BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kreativitas

Kreativitas merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri (aktualisasi diri) dan merupakan kebutuhan paling tinggi bagi manusia (Maslow, dalam Munandar, 2009).

Lebih lanjut Munandar menjelaskan bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsure-unsur yang ada. Hasil yang diciptakan tidak selalu hal-hal yang baru, tetapi juga dapat berupa gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

Adapun David Campbell mengemukakan kreativitas sebagai salah satu kegiatan yang mendatangkan hasil yang sifatnya:

1) Baru atau *novel*, yang diartikan sebagai inovatif, belum ada sebelumnya, segar, menarik, aneh dan mengejutkan.
2) Berguna atau *useful*, yang diartikan sebagai lebih enak, lebih praktis, mempermudah, mendorong, mengembangkan, mendidik, memecahkan masalah, mengurangi hambatan, mengatasi kesulitan, mendatangkan hasil yang baik.
3) Dapat dimengerti atau *understandable,* yang diartikan hasil yang sama dapat dimengerti dan dapat dibuat di lain waktu, atau sebaliknya peristiwa-peristiwa

yang terjadi begitu saja, tak dapat dimengerti, tak dapat diramalkan dan tak dapat diulangi.

2.1.1.1. Ciri-Ciri Perilaku Kreatif

Guilford (dalam Munandar 2009) mengemukakan ciri-ciri dari kreativitas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*)

   Kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas.

b. Keluwesan berpikir (*flexibility*)

   Kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dengan mudah dapat meninggalkan cara berpikir lama dan menggantikannya dengan cara berpikir yang baru.

c. Elaborasi (*elaboration*)

   Kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.

d. Originalitas (*originality*)

   Kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

Ciri-ciri perilaku kreatif yang dikemukakan oleh Torrence (dalam Utami Munandar, 2009) adalah:

1. Berani dalam pendirian, berarti ia berani mempertahankan pendiriannya meskipun tidak sama dengan kebanyakan orang.
2. Memiliki sifat ingin tahu
3. Mandiri dalam berpikir dan menilai sesuatu
4. Menjadi orang yang berpikir dengan tugas-tugasnya
5. Bersifat intuitif atau mendasarkan pada gerak hati dalam pemenuhan kebutuhan
6. Orang yang teguh
7. Tidak mudah menerima penilaian dari orang lain, meskipun banyak orang yang menyetujuinya.

Sementara itu dinyatakan oleh Utami Munandar (2009) bahwa karakteristik orang kreatif berdasarkan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Orang yang bebas dalam berpikir
2. Orang yang memiliki daya imajinasi
3. Bersifat ingin tahu
4. Ingin mencari pengalaman baru
5. Mempunyai inisiatif
6. Bebas dalam mengemukakan pendapat
7. Memiliki minat yang luas dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat
8. Memiliki kepercayaan pada diri sendiri yang cukup besar.
9. Tidak mau menerima pendapat orang lain begitu saja
10. Tidak pernah bosan, dalam arti jarang putus asa dan akan selalu mencoba lagi sampai dapat memecahkan masalahnya.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan ciri-ciri perilaku kreatif antara lain:

1. Berani dalam berpendirian, yaitu individu yang memiliki keberanian untuk menyatakan dan mempertahankan pendapat, yang diyakini kebenarannya meskipun bertentangan dengan sebagian besar orang lain.
2. Tidak pernah berputus asa, yaitu orang yang tidak pernah bosan untuk mencoba dan mencoba lagi, sampai ia dapat menemukan jawaban masalahnya atau dapat memecahkan masalah yang dilakukan.

3. Mempunyai inisiatif, yaitu orang yang selalu tampil di depan dalam menghadapi persoalan dan tidak pernah ragu untuk memulai sesuatu dimana orang lain ragu melakukannya serta selalu menjadi pencetus dalam pemecahan masalah.
4. Menyukai pengalaman baru, yaitu orang yang suka mencari pengalaman untuk menambah wawasan dan pengetahuan serat menyukai tantangan yang menguji kemampuan.
5. Mempunyai daya cipta, yaitu orang yang mempunyai ide -ide serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan mampu menciptakan hal-hal dan suasana baru dalam interaksinya dengan lingkungan.
6. Mempunyai minat luas, yaitu orang yang tertarik dalam berbagai hal dan berusaha menguasainya sebisa mungkin.
7. Memiliki rasa percaya diri, yaitu orang yang memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya bekerja sendiri, bersikap optimis dan dinamis.

