

**HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX)
DENGAN PERILAKU INOVATIF (*INNOVATIVE BEHAVIOR*)
PADA KARYAWAN PT. SENTOSA UNGGUL ABADI
SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata
Satu (S1) Psikologi (S.Psi)



Zakirotul Diana
J71214078

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2018**

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan Perilaku Inovatif (*Innovative Behavior*) pada Karyawan PT. Sentosa Unggul Abadi Surabaya” merupakan hasil karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar sarjana psikologi di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 20 Juli 2018



Zakirotul Diana

J71214078

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi

Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan Perilaku Inovatif
(*Innovative Behavior*) pada Karyawan PT. Sentosa Unggul Abadi Surabaya

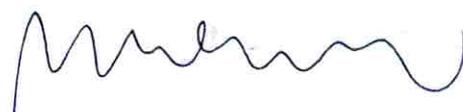
Oleh :

Zakirotul Diana

J71214078

Telah Disetujui untuk Diajukan pada Sidang Skripsi

Surabaya, 11 Juli 2018



Lucky Abrorry, M. Psi, Psikolog
NIP.197910012006041005

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

SKRIPSI

**HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX) DENGAN
PERILAKU INOVATIF (*INNOVATIVE BEHAVIOR*) PADA KARYAWAN
PT. SENTOSA UNGGUL ABADI SURABAYA**

Yang disusun oleh:
Zakirotul Diana
J71214078

Telah dipertahankan di depan tim Tim Penguji
Pada tanggal 20 Juli 2018

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag
NIP. 197209271996032002



Susunan Tim Penguji
Penguji I/ Pembimbing

Lucky Abrorry, M.Psi., Psikolog
NIP. 197910012006041005

Penguji II,

DR. Abdul Muhi, M.Si
NIP. 197502052003121002

Penguji III,

Dra. Hj. St. Azizah Rahayu, M.Si
NIP. 195510071986032001

Penguji IV,

Tatik Mukhoyaroh, S.Psi., M.si
NIP. 197605112009122002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ZAKIROTUL DIANA
NIM : J71214078
Fakultas/Jurusan : FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN / PSIKOLOGI
E-mail address : zakirotulz@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

HUBUNGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) DENGAN PERILAKU INOVATIF
(INNOVATIVE BEHAVIOR) PADA KARYAWAN PT. SENTOSA UNGGUL ABADI
SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

(ZAKIROTUL DIANA)
nama terang dan tanda tangan

Kecepatan dalam perubahan teknologi dan peningkatan persaingan dalam era globalisasi pada organisasi dalam dunia bisnis menuntut karyawan untuk selalu dapat menciptakan ide-ide yang baru, memikirkan cara dan strategi yang berbeda agar memperoleh keunggulan kompetitif dalam pasar (Carmeli & Atwater, 2009; Jafri, 2010). Para peneliti memiliki keyakinan bahwa inovasi merupakan solusi dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Inovasi mengandung pengertian sebagai tindakan korektif terhadap perubahan, yang berpengaruh terhadap percepatan siklus perencanaan dalam menghasilkan suatu produk baru dan pelayanan yang dapat memberikan nilai manfaat serta kepuasan yang lebih tinggi kepada para stakeholder (Kanter, dalam Fonceca, 2002) dan (Imai, 1986). Efektivitas kerja semakin mendapat tempat dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan aspek pola kerja. Penyesuaian perilaku yang berbasis keilmuan sudah menjadi kebutuhan dalam menyikapi dampak tematis perubahan teknologi, di sisi lain membutuhkan penyesuaian psikososial pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan, baik secara individu, kelompok, maupun proses organisasional (West, 1996).

Blumentritt dan Danis (2006) melihat bahwa perilaku inovasi perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menghilangkan hambatan dan inovasi baik dari proses gagasan maupun sumber daya, dan tingkat inovasi ditentukan oleh sumber gagasan dalam inovasi, yaitu keinginan konsumen, pesaing, persaingan atau visi baru dari perusahaan. Ujung dari penekanan tersebut adalah perwujudan target inovasi, yaitu menciptakan

produk atau jasa baru yang lebih baik, menguatkan proses internal dan menciptakan model baru dalam hubungan dengan pelanggan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting dalam melakukan proses persaingan pada sebuah perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi pelaksana suatu kebijakan dan kegiatan operasional untuk dapat mencapai tujuan sebuah perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya dimulai dari manusia itu sendiri, bagaimana mereka meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal untuk mempertahankan suatu perusahaan. Tidak ada perusahaan yang mampu berinovasi secara konsisten tanpa dukungan karyawan yang bisa memenuhi tuntutan persaingan. Perusahaan-perusahaan inovator sangat memperhatikan masalah pelatihan karyawan, pemberdayaan, dan juga sistem reward untuk menciptakan daya pegas inovasi. Inovasi akan tumbuh dengan baik pada perusahaan yang selalu menstimulasi karyawan dan mendorong ke arah ide-ide bagus.

Wahono dan Abdullah (2010) berpendapat bahwa inovasi merupakan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing sebab tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dengan inovasi, karyawan mampu mewujudkan ide-ide baru yang dapat membantu kemajuan perusahaan maupun organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Getz dan Robinson (2003) menunjukkan tentang siapa yang membuat suatu ide baru atau improvisasi di perusahaan,

mereka menemukan bahwa 80% ide diinisiatifkan oleh karyawan perusahaan dan 20% lainnya adalah hasil dari rencana inovasi yang telah ditetapkan perusahaan. Penelitian tersebut memperkuat asumsi bahwa karyawan merupakan bagian penting untuk menghasilkan inovasi. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mewujudkan organisasi yang inovatif adalah dengan meningkatkan tingkah laku inovatif para karyawan.

Organisasi yang inovatif juga akan lebih mudah menanggapi tantangan lingkungannya dengan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan organisasi yang kurang inovatif (Damanpour, 1998). Dengan adanya inovasi, organisasi akan dapat merespon tantangan, dapat bertahan dan lebih mudah berkembang (Van den Ven, 1986).

Purba (2009) mengemukakan bahwa perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Sedangkan menurut De Jong & Den Hartog (2008), perilaku inovatif dilihat sebagai perilaku yang berbeda dengan kreativitas, dimana kreativitas akan berhenti pada generasi ide, sedangkan perilaku inovatif akan terus berlanjut hingga bagaimana ide tersebut dipromosikan dan diimplementasikan di pasaran. Perilaku inovatif dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena tidak hanya mengubah hasil atau *outcome* dari perusahaan, tetapi juga termasuk ke proses dan prosedur yang ada di perusahaan.

Menurut Janssen (2000) mengatakan bahwa kemampuan berinovasi dan mengimprovisasikan produk, *service*, dan proses kerja merupakan hal yang

krusial dalam organisasi untuk saat ini. Setiap karyawan membutuhkan baik keinginan dan kemampuan berinovasi jika ingin dapat merealisasikan inovasinya.

Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan (De Jong & Hertog 2010). Efektivitas perilaku inovatif akan tercapai jika motif dasar pekerja, seperti, kompetensi-otonomi dan keinginan dalam membangun sinergi sosial, mampu memberikan dorongan bagi para pekerja untuk dapat mengeksplorasi ide ide baru (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002). Membangun sinergi sosial sebagai representasi konsep diri eksternal (Scholl, 2002) mengandung makna kerja sama yang saling menguntungkan, dan perasaan saling memiliki. Sedangkan kompetensi merupakan motif sentral karyawan dalam mempersepsikan kemampuan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu secara tepat dan benar. Lebih jauh Deci & Ryan mengatakan bahwa persepsi positif terhadap kompetensi diri akan terbentuk jika didahului dengan adanya perasaan otonomi diri yang terbentuk karena adanya keleluasaan sosial untuk bertindak.

Perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa tiga faktor utama, yaitu faktor internal, faktor pekerjaan dan faktor kontekstual. Faktor internal terdiri dari *individual differences*, kepribadian individu, dan motivasi. Faktor pekerjaan terdiri dari *job complexity*, *job characteristics*, *time pressure*. Sedangkan yang faktor terakhir yaitu faktor

kontekstual yang terdiri dari *support* untuk organisasi, iklim organisasi, ketersediaan sumber daya, *leader-member exchange (LMX)*, *transformational leadership*, *relationship at work*, faktor kelompok dan faktor organisasi (Hammond et al, 2011; Parzefall, Seeck, & Leepanen, 2008; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989).

Salah satu dari faktor-faktor diatas perilaku inovatif dipengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan. Beberapa penelitian Kouzes dan Posner (1987) menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan dipengaruhi cukup besar oleh interaksi karyawan dengan pemimpinnya. Peran pemimpin memang sangat vital dalam menentukan arah struktur organisasi untuk mencapai tujuan, visi, misi dan mengimplementasikan strategi organisasi. Pemimpin atau atasan menjadi pemicu utama dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berinovasi. Pemimpin harus mampu meningkatkan kepercayaan diri karyawan, memberi peluang pembelajaran, melakukan pemberdayaan dan menciptakan kesadaran bagi karyawannya untuk lebih berkontribusi pada organisasi.

Hubungan atau interaksi yang penting untuk diperhatikan adalah hubungan antara karyawan (bawahan) dengan atasan karena atasan memiliki peran yang kuat untuk memengaruhi perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Atasan di dalam perusahaan memiliki peran seperti memotivasi, menginspirasi serta menstimulasi perkembangan karyawan (Turek & Turek, 2013). Interaksi para karyawan (bawahan) dengan atasan merupakan salah satu faktor pendorong perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan (Scott

& Bruce, 1994). Jadi inovasi akan lebih mudah bila ada kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang dipimpin.

Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi De Jong & Hertog (2010). Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Ulrich, 1997). Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De Jong & Hertog, 2010) Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada bagaimana seorang pemimpin secara situasional melakukan pengelolaan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja dalam unit kerja yang dikelolanya (Yukl, 2010). Data empiris dari Yuan dan Woodman (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

Hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan tersebut sering dikenal dengan istilah *leader-member exchange* (LMX) (Liden & Maslyn, 1998). Hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan membuat karyawan merasa nyaman berada bersama pemimpinnya (Yukl, 2004). Pengertian *Leader-Member Exchange* menurut Organ (1998) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Menurut Ivancevich (2006) dalam suatu organisasi atasan mengklasifikasikan bawahannya menjadi dua kategori, yaitu kategori *in-group* dan kategori *out-group*. Kategori anggota *in-group* akan menerima tugas yang lebih menantang, menerima lebih banyak kompensasi, lebih dipercaya atasan dan lebih memperoleh perhatian yang lebih besar dari atasan. Sedangkan kategori anggota *out-group* akan menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima lebih sedikit kompensasi, mendapatkan lebih sedikit waktu dari atasan, dan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal saja.

Berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya, *leader-member exchange* (LMX) melihat bagaimana sebenarnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan mereka secara spesifik dan bagaimana mereka dapat saling

mempengaruhi (Endorgan & Enders, 2006) Bila dikaitkan dengan inovasi, secara teoritis gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan yang tinggi (*high LMX*) akan lebih besar pengaruhnya terhadap semangat inovasi para karyawan dan munculnya cara inovatif dalam perusahaan. Karyawan akan merasa lebih bebas menyampaikan ide-idenya kepada pemimpin yang lebih mau mendengarkan gagasan mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa LMX berhubungan serta berkontribusi secara positif dan signifikan dengan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan (Basu & Green, 1997; Janssen & VanYperen, 2004; June & Kheng, 2013; Scott & Bruce, 1994; Shunlong & Weiming, 2012; Turek & Turek, 2013). Walaupun begitu, masih ada beberapa hasil penelitian yang berkontradiksi dengan hasil penelitian yang telah disebutkan tersebut. Sanders (2010) menemukan bahwa LMX memiliki hubungan dengan perilaku inovatif di tempat kerja melalui mediasi dari *HR satisfaction*. Lalu, Schermuly, Meyer, dan Dammer (2013) menemukan terdapat kontribusi positif yang signifikan dari LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja namun melalui mediasi *psychological empowerment*. Kemudian, Lee (2008) menemukan bahwa LMX tidak berhubungan secara positif dengan *innovativeness* karyawan. Selain itu, Kheng, June dan Mahmood (2013) tidak menemukan kontribusi positif yang signifikan dari LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja.

Selain itu, hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai LMX juga meneliti lebih lanjut mengenai kontribusi tiap dimensi LMX terhadap perilaku

inovatif di tempat kerja. Penelitian tersebut sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh Devita (2003), Lee (2008), Puspita (2013), Shunlong dan Weiming (2012). Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa masih terdapat hasil yang saling berkontradiksi terkait dengan kontribusi tiap dimensi LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian Devita (2003) serta Shunlong dan Weiming (2012) menemukan bahwa dimensi *contribution* merupakan dimensi yang paling berkontribusi secara signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Selain itu, Shunlong dan Weiming (2012) juga menemukan bahwa dimensi *professional respect* berkontribusi secara signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Di sisi lain, Lee (2008) menemukan bahwa dimensi *loyalty* merupakan dimensi yang memiliki kontribusi terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Walaupun begitu, hasil penelitian dari Puspita (2013) berbeda dari Devita (2003), Lee (2008), serta Shunlong dan Weiming (2012) yaitu terdapat kontribusi yang signifikan dari dimensi *affect* terhadap perilaku inovatif di tempat kerja.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kontribusi setiap dimensi LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja, peneliti juga memiliki kesempatan untuk meneliti kembali lebih lanjut mengenai kontribusi antara *leader-member exchange* dengan perilaku inovatif (*innovative behavior*) pada karyawan.

