

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Inklusif

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Hartanto, (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha untuk memengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati.

Menurut Wahyuniardi dan Nababan, (2018) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengoordinasikan. Veithzal, dkk juga berpendapat bahwa ada beberapa unsur pokok dalam pengertian kepemimpinan, antara lain :

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi;
2. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin;
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Menurut Kurniawan dan Yani, (2019) kepemimpinan adalah proses dalam memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Coronel, Robbins, & Judge, (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut dapat secara formal, seperti yang dilakukan dalam peringkat manajerial organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah para manajer, demikian pula tidak semua manajer adalah para pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan manajer hak-hak formal tertentu, tidak menjadi jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam memengaruhi seseorang atau kelompok orang untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas menuju sebuah pencapaian visi dan tujuan yang telah disepakati.

2.1.1.2 Pengertian Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan keterbukaan (*openness*), mudah diakses (*accessible*), dan ketersediaan (*availability*) dalam interaksi dengan anggota (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010) dan merupakan kepemimpinan yang menekankan perilaku

pemimpin partisipatif dan terbuka. *Inclusive leadership* barangkali terlihat mirip dengan konsep gaya kepemimpinan lainnya yang juga memfasilitasi *openness* dan *empowerment*, namun penelitian Randel et al., (2018) menunjukkan tinjauan rinci tentang hubungan *inclusive leadership* dan gaya kepemimpinan terkait menyimpulkan bahwa, *inclusive leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang berbeda karena berfokus pada memfasilitasi keunikan dan juga rasa memiliki.

Lebih jauh Randel et al., (2018) mengatakan kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang positif dan memfasilitasi anggota tim untuk dapat merasakan rasa memiliki, sambil mempertahankan keunikan mereka dalam tim karena mereka berkontribusi penuh pada proses dan hasil kerja tim. Pemimpin yang rendah hati (*humility*) dan memiliki kepercayaan atas keberagaman (*diversity beliefs*) akan meningkatkan kecenderungan perilaku pemimpin inklusif (Randel et al., 2018)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Kepemimpinan Inklusif

Menurut (Lorilla, 2021) terdapat beberapa faktor yang terkait dengan kepemimpinan inklusi antara lain :

a. Usia

Keterlibatan antara kepemimpinan yang tidak membeda-bedakan umur dalam suatu organisasi.

b. jenis kelamin

keterlibatan antara kepemimpinan yang tidak membeda-bedakan gender.

c. Etnis

Keterlibatan kepemimpinan dalam menghormati identitas atau kebudayaan orang lain.

d. Agama

Keterlibatan kepemimpinan dalam saling menghargai antar penganut agama.

e. Pendidikan

Keterlibatan kepemimpinan untuk saling berpikir bersama tanpa membedakan status pendidikan terakhir.

f. keragaman kognitif

Keterlibatan kepemimpinan dalam menghubungkan perilaku kemampuan untuk berpikir.

2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Inklusif

Menurut (Purnamaningtyas dan Rahardja 2021), ada beberapa indikator kepemimpinan inklusif, yakni :

1) Keterbukaan

Memiliki sikap terbuka dan respek terhadap kesalahan.

2) Keadilan Dalam Pemberian Kesempatan

Pemimpin harus peduli secara personal dan empati terhadap semua anggota tim.

3) Kepedulian Pemenuhan Kebutuhan

Dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa sistem dan anggota tim pasti memiliki kelemahan, namun harus tetap mengedepankan meritokrasi dimana penghargaan dan pemberian insentif didasarkan pada kinerja setiap karyawan atau auditor internal.

4) Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan

Komitmen untuk menghormati *diversity* atau keberagaman yang ada di dalam tim/ organisasi.

5) Menghargai Keberagaman Pegawai.

Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan kultural atau mengerti dan menghormati latar belakang budaya setiap anggota tim.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Wirawan yang dikutip oleh Sunarsih & Helmiatin, (2017) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (individu dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Susanty, (2013) iklim organisasi adalah studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Sedangkan menurut (Stinger, 2002) iklim organisasi adalah sebuah koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Stringer kembali mengungkapkan bahwa iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi masuk akal atau dapat dinilai, terutama yang dapat memunculkan motivasi sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok terhadap organisasinya yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap munculnya motivasi sehingga memengaruhi perilaku anggota organisasi dan kinerja organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara objektif selalu terjadi pada setiap organisasi dan bersifat memengaruhi perilaku anggota organisasi. Namun iklim organisasi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Oleh karenanya untuk mengetahui informasi yang berkaitan dengan iklim organisasi, maka diperlukan pendapat dari anggota organisasi misalnya dengan menggunakan kuesioner, observasi atau wawancara.