2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas

Menurut Rogers (dalam Munandar 2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantaranya:

a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik)

   Setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreativitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-

hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2009) yang menyatakan individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri, selain didukung oleh perhatian, dorongan, dan pelatihan dari lingkungan.

Menurut Rogers (dalam Munandar 2009), kondisi internal (*interal press*) yang dapat mendorong seseorang untuk berkreasi diantaranya:

1) Keterbukaan terhadap pengalaman

   Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa ada usaha *defense*, tanpa kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut dan keterbukaan terhadap konsep secara utuh, kepercayaan, persepsi dan hipotesis. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan.

2) Kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*)

   Pada dasarnya penilaian terhadap produk ciptaan seseorang terutama ditentukan oleh diri sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Walaupun demikian individu tidak tertutup dari kemungkinan masukan dan kritikan dari orang lain.

3) Kemampuan untuk bereksperimen atau “bermain” dengan konsep-konsep.

   Merupakan kemampuan untuk membentuk kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

b. Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

Munandar (2009) mengemukakan bahwa lingkungan yang dapat mempengaruhi kreativitas individu dapat berupa lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Lingkungan keluarga merupakan kekuatan yang penting dan merupakan sumber pertama dan utama dalam pengembangan kreativitas individu. Pada lingkungan sekolah, pendidikan di setiap jenjangnya mulai dari pra sekolah hingga ke perguruan tinggi dapat berperan dalam menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas individu. Pada lingkungan masyarakat, kebudayaan-kebudayaan yang berkembang dalam masyarakat juga turut mempengaruhi kreativitas individu. Rogers menyatakan kondisi lingkungan yang dapat mengembangkan kreativitas ditandai dengan adanya:

1) Keamanan psikologis

Keamanan psikologis dapat terbentuk melalui 3 proses yang saling berhubungan, yaitu:

a) Menerima individu sebagaimana adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya.

b) Mengusahakan suasana yang didalamnya tidak terdapat evaluasi eksternal (atau sekurang-kurangnya tidak bersifat atau mempunyai efek mengancam.

c) Memberikan pengertian secara empatis, ikut menghayati perasaan, pemikiran, tindakan individu, dan mampu melihat dari sudut pandang mereka dan menerimanya.

2) Kebebasan psikologis

Lingkungan yang bebas secara psikologis, memberikan kesempatan kepada individu untuk bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasaannya.

Munandar (2009) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dapat berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerkayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan ketrampilan. Faktor kepribadian terdiri dari ingin tahu, harga diri dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko dan sifat asertif.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, terdapat berbagai faktor lainnya yang dapat menyebabkan munculnya variasi atau perbedaan kreativitas yang dimiliki individu, yang menurut Hurlock (1993) yaitu:

a. Jenis kelamin

Anak laki-laki menunjukkan kreativitas yang lebih besar daripada anak perempuan, terutama setelah berlalunya masa kanak-kanak. Untuk sebagian besar hal ini disebabkan oleh perbedaan perlakuan terhadap anak laki-laki dan anak perempuan. Anak laki-laki diberi kesempatan untuk mandiri, didesak

oleh teman sebaya untuk lebih mengambil resiko dan didorong oleh para orangtua dan guru untuk lebih menunjukkan inisiatif dan orisinalitas.

b. Status sosial ekonomi

Anak dari kelompok sosial ekonomi yang lebih tinggi cenderung lebih kreatif daripada anak yang berasal dari sosial ekonomi kelompok yang lebih rendah. Lingkungan anak kelompok sosioekonomi yang lebih tinggi memberi lebih banyak kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan bagi kreativitas.

c. Urutan kelahiran

Anak dari berbagai urutan kelahiran menunjukkan tingkat kreativitas yang berbeda. Perbedaan ini lebih menekankan lingkungan daripada bawaan. Anak yang lahir di tengah, lahir belakangan dan anak tunggal mungkin memiliki kreativitas yang tinggi dari pada anak pertama. Umumnya anak yang lahir pertama lebih ditekan untuk menyesuaikan diri dengan harapan orangtua, tekanan ini lebih mendorong anak untuk menjadi anak yang penurut daripada pencipta.