Penelitian akan dilakukan di PT. Sentosa Unggul Abadi yaitu salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang teknologi dan produsen global *smartphone*. Dalam perusahaan ini marketing adalah penggerak utama

yang membuat produk dari perusahaan terjual atau tidak. Penelitian dilakukan pada bagian promotor atau biasa disebut sales atau marketing, karena beberapa *job desk* yang harus dilakukan oleh promotor sangat erat kaitannya dengan perilaku inovatif. Promotor bertugas mendemonstrasikan dan menjelaskan produk *smartphone*, membujuk pelanggan untuk membeli produk, memberikan informasi dan pelayanan kepada konsumen sebelum maupun setelah barang tersebut laku. Promotor juga harus memiliki banyak wawasan dan pengalaman di bidang gadget. Bahkan tidak jarang pula promotor akan menjadi konsultan bagi konsumen. Sehingga dari beberapa tugas tersebut seorang promotor dituntut untuk selalu kreatif dan inovatif disetiap harinya, karena mereka harus menggunakan berbagai cara untuk mempromosikan dan menjual barang.

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang maksimal maka komunikasi antar karyawan dan atasan juga diperlukan. Membangun hubungan yang produktif antara atasan dan bawahan akan saling menguntungkan berbagai pihak. Jika komunikasi antara atasan dan bawahan baik, maka akan tercipta kerja sama dan saling mendukung satu sama lain yang dapat mempermudah tercapainya tujuan yang dikehendaki perusahaan, sehingga perusahaan akan semakin maju dan semakin baik. Karena pada dasarnya untuk dapat menampilkan perilaku inovatif, karyawan memerlukan informasi yang memberikan mereka pengetahuan dan dukungan dari organisasi. Seperti pendapat Poulton (2005) yang menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki budaya inovatif dan mengidentifikasi dirinya dengan inovasi, maka akan

memberikan informasi tentang inovasi yang sebanyak-banyaknya pada karyawannya. Contohnya ada pada perusahaan teknologi Apple yang bergerak dibidang teknologi dan *smartphone* yang mengidentifikasi dirinya sebagai organisasi yang inovatif. Karena itu, dari awal organisasi mendoktrin para karyawannya melalui berbagai informasi tentang perusahaan sebagai organisasi yang inovatif. Dengan harapan agar informasi tersebut akan tertanam pada diri karyawan sehingga akan mengarahkan perilaku mereka agar mendukung inovasi di organisasi. Berbagi pengetahuan memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Hal tersebut dapat bermanfaat pula untuk pengembangan organisasi guna menciptakan hal baru yang dihasilkan dari rangsangan dan menambah pengetahuan serta kemampuan yang ada untuk membuat inovasi. Salah satu indikator terjadinya sikap inovatif ialah akibat terjadinya proses berbagi pengetahuan (Andrawina 2008).

Selain itu, Kanter (1988) menambahkan bahwa ketersediaan sumber-sumber, waktu, dan kebebasan sangat penting dalam memproduksi dan menguji ide inovatif karyawan. Sumber-sumber, waktu dan kebebasan tersebut juga meningkatkan kesempatan akan kesuksesan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan (Yuan & Woodman, 2010). Bawahan (karyawan) di dalam organisasi pun cenderung bergantung kepada atasan untuk mendapatkan informasi (data, keahlian, kecerdasan berpolitik), sumber-sumber (material, tempat, dan waktu), dan dukungan sosial (dukungan, persetujuan, dan hak kekuasaan) untuk mengembangkan, melindungi, dan

tipe kerja, dan level pendidikan, maka hanya level pendidikan yang menjadi prediktor paling kuat oada perilaku inovatif di PT X. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Octavia, A. Dan Ratnaningsih, I. Z. (2017) yang menunjukkan hasil bahwa ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan non-proses (supporting) PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk Plant Palimanan. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
- e. Penelitian yang dilakukan oleh Sari, A. N. & Ulfa C. K. (2013) yang menunjukkan hasil bahwa tidak semua kuadran iklim organisasi berhubungan dengan perilaku inovasi. Kuadran *human relation model*, *open system model*, dan *rational goal model* memiliki hubungan dengan perilaku inovasi, namun kuadran *internal proccess model* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan perilaku inovatif. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
- f. Penelitian yang dilakukan oleh Chen, G., Kanfer, R., Kirkman, B. L., Allen, D., Rosen, B. (2012) yang menunjukkan bahwa Leader-member exchange berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu melalui pemberdayaan individu. Sedangkan kinerja dan pemberdayaan

individu cenderung mempengaruhi kinerja organisasi. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

- g. Penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Becker, T. E., Karagonlar, G., Neves, P., Morales, M. G. G., Mueller, M. S. (2010) yang menunjukkan bahwa LMX dan komitmen organisasi afektif dapat meningkatkan fungsi pengawas organisasi. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
- h. Penelitian yang dilakukan oleh Ilies, R., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara LMX dan perilaku kewarganegaraan. Tingkat LMX dengan tingkat perilaku kewarganegaraan yang disebabkan oleh sumber yang sama akan menghasilkan korelasi yang sama. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
- i. Penelitian yang dilakukan oleh Tziner, A., Felea, M., Vasiliu, C. (2015) yang menunjukkan bahwa iklim etis egois secara negatif berhubungan dengan keadilan organisasi, sedangkan iklim etis yang baik berhubungan secara positif terhadap keadilan organisasi dan LMX. Hal yang membedakan dengan peneliti adalah terletak pada tujuan penelitian, subjek dan tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

pengenalan disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) dan ide yang berguna, proses, produk, atau prosedur.

Messmann (2012) mengatakan perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktifitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu set tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi.

Blumentritt dan Danis (2006) melihat bahwa perilaku inovasi perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menghilangkan hambatan dan inovasi baik dari proses gagasan maupun sumber daya, dan tingkat inovasi ditentukan oleh sumber gagasan dalam inovasi, yaitu keinginan konsumen, pesaing, persaingan atau visi baru dari perusahaan. Ujung dari penekanan tersebut adalah perwujudan target inovasi, yaitu menciptakan produk atau jasa baru yang lebih baik, menguatkan proses internal dan menciptakan model baru dalam hubungan dengan pelanggan.

Tidd dan Bessant (2009) menyatakan bahwa terdapat empat jenis inovasi, yaitu inovasi produk; perubahan yang berkaitan dengan benda-benda (produk/pelayanan) yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan, inovasi proses; perubahan yang berkaitan dengan cara yang diciptakan atau dikirimkan. inovasi posisi; perubahan dalam konteks dimana produk/layanan diperkenalkan, dan inovasi paradigma; perubahan dalam hal model mental yang dilakukan sebuah organisasi.

Menurut Inkeles dalam (Purba, 2009) mengartikan proses modernisasi dikaitkankan dengan perilaku inovatif sebagai proses perubahan kehidupan masyarakat, ditekankan bahwa perubahan kehidupan akibat perilaku inovatif modernisasi ini diikuti oleh perubahan sikap, sifat atau gaya hidup individu-individu dalam masyarakat.