Menurut Zul, Zulheri (2014) terdapat lima faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi yakni :

1. Penempatan Personalia

Penempatan merupakan hal yang sangat penting, karena jika terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku karyawan tidak

nyaman, terganggu dan akhirnya bersifat merusak iklim organisasi. Sebelum dilakukan penempatan, akan lebih baik jika memerhatikan berbagai aspek atau kondisi seperti spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan dan pengalaman.

2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi, komunikasi mempunyai peran yang sangat penting karena komunikasi yang dilakukan baik bersifat formal atau non formal akan memengaruhi hubungan antar anggota organisasi dan iklim organisasi juga tercipta karena adanya komunikasi.

3. Pendinaan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan dalam setiap aspeknya seiring dengan adanya perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangat penting untuk mengantisipasi adanya stagnasi atau bahkan kemunduran dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-idenya.

4. Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi

Informasi memegang peranan penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antar berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, seperti ruang rapat, lobi, ruang kerja, dan lain sebagainya. Kondisi

lingkungan ini sebenarnya tidak langsung memengaruhi sehat atau tidaknya iklim organisasi tapi memberikan efek terhadap suasana hati karyawan yang ada didalamnya.

Menurut (Stinger, 2002) yang dikutip oleh juga mengemukakan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi, yaitu :

1. Lingkungan Eksternal

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi yang cenderung sama. Faktor umum yang sama tersebut disebabkan oleh adanya pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal yang dimaksud antara lain kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri, level konsolidasi dan regulasi yang tinggi pada industri tanpa adanya persaingan, serta ekonomi yang kuat dan pasar kerja yang baik.

2. Strategi Organisasi

Kinerja organisasi bergantung pada strategi organisasi, energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda akan menimbulkan iklim organisasi yang berbeda pula. Meskipun dalam beberapa kasus, strategi organisasi tidak secara langsung memengaruhi iklim organisasi, tetapi pada kasus-kasus tertentu strategi organisasi dapat mempunyai pengaruh langsung terhadap iklim organisasi.

3. Pengaturan Organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan Sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi, semakin kuat juga pengaruh sejarahnya. Pengaruh tersebut berupa tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan berpengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Pemimpin

Pemimpin bertugas sebagai pendorong utama untuk menciptakan peningkatan kinerja organisasi. Perilaku dari pemimpin dapat memengaruhi motivasi karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh pada iklim organisasi.

2.1.2.3 Indikator Iklim Organisasi

Menurut (Stinger, 2002), terdapat enam dimensi dalam iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur (*structure*)

Kondisi dimana karyawan dalam melaksanakan tugasnya bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai prosedur serta struktur organisasi.

2. Standar-standar (*standards*)

Adalah perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat atau derajat kebanggaan pegawai ketika melakukan pekerjaannya dengan baik dalam organisasi.

3. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Setiap anggota dalam organisasi atau karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

4. Penghargaan (*reward*)

Imbalan yang diterima oleh karyawan harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepatutnya diterima oleh karyawan.

5. Dukungan (*support*)

Dukungan mengindikasikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalani tugas. Jika dukungan yang diberikan rendah, anggota organisasi cenderung merasa terisolasi atau merasa bukan merupakan bagian dari organisasi tersebut.

6. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merupakan gambaran atas rasa bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kelojalannya pada pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Komitmen rendah berarti anggota organisasi merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.1.3 Perilaku Kerja Inovatif

2.1.3.1 Pengertian Perilaku Kerja inovatif

Farr & James L., (1990) berpendapat bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku untuk mencapai inisiasi dan pengenalan secara sengaja (dalam workrole, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk atau prosedur baru dan berguna. Sedangkan West dan Farr yang dikutip oleh Monaco dan Guimarães (2007), berpendapat bahwa perilaku kerja inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi.