d. Ukuran keluarga

Anak dari keluarga kecil bilamana kondisi lain sama cenderung lebih kreatif daripada anak dari keluarga besar. Dalam keluarga besar, cara mendidik anak yang otoriter dan kondisi sosioekonomi kurang menguntungkan mungkin lebih mempengaruhi dan menghalangi perkembangan kreativitas.

e. Lingkungan kota vs lingkungan pedesaan

Anak dari lingkungan kota cenderung lebih kreatif daripada anak lingkungan pedesaan.

f. Inteligensi

Setiap anak yang lebih pandai menunjukkan kreativitas yang lebih besar daripada anak yang kurang pandai. Mereka mempunyai lebih banyak gagasan baru untuk menangani suasana sosial dan mampu merumuskan lebih banyak penyelesaian bagi konflik tersebut.

2.1.1.3. Dimensi Kreativitas

Dimensi kreativitas terbagi menjadi 4 jenis yaitu dimensi *Person, Proccess, Press, Product* yang biasa dikenal dengan *Four P's Creativity*. Adapun pengertiannya sebagai berikut:

a. Definisi kreativitas dalam dimensi *Person*

Definisi pada dimensi *person* adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada individu atau *person* dari individu yang dapat disebut kreatif.

Guilford menerangkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, hal ini erat kaitannya dengan bakat. Sedangkan Hulbeck menerangkan bahwa tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya. Definisi kreativitas dari dua pakar diatas lebih berfokus pada segi pribadi.

b. Kreativitas dalam dimensi *Process*

Definisi pada dimensi proses adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik atau kreatif.

Utami Munandar menerangkan bahwa kreativitas adalah sebuah proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibititas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci), suatu gagasan. Pada definisi ini lebih menekankan pada aspek proses perubahan (inovasi dan variasi). Selain pendapat yang diuraikan diatas ada pendapat lain yang menyebutkan proses terbentuknya kreativitas sebagai berikut :

Wallas (1976) dalam Reni Akbar-Hawadi dkk, 2001 mengemukakan empat tahap dalam proses kreatif yaitu:

1) *Tahap Persiapan*

   Tahap pengumpulan informasi atau data sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini terjadi percobaan-percobaan atas dasar berbagai pemikiran kemungkinan pemecahan masalah yang dialami.

2) *Inkubasi*

   Tahap dieraminya proses pemecahan masalah dalam alam prasadar. Tahap ini berlangsung dalan waktu yang tidak menentu, bisa lama (berhari-hari, berbulan-bulan, bertahun-tahun), dan bisa juga hanya sebentar (hanya beberapa jam, menit bahkan detik). Dalam tahap ini ada

kemungkinan terjadi proses pelupaan terhadap konteksnya, dan akan teringat kembali pada akhir tahap pengeraman dan munculnya tahap berikutnya.

3) *Tahap Iluminasi*

Tahap munculnya inspirasi atau gagasan-gagasan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini muncul bentuk-bentuk cetusan spontan, seperti dilukiskan oleh Kohler dengan kata-kata "*now, I see"*, itu yang kurang lebihnya berarti "oh ya".

4) *Tahap Verifikasi*

Tahap munculnya aktivitas evaluasi tarhadap gagasan secara kritis, yang sudah mulai dicocokkan dengan keadaan nyata atau kondisi realita.

c. Definisi Kreativitas dalam dimensi Press/dorongan

Definisi dan pendekatan kreativitas yang menekankan faktor press atau dorongan, baik dorongan internal (diri sendiri) berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif, maupun dorongan eksternal (dari lingkungan sosial dan psikologis).

Mengenai "press" dari lingkungan, ada lingkungan yang menghargai imajinasi dan fantasi, dan menekankan kreativitas serta inovasi. Kreativitas juga kurang berkembang dalam kebudayaan yang terlalu menekankan tradisi, dan kurang terbukanya terhadap perubahan atau perkembangan baru.

d. Definisi Kreativitas dalam dimensi Product

Definisi pada dimensi produk merupakan upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada produk atau apa yang dihasilkan oleh individu baik sesuatu yang baru/original atau sebuah elaborasi/penggabungan yang inovatif.