George dan Zhou (2001: 513-524) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, 2) Menghasilkan ide-ide kreatif, 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, 4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, 5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan 6) Kreatif.

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. Beberapa peneliti menyebutnya sebagai *shop-floor innovation* (e.g., Axtell et al., 2000 dalam De Jong & Den Hartog, 2003). Pendapat senada dikemukakan oleh Stein & Woodman (Brazeal & Herbert, 1997) mengatakan bahwa inovasi adalah implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif.

Bryd & Bryman (2003) mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan resiko.

Demikian halnya dengan pendapat Amabile (de Jong & Kamp, 2003) bahwa semua inovasi diawali dari ide yang kreatif. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide baru yang terdiri dari 3 aspek yaitu keahlian, kemampuan berfikir fleksibel dan imajinatif, dan motivasi internal (Bryd & Bryman, 2003). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh motivasi internal yang tinggi. Namun demikian seringkali, proses inovasi berhenti dalam tataran menghasilkan ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif.

Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan 'hal baru' mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003). Oleh karenanya, jika tujuan semula melakukan inovasi untuk kemanfaatan organisasi, tetapi jika tidak dikelola dengan baik justru menjadi bumerang. 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.

B. *Leader-Member Exchange (LMX)*

1. Pengertian *Leader-Member Exchange (LMX)*

Teori LMX secara khusus membahas hubungan timbal balik yang terjadi antara pemimpin dan anggotanya (Gerstner & David, 1997). LMX merupakan teori yang memiliki prinsip bahwa segala bentuk sikap dan perilaku karyawan dalam sebuah organisasi sangat bergantung bagaimana perlakuan yang diberikan pemimpin (Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore, 2012). Gerstner & David (1997) menyebutkan bahwa LMX pertama kali dikemukakan oleh Graen sejak tahun 1973. Akan tetapi, teori LMX telah dibedakan dari teori tipe kepemimpinan lainnya berdasarkan fokus kajiannya yakni hubungan *dyadic* antara pemimpin dengan bawahannya. Hal ini berbeda dengan teori kepemimpinan pada umumnya yang hanya membahas mengenai pemimpin dari fungsi dan karakteristik pribadinya saja bukan seperti LMX yang melihat hubungan dua arah (pemimpin dan bawahan).

Graen dan Uhl-Bhien (1995) mengungkapkan hal mendasar dari teori LMX adalah seorang pemimpin tidak akan memberi perlakuan dan membangun relasi yang sama dengan setiap bawahannya. Setiap bawahan pasti memiliki kualitas relasi dan perlakuan yang berbedabeda dengan atasannya. Maka kualitas tersebut akan berkisar dari kualitas LMX yang rendah dengan kualitas LMX yang tinggi (Rockstuhl, 2012).

Kualitas LMX yang rendah merupakan relasi antara atasan dan bawahan yang hanya didasarkan pada tuntutan formal kontrak kerja semata. Dengan kata lain, hubungan atasan dan bawahan hanya sebatas tanggung jawab yang ada dalam *job desk* dan karyawan dibayar sesuai dengan ketentuan yang ada (Bakker, 2013). Begitu juga sebaliknya, kualitas LMX yang tinggi bukanlah relasi antara atasan dan bawahan yang dibangun hanya berlandaskan kontrak kerja semata, melainkan menyangkut aspek-aspek afektif seperti kepercayaan, saling menghormati, dan rasa tanggung jawab bersama dalam perusahaan.

Asumsi dasar dari teori LMX menyatakan bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan (Yukl dalam Wijanto, 2013). Atasan dapat memiliki hubungan yang dekat hanya dengan beberapa bawahannya, di mana hubungan yang terjalin merupakan hubungan yang berkualitas tinggi. Di sisi lain, atasan juga dapat memiliki hubungan yang jauh dengan bawahannya yang merupakan hubungan yang berkualitas rendah. Atasan dan bawahan yang memiliki hubungan baik akan memiliki perasaan yang lebih baik satu sama lain, dapat menyelesaikan tugas lebih banyak, dan dapat berdampak pada keberhasilan organisasi (Northouse dalam Sarisusantini, 2012).

Pengertian *leader-member exchange* (LMX) sebagaimana pendapat Morrow, (2005) bahwa *leader-member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan

mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Pengertian *Leader-Member Exchange* menurut Organ (1998) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Menurut Robbins (2007), teori LMX berpendapat bahwa akibat dari adanya tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini di bagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in-group*, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang leader dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Yang kedua disebut dengan *out group*. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader* dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan *leader* dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader-member*

exchange tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.

Robbins (2006) mengungkapkan bahwa bawahan dengan kualitas hubungan yang tinggi akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, turnover yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan mereka, dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibandingkan bawahan dengan kualitas hubungan yang rendah. Selain itu, bawahan lebih dipercaya, mendapat perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapat hak-hak khusus. Sebaliknya, bawahan yang memiliki kualitas hubungan yang rendah akan mendapat waktu yang terbatas dari atasannya, hubungan antara atasan dan bawahan berdasar pada hubungan formal yang dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi.

Menurut Welliam (2003), teori *leader-member exchange* menempatkan konsep hubungan sebagai dasar penilaian terjadinya *leader-member exchange*. Dalam lingkungan organisasi, maka *leader-member exchange* ini mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan. Menurut Graen and Cashman (1975) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000, p. 234), tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak bisa terstandarisasi untuk semua karyawan karena keterbatasan waktu pimpinan bersama karyawan dan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Keterbatasan sumber daya ini lebih mengarah pada

keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam bekerja sehingga apresiasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga dimungkinkan berbeda.

Menurut Leonard (2002), bahwa pemahaman terhadap *leader member exchange* tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini menyangkut pada ikatan emosional antara karyawan dan pimpinan.

Dari beberapa pengertian di atas *Leader Member Exchange (LMX)* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

2. Proses *Leader-Member Exchange (LMX)*

Sparrowe dan Liden (1997) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu :

a) Menilai Bawahan (*Testing and Assessment*)

Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori ingroup maupun out-group berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

b) Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai

pribadi atau informasi terkait dengan pekerjaan. Fase ini merupakan periode pengujian untuk pemimpin dan pengikut guna menilai apakah pengikut tertarik untuk mengambil lebih banyak peran dan tanggung jawab. Fase ini juga berguna untuk menilai apakah pemimpin bersedia untuk memberikan tantangan baru bagi pengikut. Selama masa ini, hubungan dua pihak berubah dari interaksi yang dengan ketat diatur oleh deskripsi jabatan dan menetapkan peran serta menuju cara baru berelasi. Kualitas hubungan dari pertukaran atasan dengan bawahan dalam fase ini telah meningkat ke kualitas menengah. Atasan dan bawahan mulai mengembangkan kepercayaan dan penghargaan yang lebih besar untuk masing-masing pihak. Mereka cenderung tidak terlalu berfokus pada kepentingan diri sendiri, melainkan lebih pada tujuan dan kegunaan kelompok.

