang seluruhnya berjumlah 20 hotel beserta seluruh karyawan pada hotel bintang tiga di Jawa Timur, variabel yang digunakan pada penelitian ini struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis sebagai variabel independent sedangkan inovasi organisasi dan kinerja sebagai variabel dependent.

Hasil penelitian Suaedi (2008) membuktikan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Struktur yang dimaksud adalah struktur organisasi yang organis yaitu yang rendah spesialisasinya, rendah formalisasinya, rentang kendali yang luas, sentralisasi yang rendah, adanya tim silang fungsional serta menyebarnya distribusi informasi. Hasil ini menolak tesis tentang hubungan strategi menentukan struktur.

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Kepemimpinan para manajer di semua level organisasi memberi pengaruh terhadap perilaku bawahan sehingga dengan pola kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, yang inovatif dan transformatif memberi dukungan dan distribusi terhadap terwujudnya inovasi organisasi. Kepemimpinan dalam hal ini ditinjau dari kualitas pribadi, tindakan administratif, penggunaan nilai, pemberian penghargaan dan pemecahan masalah. Dengan demikian para manajer dengan kepemimpinannya, mampu menjadi agen perubahan dalam mendorong, memotivasi, memengaruhi

mendapatkan komitmen, kepercayaan, dan kredibilitas dari bawahan menuju perubahan yang inovatif. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya antara lain adalah, penyederhanaan dengan mengurangi jumlah variabel, variabel yang digunakan yaitu pengaruh kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap inovasi organisasi, dengan variabel independent kepemimpinan dan struktur organisasi serta inovasi organisasi sebagai variabel dependent, penelitian ini juga mengambil subjek dan objek yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini peneliti mengambil organisasi 'TIMKES ASY-SYIFA' JOGJAKARTA dan seluruh anggotanya yang berjumlah 58 orang.

### **C. Penurunan Hipotesis**

Inovasi merupakan salah satu kunci untuk mempertahankan dan memajukan organisasi (Albert, 2009), oleh sebab itu inovasi merupakan faktor yang amat penting bagi kelangsungan dan kemajuan organisasi, kepemimpinan adalah proses penggunaan pengaruh positif terhadap karyawan atau anggota untuk melakukan usaha dan motivasi yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas dan perbaikan perilaku karyawan agar dapat terciptanya suatu inovasi (Robbins dan Yukl, 1996 dalam Suaedi, 2008). Kepemimpinan sangat dibutuhkan demi menunjang terjadinya suatu proses inovasi dalam organisasi (Robbins dan Yukl, 1996 dalam Suaedi, 2008). Berdasarkan teori

diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan inovasi organisasi, maka peneliti menduga bahwa:

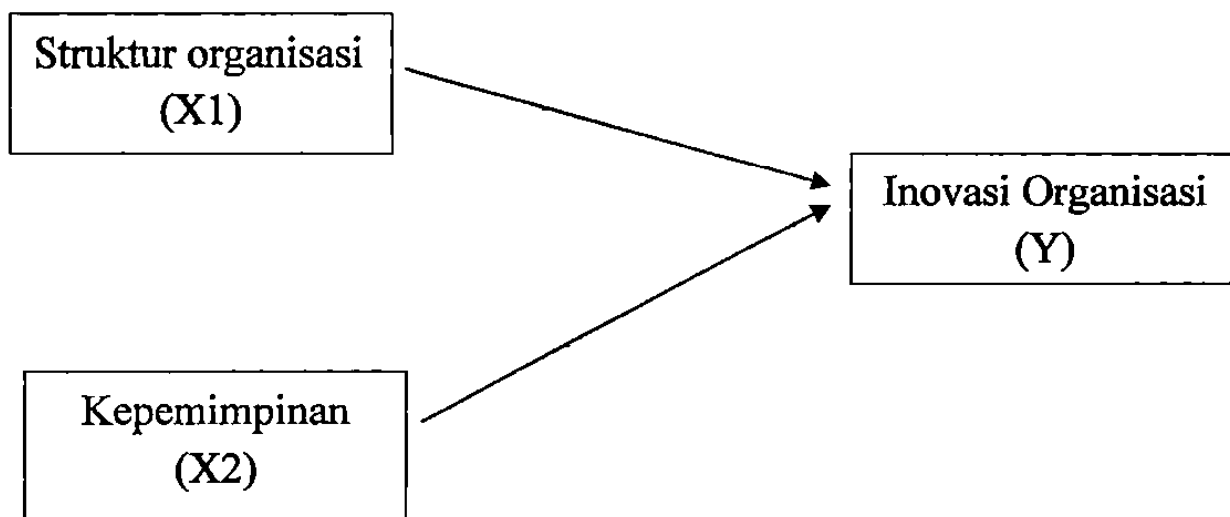
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi

Gibson (1994) mendefinisikan struktur sebagai suatu kerangka kerja serta bagian-bagian yang relatif stabil, yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi, Beberapa bentuk struktur organisasi bersifat mendorong maupun menghambat inovasi organisasi (Ziberg, 1979 dalam Suaedi, 2008 ). Struktur organisasi yang organik yang rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi dan sentralisasi, mempermudah fleksibilitas, penyesuaian dan interaksi silang yang membuat penerapan inovasi lebih mudah (Damanpour,1991 dalam Suaedi, 2008). Sedangkan Ancok Djamaludin (2007) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi terciptanya orgnisasi yang inovatif salah satunya adalah modal struktural (*Structural Capital*). Dari penjelasan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok ke arah tujuan oragansasi serta menjadi faktor yang mempengaruhi terciptanya organisasi yang inovatif atau adanya inovasi didalam organisasi, maka peneliti menduga bahwa:

H2: Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

#### D. Model Penelitian

Model penelitian ini dengan menggunakan model penelitian replikasi, yaitu dengan menyederhanakan penelitian terdahulu. Peneliti menggunakan penelitian terdahulu dengan judul pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja hotel bintang tiga di daerah Jawa Timur.



Gambar 2.1  
Model Penelitian

*Pengaruh Kepemimpinan dan Struktur organisasi terhadap Inovasi organisasi*