Definisi yang berfokus pada produk kreatif menekankan pada orisinalitas, seperti yang dikemukakan oleh Baron (1969) yang menyatakan bahwa kreatifitas adalah kemampuan untuk menghasilkan/menciptakan sesuatu yang baru. Begitu pula menurut Haefele (1962) yang menyatakan kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Dari dua definisi ini maka kreatifitas tidak hanya membuat sesuatu yang baru tetapi mungkin saja kombinasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli untuk menjelaskan makna dari kreativitas yang dikaji dari empat dimensi yang memberikan definisi saling melengkapi. Untuk itu kita dapat membuat berbagai kesimpulan mengenai definisi tentang kreativitas dengan acuan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli.

2.1.2. Inovasi

Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi ‘kombinasi baru’. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa,

proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Oleh karenanya sebagian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru menurut De Jong & Den Hartog, (2003).

Menurut Zimmerer (dalam Suryana, 2009) Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang.

Everett M. Rogers (1983), mendefisisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Stephen Robbins (1994), mendefinisikan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Berdasarkan pengertian tersebut, Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama yaitu :

1. Gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.
2. Produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan

jasa yang siap dikembangkan dan dimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan.

3. Upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (improvement) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

2.1.2.1. Ciri-ciri Inovasi

Menurut Munandar (2006) terdapat empat ciri-ciri dalam suatu inovasi, diantaranya adalah:

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

2.1.2.2. Jenis-jenis Inovasi

Jenis-jenis Inovasi berdasarkan kecepatan perubahan inovasi menurut Scot & Bruece (dalam De Jong dan Den Hartog, 2008):

1. Inovasi radikal

Inovasi radikal dilakukan dalam skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan.Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan.

2. Inovasi inkremental

Inovasi inkremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil, dilakukan oleh semua pihak yang terkait, hadir setiap kali dan tidak terstruktur serta bersumber dari kemampuan untuk memberikan hasil desain yang sesuai bagi pengguna layanan mereka. Inovasi inkremental terlihat pada sektor akuntansi, administrasi, teknik, komputer, manajemen. perdagangan retail, pelayanan pribadi, hotel dan restaurant.

Inovasi yang sesuai dengan perilaku inovatif adalah inovasi inkremental. Dalam hal ini, yang melakukan inovasi bukan hanya para ahli saja tetapi semua karyawan yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan karyawan sangat diperlukan dalam perilaku inovatif ini.

Inovasi inkremental terlihat pada sektor kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Knowledge-intensive service*

   Meliputi pengembangan ekonomi, administrasi, R&D service, teknik, komputer, dan manajemen. Sumber utama inovasi adalah kemampuan untuk memberikan hasil desain yang sesuai untuk pengguna layanan merek. Inovasi terjadi setiap saat dan tidak terstruktur.

b. *Supplier-dominated services*

   Meliputi perdagangan retail, pelayanan pribadi (seperti potong rambut), hotel dan restoran.

Berdasarkan fungsi (Brazeal & Herbert, 1997), ada 2 inovasi :

a. Inovasi teknologi (produk, pelayanan atau proses produksi)
b. Inovasi administrasi (organisasional, struktural, dan sosial)

2.1.2.3. Sifat Perubahan Dalam Inovasi

Utami Munandar (2006) mengemukakan bahwa ada enam sifat perubahan dalam sebuah inovasi, yaitu:

1. Penggantian (*substitusi*)
2. Perubahan (*alternation*)
3. Penambahan (*addition*)
4. Penyusunan kembali (*restructuring*)
5. Penghapusan (*elimination*)
6. Penguatan (*reinforcement*)

2.1.2.4. Perilaku Inovatif

Pengertian perilaku inovatif menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru', yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi.

Tiga Hal Perilaku Inovatif (John Adair, 1996), yaitu:

- *Generating Ideas*

  Individu/kelompok dlm menghasilkan gagasan utk mengembangkan produk, proses, pelayanan yg ada sebelumnya atau menciptakan sesuatu yg baru.

- *Harvesting Ideas*

  Masih meliputi kelompok yg sama dlm mengumpulkan, menyaring & mengevaluasi gagasan.

- *Developing and Implementing These Idea*

  Masih melibatkan kelompok dlm mengembangkan & meningkatkan gagasan sampai pada diberikannya tanggapan yg berasal dari orang lain.