Fase 3 atau hubungan pertemanan yang matang ditandai dengan pertukaran pemimpin dan anggota yang berkualitas tinggi. Orang-orang yang maju pada tahap ini telah mengalami rasa saling percaya, sikap saling menghormati, dan sikap saling menghargai yang tinggi di dalam hubungannya. Pada fase ini, ada tingkatan timbal balik yang tinggi antara pemimpin dan pengikut, sehingga masing-masing pihak saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pihak lain. Selain itu, anggota dapat saling mengandalkan untuk bantuan dan dukungan khusus. Contoh, pemimpin dapat mengandalkan pengikut untuk melakukan tugas tambahan dan pengikut dapat mengandalkan pemimpin untuk

C. Dinamika Hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dengan *Innovative Behavior*

Inovasi akan lebih mudah muncul bila ada kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang dipimpin. Teori kepemimpinan LMX membahas tentang pengaruh kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang dipimpin dalam pengambilan keputusan. Hubungan pertukaran (*exchange relationship*) antara pemimpin dan bawahan membuat karyawan merasa nyaman berada bersama pemimpinnya.

Teori kepemimpinan ini lebih menekankan pada pengaruh hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya yang disebabkan oleh jalinan hubungan diantara mereka yang telah berlangsung lama. Para bawahan yang memiliki hubungan baik dengan atasan (*high quality LMX*) atau disebut sebagai *in-group member* merupakan kelompok karyawan yang memiliki performa kerja yang baik, memiliki kepercayaan dari para atasan, memiliki keinginan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan memiliki hubungan yang akrab dengan atasan (Jex & Britt, 2008). Sedangkan bawahan dengan kualitas hubungan yang rendah pada tiap-tiap dimensi LMX akan mendapat waktu yang terbatas dari atasannya, menjalin hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2006).

High quality LMX cukup penting untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan di tempat kerja, karena atasan memiliki peran yang kuat

untuk memengaruhi perilaku inovatif karyawan (bawahan) di tempat kerja seperti memotivasi, menginspirasi serta menstimulasi perkembangan karyawan (Turek & Turek, 2013). Hubungan yang positif antara bawahan dan atasan dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk mendapatkan dukungan yang penting sehingga berguna untuk implementasi ide (Hammond, 2011). Selanjutnya, bawahan di dalam organisasi juga cenderung bergantung kepada atasan untuk mendapatkan informasi, sumber-sumber daya, dan dukungan sosiopolitik untuk mengembangkan, melindungi, dan merealisasikan ide baru (Janssen, 2005).

Bila dikaitkan dengan inovasi, secara teoritis gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan yang tinggi akan lebih besar pengaruhnya pada semangat maupun perilaku inovasi para karyawan dan munculnya karya inovatif dalam perusahaan. Karyawan merasa bebas menyampaikan idenya kepada pemimpin yang lebih mau mendengarkan gagasan mereka. (Ancok, 2014)

D. Landasan Teoritis

Kerangka teoritis dalam penelitian ini adalah variabel yang saling berhubungan, dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diperkirakan saling berhubungan, kedua variabel tersebut adalah *Leader-Member Exchange (LMX)* dan perilaku inovatif (*Innovative Behaviour*) dengan variabel bebas (*independent variable*) yaitu *Leader-Member Exchange (LMX)*, sedangkan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yaitu perilaku inovatif (*Innovative Behaviour*).

Scott dan Bruce (1994) melihat perilaku inovatif di tempat kerja sebagai sebuah perilaku dengan proses berupa tahapan dan aktivitas yang berbeda. Tahap pertama dari proses perilaku inovatif di tempat kerja adalah individu mengenali masalah kemudian individu berusaha mencari ide atau solusi dari masalah tersebut baik ide baru atau yang diadopsi. Selanjutnya, pada tahap kedua, individu mencari pendukung untuk ide-ide yang dicetuskan dengan cara membangun koalisi untuk mendukung ide-ide tersebut. Pada tahap terakhir, individu melengkapi ide tersebut dengan memproduksi prototype atau model yang berasal dari ide tersebut.

Perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa tiga faktor utama, yaitu faktor internal, faktor pekerjaan dan faktor kontekstual. Faktor internal terdiri dari *individual differences*, kepribadian individu, dan motivasi. Faktor pekerjaan terdiri dari *job complexity*, *job characteristics*, *time pressure*. Sedangkan yang faktor terakhir yaitu faktor kontekstual yang terdiri dari support untuk organisasi, iklim organisasi, ketersediaan sumber daya, *leader-member exchange* (LMX), *transformational leadership*, *relationship at work*, faktor kelompok dan faktor organisasi (Hammond et al, 2011; Parzefall, Seeck, & Leepanen, 2008; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989).

Variabel selanjutnya dari penelitian ini adalah LMX. Dienes dan Liden (1986, dalam Wu, 2009) mendefinisikan LMX sebagai berikut:

“leader-member exchange has been defined as the quality of exchange relationship between supervisor and individual subordinates,

where leaders have different quality of work relationship with different subordinates”

Berdasarkan definisi tersebut, LMX adalah kualitas dari satu pertukaran yang ada dalam hubungan antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki dan mengembangkan kualitas hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya. Kualitas hubungan yang dikembangkan oleh atasan terhadap bawahan selain disebabkan oleh sikap dan perilaku atasan juga disebabkan oleh sikap, perilaku, dan kompetensi bawahan di tempat kerja. Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan LMX berdasarkan definisi dari Dienesch dan Liden (1986, dalam Liden & Maslyn, 1998) yaitu kualitas hubungan antara atasan dan tiap bawahan yang berbeda karena atasan mengembangkan kualitas hubungan kerja dan menghadapi tiap bawahan secara berbeda.

Liden dan Maslyn (1998) menambahkan bahwa kualitas hubungan antara bawahan dan atasan tersebut terdiri dari empat dimensi yaitu *contribution, loyalty, affect, dan professional respect*. Dimensi *contribution* adalah persepsi mengenai kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Liden & Maslyn, 1998). Persepsi akan kegiatan yang berorientasi pada tugas tersebut juga mengacu kepada sejauh mana bawahan dapat bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui uraian pekerjaan atau kontrak kerja mereka; demikian juga dengan atasan yang menyediakan sumber daya dan peluang untuk melakukan tugas tersebut. Selanjutnya,

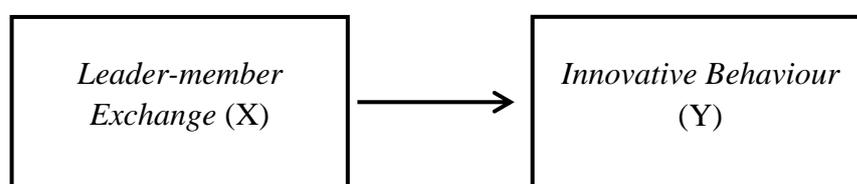
dimensi *loyalty* yaitu seberapa jauh atasan dan bawahan saling menunjukkan kesetiaan mereka secara konsisten dari suatu situasi ke situasi lain dalam bentuk saling memberikan dukungan seperti menunjukkan kepercayaan atas tindakan, tujuan, dan sifat mereka (Liden & Maslyn, 1998). Lalu, dimensi selanjutnya adalah dimensi *affect* yaitu berkaitan dengan perasaan ataupun kepedulian di antara atasan dan bawahan terutama berdasarkan rasa saling ketertarikan antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja (Liden & Maslyn, 1998). Selanjutnya, dimensi *professional respect* yaitu persepsi mengenai sejauhmana atasan dan bawahan dalam suatu hubungan telah membangun sebuah reputasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, mengenai bidang pekerjaannya (Liden & Maslyn, 1998).