Menurut Gaynor yang dikutip oleh Prayudhayanti (2014), perilaku kerja inovatif adalah sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran atau cara-cara baru untuk diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Dari pengertian-pengertian sebagaimana tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja inovatif adalah semua perilaku individu untuk mencapai inisiasi dan pengenalan serta penerapan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan diberbagai level organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Menurut (Robbins, 2002) perilaku kerja yang terjadi di perusahaan dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu ;

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan harus benar-benar dapat memberikan rasa aman bagi para pekerja. Para pekerja atau karyawan tentu saja akan menaruh perhatian terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Konflik

Konflik dapat berupa konflik konstruktif atau destruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit. Tetapi sebagian besar konflik dapat merusak perilaku kerja yang baik, karena konflik cenderung bersifat menghambat tujuan dari suatu pekerjaan.

3. Komunikasi

Dalam memahami perilaku kerja, komunikasi memegang faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman akan arti dari sebuah informasi.

West dan Farr yang dikutip oleh Monaco and Guimarães (2007), menyatakan terdapat tiga faktor yang memengaruhi inovasi, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal terdiri dari *individual differences*, kepribadian individu dan motivasi.

2. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan terdiri dari kompleksitas pekerjaan, karakteristik pekerjaan dan *time pressure*.

3. Faktor Konstektual

Faktor kontekstual terdiri dari dukungan, iklim organisasi, ketersediaan sumber daya, *leader-member exchange*, *relationship at work*, kelompok dan organisasi.

Sedangkan menurut (Ancok, 2012) terdapat tiga faktor yang memengaruhi perilaku inovatif yakni :

1. Faktor Manusia

Faktor manusia dalam hal ini berperan sebagai penunjang dan pelaku dalam proses inovasi.

2. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan disini berkontribusi dalam kemajuan inovasi anggota organisasi dengan jalan pemimpin mampu mengapresiasi setiap gagasan dan ide yang diberikan.

3. Faktor Struktur

Struktur organisasi berperan sebagai penghubung antara manusia dan organisasi, berfungsi dalam menyediakan sarana dan prasarana bagi anggotanya untuk berinovasi.

Menurut Etikariena dan Muluk (2014), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif :

1. Faktor Internal

a. Tipe kepribadian

Orang yang mempunyai tipe kepribadian tertentu akan cenderung berani mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang dibuat.

b. Gaya individu dalam memecahkan masalah

Orang dengan gaya pemecahan masalah intuitif lebih mudah untuk menghasilkan ide-ide baru dalam menghasilkan solusi baru.

2. Faktor Eksternal

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan melalui dorongan langsung atau penetapan tujuan, memahami informasi emosional bawahan, dan melakukan evaluasi serta pemberian penghargaan (baik berupa materiil maupun penghargaan secara psikologis) untuk menunjukkan dukungan dan kekaguman terhadap inovasi yang telah dilakukan oleh karyawan. Terjaganya hubungan antara pimpinan dan bawahan adalah hal yang sangat penting. Jika hubungan bawahan dan pimpinan kurang baik, maka dapat membuat perilaku inovatif tidak terlihat. Sedangkan bawahan yang mempunyai hubungan baik dengan pimpinan, cenderung memicu munculnya perilaku inovatif pada bawahan.

b. Dukungan untuk berinovasi

Dukungan dari orang-orang disekitar individu akan sangat membantu dalam menciptakan suatu perilaku inovatif. Interaksi

yang baik antar anggota organisasi mendorong hubungan timbal balik secara emosional dan kepercayaan yang tidak hanya menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan, tetapi juga membantu dalam memperluas wawasan, mempromosikan gagasan baru, dan menghasilkan gagasan baru.

c. Tuntutan dalam pekerjaan

Tuntutan dari organisasi akan menjadi dorongan bagi karyawan yang kemudian cenderung meningkatkan semangat karyawan untuk berperilaku inovatif. Karyawan yang terbiasa dengan tugas atau pekerjaan yang kompleks, cenderung akan lebih mudah menemukan cara yang lebih variatif untuk menyelesaikan pekerjaannya, mengatasi rasa takut akan kegagalan berinovasi dan mempunyai kepercayaan diri dalam berinovasi.

d. Iklim organisasi

Iklim organisasi menggambarkan lingkungan organisasi dipersiapkan dan diinterpretasikan oleh karyawan. Hal ini menggambarkan persepsi individu tentang ketersediaan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan berinovasi dalam organisasi.