Karakter Individu yang memiliki karakter inovatif (George JM dan Zhou J, 2001), diantaranya:

a. Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, ide-ide baru
b. Menghasilkan ide-ide kreatif
c. Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke org lain
d. Meneliti & menyediakan sumber daya yang diperlukan utk mewujudkan ide-ide baru

e. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang utk mewujudkan ide baru tersebut.
f. Kreatif

Tahap-tahap perilaku inovatif (Scott SG & Bruce RA, 1994) adalah sebagai berikut:

1. Perilaku inovasi dimulai dari pengenalan masalah dan penghimpunan ide atau solusi, dpt berupa sesuatu yg baru atau merupakan adaptasi dari situasi yg lain.
2. Berusaha mencari dukungan untuk ide tersebut dan mencoba membangun kerjasama antar pendukung ide.
3. Menyelesaikan ide tersebut dengan membuat modul atau prototipe inovasi dalam wujud nyata yg dpt dirasakan atau disentuh dan mengubahnya ke arah penggunaan yg produktif atau terlembagakan.

2.1.2.5. Karakteristik Inovasi

Rogers (1983) mengemukakan lima karakteristik inovasi, yaitu:i:

1. Keunggulan relatif *(relative advantage)*

Derajat di mana suatu inovasi dianggap lebih baik unggul daripada yang pernah ada. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti segi ekonomi, prestise sosial, kenyamanan. dan kepuasan. Semakin besar keunggulan relatif dirasakan oleh pengadopsi.Semakin cepat inovasi tersebut dapat diadopsi.

2. Kompatibilitas *(compatibility)*

Derajat di mana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku. pengalaman masa lalu, dan kebutuhan pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah sebagairnana halnya dengan inovasi yang sesuai *(compatible).*

3. Kerumitan *(complexity)*

Derajat di mana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami dan dimengerti oleh pengadopsi. semakin cepat suatu inovasi dapat diadopsi.

4. Kemampuan diujicobakan *(trialability)*

Derajat di mana suatu inovasi dapat diuji coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diujicobakan dalam seting sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi. suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.

5. Kemampuan untuk diamati *(observability)*

Derajat di mana hasil suatu inovasi dapat dilihat orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil suatu inovasi., semakin besar kemungkinan orang atau sekelompok orang tersebut mengadopsi.

Semakin besar keunggulan relatif, kesesuaian.. kemampuan untuk diujicobakan, dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitannya, semakin cepat inovasi dapat diadopsi.

2.1.2.6. Aspek-aspek Inovasi

Menurut De Jong & Den Hartog (2003) Perilaku inovatif dapat didefinisikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan dan penerapan baru yang bermanfaat pada setiap tingkat organisasi. De Jong & Den Hartog (2003) merinci lebih mendalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi 4 aspek sebagai berikut:

1) Melihat Peluang

Melihat peluang bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang/kesempatan yang ada. Peluang dapat berawal dari ketidak samaan dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidak sesuaian dengan pola yang diharapkan misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sudah berlangsung, adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi trends yang sedang berubah.

2) Mengeluarkan Ide

Dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan untuk perbaikan. Hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung. Kunci dalam mengeluarkan ide adalah mengkombinasikan dan mereorganisasikan

informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja.

3) Memperjuangkan

Maksudnya disini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil. Perilaku Inovasi Konvergen meliputi usaha menjadi juara dan bekerja keras. Seorang yang berperilaku juara mengeluarkan seluruh usahanya pada ide kreatif. Usaha menjadi juara meliputi membujuk dan mempengaruhi karyawan dan juga menekan dan bernegosiasi. Untuk mengimplementasikan inovasi sering dibutuhkan koalisi, mendapatkan kekuatan dengan menjual ide kepada rekan yang berpotensi.

4) Aplikasi

Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Joseph C. Rost.,1993).

Dari literatur diketahui terdapat teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran

dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasi yang memungkinkan ia ada. Dan teori paling baru melihat kepemimpinan melalui prilaku organisasi.

Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Humphreys (2002) maupun Liu *et al*. (2003) gaya kepemimpinan ada dua yaitu **kepemimpinan transformational** dan **kepemimpinan transactional,** berdasarkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

2.1.3.1. Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*)

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung

jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinuum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir *et al*., 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system).* Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu *et al*., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino *et al*., 1993). Bass *et al*. (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau (***idealized influence***), inspirasi (***inspirational motivation***), pengembangan intelektual (***intellectual stimulation***), dan perhatian pribadi (***individualized consideration***).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual

(*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass *et al*., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino *et al*., 1993). *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi nspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakan emosi dan daya piker orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna yang lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humpherys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass *et al*., 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatanpendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino

et al., 1993). Bass *et al*. (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Invidualized consideration atau perhatian pribadi. ***Individualized consideration*** mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass *et al*., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino *et al*., 1993).