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa LMX berhubungan serta berkontribusi secara positif dan signifikan dengan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan (Basu & Green, 1997; Janssen & VanYperen, 2004; June & Kheng, 2013; Scott & Bruce, 1994; Shunlong & Weiming, 2012; Turek & Turek, 2013). Sanders et al. (2010) menemukan bahwa LMX memiliki hubungan dengan perilaku inovatif di tempat kerja melalui mediasi dari *HR satisfaction*. Lalu, Schermuly, Meyer, dan Dammer (2013) menemukan terdapat kontribusi positif yang signifikan dari LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja namun melalui mediasi *psychological empowerment*.

Selain itu, hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai LMX juga meneliti lebih lanjut mengenai kontribusi tiap dimensi LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian tersebut sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh Devita (2003), Lee (2008), Puspita (2013), Shunlong dan Weiming (2012). Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa masih terdapat hasil yang saling berkontradiksi terkait dengan kontribusi tiap dimensi LMX terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian Devita (2003) serta Shunlong dan Weiming (2012) menemukan bahwa dimensi *contribution* merupakan dimensi yang paling berkontribusi secara signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Selain itu, Shunlong dan Weiming (2012) juga menemukan bahwa dimensi *professional respect* berkontribusi secara signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Di sisi lain, Lee (2008) menemukan bahwa dimensi *loyalty* merupakan dimensi yang memiliki kontribusi terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Walaupun begitu, hasil penelitian dari Puspita (2013) berbeda dari Devita (2003), Lee (2008), serta Shunlong dan Weiming (2012) yaitu terdapat kontribusi yang signifikan dari dimensi *affect* terhadap perilaku inovatif di tempat kerja.

Secara skematis kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Landasan Teoritis



akan lebih besar. Oleh karena itu, sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah divisi promotor dengan jumlah 90 orang yang merupakan 15% dari 600 populasi penelitian.

3. Teknik Sampling

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *simple random sampling*. Menurut Kerlinger (2006:188), *simple random sampling* adalah metode penarikan dari sebuah populasi atau semesta dengan cara tertentu sehingga setiap anggota populasi atau semesta tadi memiliki peluang yang sama untuk terpilih atau terambil. Menurut Sugiyono (2001:57) dinyatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Dengan teknik semacam itu maka terpilihnya individu menjadi anggota sampel benar-benar atas dasar faktor kesempatan (*chance*), dalam arti memiliki kesempatan yang sama, bukan karena adanya pertimbangan subjektif dari peneliti. Margono (2004:126) menyatakan bahwa *simple random sampling* adalah teknik untuk mendapatkan sampel yang langsung dilakukan pada unit sampling.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala yang digunakan untuk mendapatkan jenis data kuantitatif. Secara umum, skala merupakan suatu alat pengumpulan data yang berupa sejumlah pertanyaan

yang harus dijawab oleh responden yang menjadi sasaran atau responden penelitian. Singkatnya, skala adalah suatu prosedur penempatan atribut atau karakteristik objek pada titik-titik tertentu sepanjang suatu kontinum (Azwar, 2010).

Dalam penelitian ini, peneliti akan memberi skala penelitian yaitu skala perilaku inovatif (*Innovative Behavior*) dan skala *Leader-Member Exchange* (LMX).

1. Skala Perilaku Inovatif (*Innovative Behavior*)

Perilaku Inovatif (*Innovative Behavior*) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Perilaku Inovatif (*Innovative Behavior*). Model skala yang digunakan adalah model likert. Pernyataan yang digunakan dalam skala merupakan skala terstruktur. Jawaban sudah disediakan dan subjek hanya memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi diri subjek (Azwar, 2011). Inkeles dalam (Purba, 2009) mengemukakan secara detail tentang ciri-ciri manusia yang berperilaku inovatif berdasarkan penelitiannya yang mengemukakan ada 11 aspek yang menjadi tanda manusia yang berperilaku inovatif modern, yaitu: 1) bersikap terbuka terhadap inovasi, 2) mempunyai persepsi positif terhadap potensi inovasi, 3) menghargai kreatifitas inovasi seseorang, 4) selalu siap menghadapi perubahan sosial, 5) berpandangan yang luas, 6) memiliki dorongan ingin tahu yang kuat, 7) berorientasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang dari pada masa yang lampau, 8) berorientasi dan percaya pada perencanaan, 9) lebih percaya pada hasil perhitungan

Hasil uji linieritas antara variabel *leader-member exchange* dengan *innovative behavior* menunjukkan taraf signifikansi sebesar $0,538 > 0,05$ yang artinya bahwa variabel *leader-member exchange* dengan *innovative behavior* mempunyai hubungan yang linier.

Berdasarkan hasil uji prasyarat data yang dilakukan melalui uji normalitas sebaran variabel baik variabel *leader-member exchange* dengan *innovative behavior*, kesemuanya dinyatakan normal. Demikian juga dengan melalui uji linieritas hubungan kedua variabel dinyatakan korelasinya linier. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki syarat untuk dianalisis menggunakan teknik korelasi *Product Moment*.

b. Teknik Analisis Data

Uji korelasi pearson merupakan salah satu ukuran korelasi yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linier dari dua variabel. Dikatakan berkorelasi apabila perubahan salah satu variabel disertai dengan perubahan variabel lainnya, baik dalam arah yang sama ataupun arah yang sebaliknya. Sebelum melakukan analisis data, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi atau prasyarat yang meliputi uji normalitas. Uji normalitas merupakan syarat sebelum dilakukannya pengujian nilai korelasi, dengan maksud agar kesimpulan yang ditarik tidak menyimpang dari kebenaran yang seharusnya ditarik (Ghozali, 2001).

exchange maka akan semakin rendah pula *innovative behavior* yang dimiliki karyawan bagian promotor PT. Sentosa Unggul Abadi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu dan Green (1997); June dan Kheng (2013); Scott dan Bruce (1994); Shunlong dan Weiming (2012). Para bawahan yang memiliki *high quality LMX (in-group member)* mendapatkan sumber daya yang memadai dari atasan, otonomi yang lebih besar dari atasan serta peran dan tanggung jawab yang melebihi *out-group member* (Basu & Green 1997). Otonomi merupakan salah satu hal penting yang berfungsi untuk menumbuhkan perilaku inovatif di tempat kerja dari individu (Oldham & Cummings, 1996; West, 2000). Otonomi berkaitan dengan kepercayaan, kebebasan, dan kemandirian untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan. Selain itu, *in-group member* mendapatkan sumber-sumber daya yang lebih banyak serta kebebasan dalam membuat keputusan dari atasan (Cotgrove & Box, 1970 dalam June & Kheng, 2013; Pelz & Andrews, 1966 dalam June & Kheng, 2013). Manfaat-manfaat yang didapatkan oleh *in-group member* tersebut memudahkan mereka untuk menampilkan perilaku inovatif di tempat kerja.