2.1.3.3 Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Kanter yang dikutip oleh De Jong & Den Hartog (2010) mengungkapkan bahwa terdapat tiga indikator perilaku kerja inovatif yaitu :

1. Pembentukan Ide

Untuk dapat berinovasi, selain mengetahui atau menemukan peluang, kemampuan untuk menciptakan cara-cara baru dalam memanfaatkan peluang tersebut juga penting. Dalam hal ini karyawan dituntut mampu untuk mengembangkan ide inovasi melalui proses menciptakan dan menyarankan ide untuk produk, jasa maupun proses baru serta mencoba memikirkan alternatif lainnya.

2. Pembentukan Koalisi

Pembentukan koalisi merupakan usaha untuk meyakinkan adanya nilai tambah dari inovasi atas ide yang diusulkan. Ide tersebut akan menjadi relevan ketika ide berhasil diciptakan, karena dalam tahap ini karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan inovasi baru yang telah diciptakannya. Termasuk mencari koalisi agar ide baru bisa diimplementasikan dan percaya dengan keberhasilan ide tersebut.

3. Implementasi Ide

Implementasi ide dapat berarti merealisasikan ide dalam upaya meningkatkan produk, jasa maupun prosedur yang telah ada atau membuat sesuatu yang baru. Pada tahap ini karyawan dihadapkan pada usaha-usaha berorientasi hasil dengan keberanian untuk menerapkan ide baru kedalam praktik nyata.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variable Penelitian	Kesimpulan
1.	Ni Wayan Rianita Andani dan I Made Artha Wibawa (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dimediasi oleh Perceived Organizational Support	Kepemimpinan Inklusif, Perilaku Inovaif Karyawan, Perceived Organizational Support	Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support, perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dan Perceived Organizational Support merupakan variabel mediasi pengaruh antara Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan.
2.	Dewa Nyoman Reza Aditya dan Komang Ardana (2016)	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self efficacy</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif	Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self efficacy</i> (X3), Perilaku Kerja Inovatif	Iklim organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, <i>Self efficacy</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
3.	Surjo Hadi, Arif Rachman Putra dan Rahayu Mardikaningsih (2020)	Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Perilaku Inovatif, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan	Perilaku inovatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.	Septiana Dwi Purnamaningtyas dan Edy Rahardja (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Inovatif sebagai variable mediasi	Kepemimpinan Inklusif, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Perilaku Inovatif	Kepemimpinan Inklusif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh perilaku inovatif, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh perilaku inovatif. Perilaku Inovatif dapat menjadi variabel intervening keduanya antara variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.
5.	Niko Sudibjo dan Ranggi Kanya Prameswari (2021)	<i>The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior</i>	<i>Transformational Leadership, Person-Organizational Fit, Knowledge Sharing Behavior, Innovative Work Behavior</i>	<i>Transformational Leadership</i> tidak memiliki efek positif pada <i>Innovative Work Behavior</i> , <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Person-Organizational Fit</i> berpengaruh positif terhadap <i>Knowledge Sharing Behavior</i> , <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Person-Organizational Fit</i> , <i>Knowledge Sharing Behavior</i> dan <i>Person-Organizational Fit</i> keduanya memiliki efek positif pada <i>Innovative Work Behavior</i> .
6.	Tayyaba Akram, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, dan Syed Talib Hussain (2020)	<i>The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing</i>	<i>Organizational Justice, Knowledge Sharing, Employee Innovative Work Behavior</i>	Secara keseluruhan, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Sebelumnya telah disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah semua perilaku individu untuk mencapai inisiasi dan pengenalan serta penerapan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan diberbagai level organisasi. Sedangkan Kepemimpinan inklusif adalah pemimpin yang memposisikan dirinya ke dalam posisi yang sama dengan orang lain atau kelompok lain sehingga membuat orang tersebut berusaha untuk memahami perspektif orang lain atau kelompok lain dalam menyelesaikan sebuah permasalahan (Arasli et al., 2020).

Keterkaitan kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif dapat terbentuk dari saling menghargai keunikan dan keberagaman, yang mana terbuka akan hal baru dan mendukung perkembangan yang terjadi, cenderung lebih menerima ide dan hal baru, dengan karakteristik kepemimpinan yang seperti itu, pekerja cenderung memiliki perilaku inovatif, dengan demikian pekerja yang menunjukkan perilaku kerja yang inovatif lebih memungkinkan untuk mengambil risiko, tantangan, dan melampaui target (Javed, Khan, dan Quratulain, 2018). Pemimpin juga menjaga bawahan mereka dengan melakukan tanggung jawab kegagalan, dimana pemimpin yang menanggung kegagalan yang kemungkinan terjadi. Karena itu, bawahan akan merasa bahwa sedikit ancaman tentang konsekuensi kegagalan dalam proses inovasi (Mansoor et al., 2021).

2. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif adalah semua perilaku individu untuk mencapai inisiasi dan pengenalan serta penerapan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan diberbagai level organisasi. Sedangkan iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok terhadap organisasinya yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap munculnya motivasi sehingga memengaruhi perilaku anggota organisasi dan kinerja organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya seperti pada penelitian yang dilakukan (Dewa Nyoman Reza Aditya, 2016) PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar menghasilkan hubungan positif antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian (Noor, H. M., & Dzulkifli, 2013) pada scientist di tujuh agensi yakni kehutanan, lembaga veteriner, kakao, minyak sawit, litbang institusi pertanian, nuklir, dan perikanan. Penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara iklim organisasi dan perilaku inovatif.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu sebagaimana uraikan diatas, telah ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja inovatif adalah semua perilaku individu untuk mencapai inisiasi dan pengenalan serta penerapan

ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan diberbagai level organisasi.

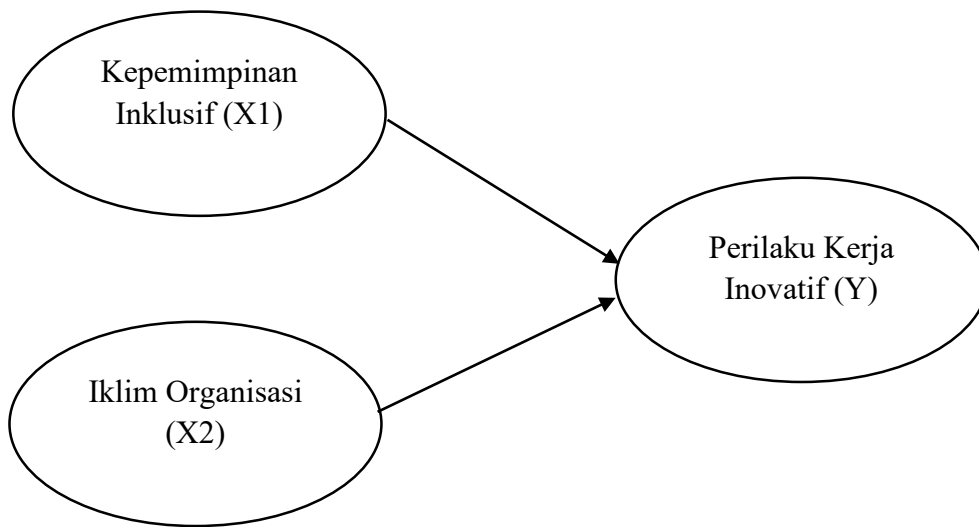
Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif antara lain adalah kepemimpinan inklusif dan iklim organisasi. Untuk dapat menciptakan atau meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan, dapat dilakukan dengan adanya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan lebih kreatif dan mempunyai pemikiran yang lebih inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh (Andani Ni Wayan Rianita dan Wibawa, 2022) sejalan dengan hal tersebut dimana hasil dalam penelitian ini menyebutkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Selain itu, perilaku kerja inovatif juga dipengaruhi oleh kesehatan iklim organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Dewa Nyoman dan Reza Aditya, 2016) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, semakin sehat iklim organisasi, semakin cepat pula karyawan dapat menciptakan dan mengembangkan perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, semakin tidak sehatnya iklim dalam organisasi, maka karyawan akan semakin sulit untuk menciptakan perilaku kerja inovatif dan mengembangkannya.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan atau meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, diperlukan adanya kepemimpinan inklusif oleh pemimpin dan adanya iklim organisasi yang sehat untuk mendukung karyawan dalam menemukan

gagasan baru dalam berinovasi serta memberikan rasa percaya diri dalam merealisasikan inovasi tersebut.

Kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan dalam sebuah model analisis sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Dari kerangka konsep di atas, didapat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga (X1) Kepemimpinan Inklusif berpengaruh signifikan terhadap (Y) Perilaku Kerja Inovatif.

H2 : Diduga (X2) Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap (Y) Perilaku Kerja Inovatif.