2.1.3.2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership)* mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et al*., 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al*., 2003; Yammarino *et al*., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

Waldman *et al*. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional "beroperasi" pada sistem atau budaya yang sudah ada (eksisting) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk "membeli" performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Humphreys (2002) serta Yammarino *et al*. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari,

sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan ***contingent reward*** dan ***management by exception***. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass *et al*., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al*., 1993).

Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi kedalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara pada *passive management by exception*, pemimpin menghindari tindakan korektif atau "keributan" dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass *et al*., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al*., 1993).

Bass *et al*. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan

pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino *et al*. (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006), bahwa Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut Helfert dalam Rivai (2009) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau keseluruhan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan bambang Kusriyanto adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Selanjutnya kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan peluang atau *opportunity* (O), yaitu :

Kinerja = f (A x M x O)

Artinya kinerja merupakan fungsi dan kemampuan, motivasi dan peluang (Robbins, 2001). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-ringtangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseoarng atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam mencapai

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Aspek-aspek yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006) adalah aspek kemampuan *(ability)* dan aspek motivasi *(motivation)*. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan *(Ability)*

Secara psikologis, kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi *(Motivation)*

Motivasi diartikan suatu sikap *(attitude)* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja *(situation)* di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Simamora yang dikutip oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006), kinerja *(performance)* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:

a. Kemampuan dan keahlian

b. Latar belakang

c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

a. Persepsi

b. *Attitude*

c. Pembelajaran

d. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

a. Sumber daya

b. Kepemimpinan

c. Penghargaan

d. Struktur

e. *Job design*

Selanjutnya A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:) mengutip pendapat dari A. Dale Timple yang menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal *(disposisional)* yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Dari paparan tersebut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006) menyimpulkan bahwa faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan

mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Malayu S.P Hasibuan (2006:95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1) Kesetiaan.

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

3) Kejujuran.

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4) Kedisiplinan.

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

5) Kreativitas.

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama.

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

7) Kepemimpinan.

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian.

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa.

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan,

mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan.

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab.

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Proses kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Rivai (2005) berikut adalah faktor-faktor yang terkait dengan kinerja, yaitu:

a. Kebutuhan yang dibuat pekerja.

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri ialah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya

b. Tujuan yang khusus.

Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Setiap organisasi, tim ataupun individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Sesuai

dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang dirumuskan dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah. Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya (Wibowo, 2007).

c. Komitmen

Menurut Wibowo (2007) bawahan akan meningkat kinerjanya apabila mempunyai komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Umpan balik

Umpan balik memungkinkan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi. Dengan demikian, umpan balik juga dapat dipergunakan untuk meninjau kembali perencanaan kinerja (Wibowo, 2007).

e. Situasi

Kinerja suatu organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau situasi kerja dimana situasinya dapat memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antarmanusia di dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja (Wibowo, 2007).

f. Pembatasan.

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah berhasil dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap

pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan (Rivai, 2009).

g. Ketekunan.

Menurut Robert dan John (2006) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sebagian unit SDM dalam organisasi ada untuk menganalisis dan menyampaikan bidang ini. Peran yang sebenarnya dari unit SDM dalam organisasi ”seharusnya” tergantung pada apa yang diharapkan oleh manajemen atas. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen SDM harus dikembangkan, di evaluasi, dan diubah bila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

2.1.4.4. Penilaian Kinerja

Berbicara tentang kinerja, erat kaitannya dengan suatu pendapat bahwa untuk mengetahui hasil kinerja yang dicapai karyawan dalam suatu perusahaan maka hal pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah melaksanakan penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilaksanakan tersebut akan diketahui nilai perusahaan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh apakah kinerja perusahaan baik atau tidak di mata konsumen, karyawan, dan lingkungannya. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan

penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Untuk itu perlu juga dipahami mengenai penilaian kinerja agar dapat diketahui bagaimana gambaran hasil kinerja individu maupun perusahaan.