Menurut penelitian Chen, dkk (2007) menunjukkan bahwa LMX berhubungan secara signifikan dengan kinerja individu melalui pemberdayaan individu. Sedangkan performa dan pemberdayaan individu cenderung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga untuk

meningkatkan kinerja suatu organisasi, maka organisasi perlu memperhatikan pemberdayaan dan kinerja individu terlebih dahulu, selanjutnya LMX, iklim kepemimpinan dan pemberdayaan organisasi.

Selain itu *leader-member exchange* juga berhubungan secara positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Sesuai dengan penelitian Lathief (2016) menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memberikan sumbangan sebesar 30,2% kepada kesejahteraan psikologis perawat rawat inap RSUD Cideres Majalengka. *Leader-member exchange* yang positif tersebut membuat para perawat mampu untuk saling percaya, saling menghargai kinerja, dan saling menerima kelebihan dan kekurangan antara atasan dan bawahan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Sedangkan menurut hasil penelitian Prasetyo (2016) menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *voice behavior* dan *employee engagement*. Karyawan yang cenderung melakukan *voice behavior* adalah mereka yang mengutarakan ide, informasi maupun saran yang penting bagi organisasi yang mana hal itu menunjukkan bahwa karyawan memiliki *engage* terhadap organisasi. Oleh karena itu kualitas *leader-member exchange* yang baik dapat memicu karyawan untuk menjadi lebih *engage* terhadap organisasi sehingga membuat karyawan cenderung mudah melakukan *voice behavior*.

Pemahaman terhadap perilaku kerja inovatif, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan

dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Ulrich,1997). Sesuai dengan penelitian Putri (2011) yang menunjukkan bahwa : 1) Kreativitas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu kreativitas juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi kreativitas yang dilakukan karyawan PT Trias Sena Bhakti maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat; 2) Perilaku Inovatif memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu perilaku inovatif juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi perilaku inovatif yang dilakukan karyawan PT Trias Sena Bhakti maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat; 3) Adanya pengaruh antara kreativitas, perilaku inovatif dan kinerja karyawan. Selain itu kreativitas dan perilaku inovatif juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan.

Menurut Mudiantono (2005) menyatakan bahwa inovasi mempengaruhi kinerja pasar. Dalam penelitiannya ia juga menyajikan bahwa inovasi dalam organisasi dikatakan berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior, yang dihasilkan dari komitmen terhadap kepuasan total pelanggan yang bisa disebabkan oleh inovasi yang

berkelanjutan. Keinginan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus menerus ini akan mendorong perusahaan untuk membangun inovasi yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan pada konsep keunggulan kompetitif ini, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai kinerja yang maksimal adalah melalui penciptaan nilai superior bagi pelanggan.

Menurut penelitian Octavia (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan non proses (*supporting*) PT Indocement Tungal Prakasa Tbk Plant Palimanan. Artinya, semakin positif gaya kepemimpinan transformasional atasan, maka semakin tinggi tingkat perilaku inovatif karyawan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 5% pada variabel perilaku inovatif. Oleh karena itu penting bagi pemimpin dalam sebuah perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif agar perusahaan mampu mencapai tujuan bersama tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa didukung untuk melakukan inovasi.

Menurut Kresnandito (2012) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif penyiar radio. Dalam penelitian tersebut

persepsi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 17,9% terhadap perilaku inovatif penyiar radio. Artinya, sisanya sebesar 82,1% perilaku inovatif pada penyiar radio dipengaruhi oleh faktor lain. Beberapa faktor lain yang mungkin mempengaruhi perilaku inovatif antara lain adalah tantangan kerja, gaji, komitmen, *leader-member exchange*, kepemimpinan partisipatif, dan dukungan untuk berinovasi.

Sedangkan menurut penelitian Kusumaningtyas (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan perilaku inovatif pada karyawan PT X. Berdasarkan berdasarkan keempat dimensi LMX hanya dimensi *contribution* yang memiliki kontribusi secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan PT.X. Adapun ketiga dimensi lain dari LMX yaitu *affect*, *loyalty*, *professional respect* tidak memiliki kontribusi secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan PT.X.

Perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan (Priyono, 2011).

Berdasarkan hasil analisis terhadap data demografis penelitian dengan variabel perilaku inovatif di tempat kerja ditemukan beberapa hasil yang signifikan serta hasil yang tidak signifikan. Berdasarkan jenis

kelamin terdapat perbedaan *mean* antara laki-laki dengan perempuan yang artinya perempuan memiliki tingkat *innovative behavior* lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arsintadiani (2002) yang menarik kesimpulan hipotesis berikut : 1) *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja; 2) kesamaan gender memperkuat pengaruh *leader-member exchange* terhadap penilaian kinerja; 3) *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja anggota; dan 4) *locus of control* memperkuat pengaruh pertukaran anggota terhadap kepuasan kerja anggota. Tetapi dalam penelitian ini kesamaan gender antara kepala ruang dengan anggotanya memperkuat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja. Namun, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Arif, Zubair, dan Manzoor (2012) yang menyatakan bahwa ditemukan indeks rata-rata kelompok yang lebih tinggi pada jenis kelamin perempuan akan perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya pada aspek usia, rata-rata tertinggi ada pada tingkat usia yang paling tinggi. Selanjutnya, pada aspek usia, penelitian ini mendukung hasil penelitian Janssen (2000) yaitu terdapat hubungan antara perilaku inovatif di tempat kerja dan usia. Tetapi hasil Hammond *et al.* (2011) mengatakan bahwa perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan tidak tergantung jenis kelamin individu ataupun usia melainkan tergantung pada faktor internal lain dari individu seperti motivasi, kepribadian,

pendidikan. Hal tersebut mungkin dikarenakan pada saat ini di era globalisasi dengan berbagai tuntutan di tempat kerja, kompleksitas pekerjaan, perbedaan jenis kelamin atau usia tidak memengaruhi seseorang untuk lebih dapat atau tidak dapat menampilkan perilaku inovatif di tempat kerja menurut Hammond *et al.* (2011).

