

**FAKTOR PENDORONG PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN DALAM
MEMPERTAHANKAN
DAYA SAING PRODUK**

Endang Sulistiyani¹⁾, Azizah²⁾, Winarto³⁾, Isnaini⁴⁾

^{1,2,3,4)}Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang,
Jl.Prof H.Soedarto, SH, Tembalang, Semarang 50275
*E-mail: endangsulis15@polines.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis beberapa variabel anteseden yang berpengaruh terhadap kinerja inovatif karyawan. Populasi penelitian ini seluruh karyawan UMKM batik di Jawa Tengah dan DIY berorientasi ekspor yang bekerja pada bagian desain motif, border, dan house hold sebanyak 250 orang. Sampel diambil dengan menggunakan metode purposive sampling yaitu UMKM yang telah berdiri lebih dari 10 tahun, responden memiliki pendidikan minimal SMA dan telah bekerja lebih dari 7 tahun. Berdasarkan hasil penelitian, empat hipotesis yang telah diajukan menunjukkan pengaruh positif signifikan pada semua hubungan antar variabel. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap kinerja inovatif menghasilkan dua strategi. Strategi pertama menghubungkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif melalui kreativitas ekstra peran, dan strategi kedua menghubungkan kreativitas ekstra peran terhadap kinerja inovatif melalui efikasi diri. Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif menunjukkan hasil paling dominan dibanding hubungan antar variabel yang lain. strategi pertama menghasilkan nilai hubungan tidak langsung lebih besar daripada strategi kedua.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, efikasi diri, kreativitas ekstra peran dan kinerja inovatif

Abstract

The purpose of this study was to analyze several antecedent variables that affect employee innovative performance. The population of this research is that all employees of batik UMKM in Central Java and DIY are export-oriented who work in the motif design, borders, and house hold sections as many as 250 people. Samples were taken using purposive sampling method, namely MSMEs that have been established for more than 10 years, respondents have a minimum high school education and have worked for more than 7 years. Based on the research results, the four hypotheses that have been proposed show a significant positive effect on all relationships between variables. The indirect effect of the independent variable on innovative performance produces two strategies. The first strategy links transformational leadership to innovative performance through extra-role creativity, and the second strategy links extra-role creativity to innovative performance through self-efficacy. The results of the analysis show that the direct effect of transformational leadership on innovative performance shows the most dominant results compared to the relationship between other variables. the first strategy yields a higher indirect relationship value than the second strategy.

Keywords: transformational leadership, self-efficacy, extra-role creativity and innovative performance

PENDAHULUAN

Penelitian Masood & Afsar (2017) dan Abbas *et al.* (2012)

menunjukkan lima unsur kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealize influence attributed*, *idealized influence behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* secara positif dan signifikan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian Bednall *et al.* (2018) ; Sharifirad (2013) dan Imran & Anis-ul- Haque (2011) menunjukkan tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja inovatif.

Penelitian yang mengeksplorasi hubungan kepemimpinan transformasional leadership dan kinerja inovatif masih menghasilkan temuan yang beragam, disamping itu pengaruh langsung kepemimpinan transformasional belum ada kejelasan proses apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja inovatif. Hal tersebut menyiratkan perlunya pengembangan penelitian lebih lanjut terutama mengenai tidak adanya hubungan yang positif antara keduanya. Disamping adanya kepemimpinan transformasional dan kinerja inovatif, terdapat fenomena pada daya kreasi dan inovasi sumber daya manusia Indonesia bila dihubungkan dengan dengan indeks kreativitas global dunia.

I. Tinjauan Pustaka dan Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Ekstra Peran

Melalui motivasi aspirasional serta stimulasi intelektual, pemimpin membangkitkan pengikutnya untuk berpikir dengan cara baru dan menekankan kemampuan memecahkan masalah dan penggunaan penalaran sebelum mengambil tindakan (Hater dan Bass, 1988). Selain itu, para pengikut didorong untuk menantang status quo dan mempertanyakan asumsi lama, merumuskan masalah, memenuhi intelektual rasa ingin tahu, dan penggunaan tak terbatas imajinasi (Bass, 1985). Dalam konteks ini, pengikut lebih mungkin daripada yang lain lakukan untuk fokus pada tugas itu sendiri bukan pada ancaman dari lingkungan kerja eksternal. Oleh karena itu, para pengikut ini cenderung menggunakan konvensional pendekatan untuk berpikir tentang masalah dan menghasilkan ide-ide baru, dan dengan demikian bekerja menuju tingkat kreativitas yang tinggi. Meskipun terbatas, bukti empiris dalam literatur pengujian hubungan antara stimuli dan kreativitas pengikut 'muncul untuk

menguatkan. Penelitian Slåtten & Mehmetoglu (2015) menemukan hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan Kreativitas kinerja karyawan. Hipotesis 1: Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kreativitas ekstra peran

b. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kreativitas Ekstra Peran Dan Kinerja Inovatif