Sondang P. Siagian (2002) mengungkapkan bahwa “Penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya.” Ungkapan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Marihot (2002) bahwa “Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya.” Veithzal Rivai (2004) lebih ringkas mendefinisikan penilaian kinerja sebagai “Sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.”

Dari beberapa pengertian tersebut penulis menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan suatu alat ukur yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan di mana dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat mencerminkan pula kinerja organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

2.1.4.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Sedangkan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2004) pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
    a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
    b) Promosi, kenaikan jabatan.
    c) Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sangsi ataupun hadiah.

2.1.4.6. Kegunaan Penilaian Kinerja

Arti pentingnya penilaian unjuk kerja atau penilaian kinerja menurut Marihot Tua E. Hariandja (2002) secara lebih rinci di kemukakan sebagai berikut:

1. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

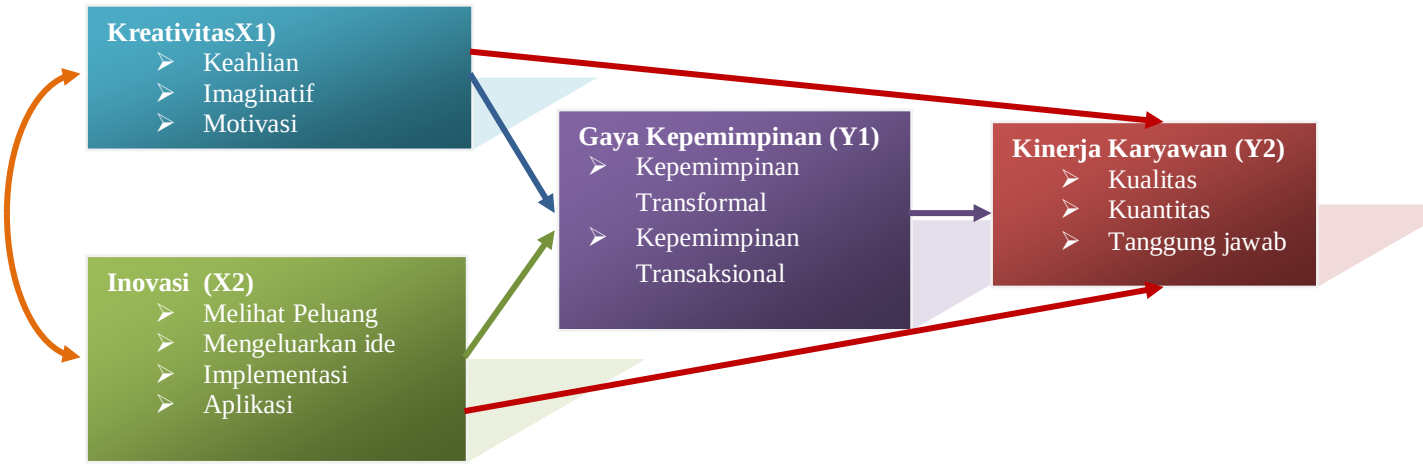
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan Dalam Wirausaha dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Kecil di PT. Celma Abadi Sentosa	Nathaniel dan Handy (2010)	Kepemimpinan dalam wirausaha dan inovasi memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim)	Sri Porwani dan Zunaidah (2009)	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Analisis Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus: PT. Trias Sena Bhakti)	Mita Andini Putri dan Dyah Budiastuti (2011)	Kreativitas dan perilaku inovatif memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Pengaruh Kepribadian, Sikap, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kreatif Dalam Organisasi (Studi Pada Organisasi Kreatif di Kota Semarang)	Arief Rahman Hakim dan Eisha Lataruva (2011)	Kepribadian, sikap, kepemimpian memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kreatif dalam organisasi.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan sebelumnya, di mana perilaku kreatif, perilaku inovatif dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini merupakan gambar model kerangka pemikiran yang akan dilakukan:



Gambar 2.1. Model Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1

Terdapat hubungan positif antara kreativitas dan inovasi studio desain di Bandung

Hipotesis 2

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kreativitas terhadap gaya kepemimpinan studio desain di Bandung

Hipotesis 3

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap gaya kepemimpinan studio desain di Bandung

Hipotesis 4

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kreativitas terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung

Hipotesis 5

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung

Hipotesis 6

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung

Hipotesis 7

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kreativitas, inovasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Studio Desain di Bandung