Pada aspek pendidikan terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan *mean* dengan skor *mean* tertinggi ada pada responden dengan pendidikan terakhir S1. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Janssen (2000) yaitu terdapat hubungan yang positif antara perilaku inovatif di tempat kerja dan pendidikan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka karyawan tersebut akan semakin terampil dalam memecahkan masalah yang merupakan sentral dari inovasi (Janssen, 2000)

Pada penelitian yang pernah dilakukan oleh Arum dan Hamdi (2004) mengenai hubungan antara level pendidikan dengan perilaku inovatif. Dari analisis regresi ditemukan bahwa level pendidikan adalah variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan perilaku inovatif pada suatu perusahaan. Penelitian mengenai perilaku inovatif karyawan memuat variabel level pendidikan sebagai salah satu variabel yang harus diperhatikan dalam penelitian. Scott dan Bruce (1994) juga menemukan bahwa level pendidikan individu berpengaruh pada munculnya perilaku inovatif karyawan. Karenanya, penting bagi perusahaan yang akan mengembangkan perilaku inovatif karyawannya untuk memerhatikan

tingkat pendidikan para karyawan. Karena semakin tinggi level pendidikan, diharapkan akan lebih mudah bagi karyawan untuk menampilkan inovasi. Bahkan, perusahaan tersebut diketahui bahwa dibandingkan memori organisasi dan tipe kerja, level pendidikan secara konsisten berpengaruh secara signifikan ketika ketiga variabel tersebut diolah bersama.

Dalam penelitian ini hanya meneliti satu tingkat jabatan saja yaitu karyawan bagian promotor/marketing karena PT. Sentosa Unggul Abadi tidak memiliki banyak tingkatan struktur jabatan. Harris (2002) mengatakan bahwa organisasi dengan struktur yang datar, yaitu karyawan pada organisasi yang tidak memiliki banyak struktur jabatan memiliki kecenderungan untuk lebih memunculkan perilaku kerja inovatif. Hal ini dikarenakan struktur jabatan yang datar lebih memungkinkan karyawan memiliki kebebasan yang lebih dalam memunculkan perilaku kerja inovatif. Kebebasan disini berarti bahwa karyawan tidak perlu meminta banyak persetujuan dari atasan berdasarkan struktur jabatan yang ada ketika karyawan ingin memunculkan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, tingkatan struktur jabatan menjadi salah satu hal yang mungkin saja dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif yang dimunculkan karyawan perusahaan PT. Sentosa Unggul Abadi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan di PT. Sentosa Unggul Abadi adalah *competitive pressure* (tekanan untuk bersaing). Menurut Nijenhuis (2015) Semakin tingginya tekanan untuk

berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Atwater (dalam Jafri, 2010) bahwa kecepatan perubahan dalam bidang teknologi serta meningkatnya persaingan dalam era globalisasi pada organisasi menuntut karyawannya untuk selalu dapat menciptakan ide baru serta memikirkan cara dan strategi yang berbeda agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif diantara pasar yang ada.

Dengan demikian penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, peneliti menemukan perbedaan dalam segi subjek, variabel dan tempat penelitian dari penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang melakukan penelitian di PT Sentosa Unggul Abadi dengan variabel *leader-member exchange* dan *innovative behavior* pada karyawan.

- Devita, I. (2003). Pengaruh iklim organisasi dan leader-member exchange terhadap perilaku inovatif. *Skripsi*. Universitas Indonesia, Depok.
- Endorgan, B., & Enders, J. (2002). Support from Top: Supervisor's perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Etikareina, A. & Hamdi, M. (2014). Hubungan antara Memori Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok* 16424, Indonesia, 2014, 18(2): 77-88 DOI: 10.7454/mssh.v18i2.3463
- George, J., & Zhou, J. M. (2001). When job dissatisfaction lead to creativity: Encourage the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44: 682-696.
- Getz, I., & Robinson, A.G. (2003). *Innovate or die: is that a fact ?1*. *Creativity and Innovation Management*, 12,(3), 130-136.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Smarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hammond, M.M., Farr, J.L., Neff, N.L., Schwall, A.R., & Zhao, X. (2011). *Predictors of individual level of innovation at work: A meta analysis*. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-103.
- Imai, Masaaki. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Mc-Grow Hill, Inc.
- Jafri, M.H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior : a study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10 (1), 62-68
- Janssen, O. (2000). Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2005). The join impact of perceived influences and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 573-579. doi: 10.1348/096317905X25823.
- Jex, S., & Britt, T.W. (2008). *A Scientist- Practitioner Approach : Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- John, M. Ivancevich. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ke-7. Penerbit Erlangga.

- John, C.H.St., Cannon, A.R., & Pouders, R.W. (2001). Change drivers in the new millennium: Implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19(2), 143-160. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00054-1
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social condition for innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 169-211.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9 (15), 47-58
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 3, 1469-1930.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Kresdinanto, A. P. & Fajrianti. (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga Surabaya*.
- Kusumaningtyas, L. & Parahyanti, E. (2014). Hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dan Perilaku Inovatif di Tempat Kerja. *Jurnal Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia*.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Management Psychology*, 23(6), 670-687. DOI: 10.1108/02683940810894747
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Morrow, P.C., et al. (2005). The Role of Leader-Member Exchange In High Turnover Work Environments. Emerald Group Publishing Limited : *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 8, 2005 pp. 681-694.
- Octavia, A. & Ratnaningsih I. Z. (2017). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati* Vol. 6 (1), 40-44. Universitas Diponegoro.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy Management of Journal*, 39 (3), 607-634.

- Prasetyo, T. K. (2016). Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Employee Voice Behaviour dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediator. Yogyakarta: *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma.
- Purba, Sukarman. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Kinerja*, Volume 13, No.2. pp 150-167.
- Rusdijanto S. (2012). Perilaku Inovatif. *Jurnal Psikologi Ulayat*, Edisi I/Desember 2012, hlm. 57–74
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580- 607.
- Shunlong, X., & Weiming, Z.(2012). The relationship between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87-96.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Turek, A.W., & Turek, D. (2013). Innovativeness in organization: The role of LMX and organizational justice, the case of Poland. *International Journal of Synergy and Research*, 2(1), 41-55.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn J. M. (2003). Reciprocity in Manager Subordinate Relationship: Components, Configuration, and Outcomes. *Journal of Management*. 29, 511-532.
- Van den Ven, A. (1986). *Central Problems in Mangement of Innovation*. *Management Science*, 32, 590-607.
- Wahono, S., dan Abdullah, K. (2010). *The Mantra: Rahasia Sukses Berinovasi Jawa-Jawara Industri dalam Negeri*. Jakarta: Prenada.
- West, M.A., & Farr, J.L. (1989). *Innovation at work: Psychological Perspectives*. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010), “Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No 2, pp. 323-342.
- Yukl, G., (1998), *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta, Prenhallindo.