Iklim organisasi dapat memiliki efek positif kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Amabile et.al, 1996; Cooper *et.al*, 2004; Nybakk *et.al*, 2011). Manajemen perusahaan perlu memastikan bahwa iklim organisasi mendorong, memelihara, dan meningkatkan kreativitas individu (DiLiello & Houghton, 2006; Hunter *et.al*, 2007; Isaksen & Lauer, 2002). Karyawan yang memiliki potensi kreatif kemungkinan besar akan mempraktikkan inovasi ketika mereka melihat dukungan organisasi yang kuat (DiLiello & Houghton, 2006). Organisasi yang mampu mengembangkan iklim organisasi yang positif oleh anggota organisasi maka lebih cenderung menghasilkan tingkat yang lebih tinggi motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan, yang mengarah ke peningkatan kinerja.

Hipotesis 2: Semakin tinggi iklim organisasi semakin tinggi pula kreativitas ekstra peran

c. Hipotesis 3 : Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Ekstra Peran

Kreativitas karyawan semakin dicari oleh organisasi dan kreativitas terlibat dalam menghasilkan produk baru, proses baru, pengetahuan baru, informasi baru dan keterampilan baru yang diperlukan untuk karyawan, sehingga karyawan harus belajar untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Amabile (1996) teori componential dari kreativitas, apa yang karyawan pelajari memberikan mereka dengan pengetahuanyang penting dan perlu informasi untuk meningkatkan kreativitas mereka. Didorong oleh asumsi bahwa kreativitas karyawan terkait dengan pembelajaran, peneliti telah memberikan perhatian yang cukup besar untuk mengidentifikasi prediktor kreativitas di ranah manajemen pembelajarn Misalnya, orientasi belajar karyawan dikonfirmasi sebagai anteseden penting dari kreativitas karyawan (Gong *et al.*, 2009; Hirst *et al.*, 2009, 2011).

Hipotesis 3 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran semakin tinggi pula kinerja ekstra peran

d. Pengaruh Kinerja Ekstra Peran Dengan Kinerja Inovatif

Penelitian Sohn & Jung (2010) menemukan perusahaan-perusahaan Korea yang sangat tertarik pada kreativitas dan manajemen kreativitas dimana kreativitas memilikipengaruh langsung terhadap kinerja inovatif. Lima puluh empat dari 135 perusahaan telah melakukan pendidikan kreativitas untuk direksi, dan hanya 16% dari 54perusahaan telah melakukan proses pendidikan sistematis untuk mempromosikan kreativitas. Artinya, 84% dari perusahaan,yang telah melakukan pendidikan kreativitas, tidak muncul untuk mempekerjakan pendidikan tersebut secara efektif. Dalam hal jenis yang terdaftar perusahaan, jenis industri, aset, penjualan per tahun, jumlah karyawan, pendidikan meningkat kreativitas bagi para eksekutif, dan apakah perusahaan memperkenalkan Umumnya, OCI dalam hal layanan industri, dalam hal perusahaan berskala besar, dalam kasus ini pelaksanaan pendidikan untuk meningkatkan kreativitas untuk eksekutif, dan dalam kasus perusahaan memperkenalkan lebih tinggi daripada bagian counter lainnya. Berdasarkan hasil dari SEM diusulkan, kreativitas dapat meningkatkan kinerja inovatif

Hipotesis 4: Semakin tinggi kreativitas seseorang maka semakin tinggi kinerja inovatif

METODE PENELITIAN

Data diperoleh dengan menyebarkan 250 kuesioner kepada karyawan bagian desain motif, border, dan house hold di 17 UMKM ekspor industri batik di Jawa Tengah. Ukuran sampel telah memenuhi dalam menggunakan model estimasi Maximum Likelihood sebagai dasar untuk interpretasi hasil Structural Equation Model (SEM).

Peneliti memberikan informasi tentang tujuan dari studi untuk mengidentifikasi persepsi tentang butir dengan pertanyaan. Validitas dan reliabilitas pertanyaan sudah diuji oleh para peneliti sebelumnya. Semua item yang dinilai pada skala sepuluh poin mulai dari 1, "sangat tidak setuju" dan "sangat setuju untuk 10.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas indikator diukur dengan validitas konstruk konvergen. Hal ini dapat dilihat dari nilai loading factor pada masing-masing konstruk laten. Nilai loading Faktor dikatakan signifikan secara statistik jika nilainya di atas 0,50 (Hair et al. 2010). Nilai loading faktor dalam penelitian ini ditunjukkan dari standardized loading output estimate pada hasil analisis.

Hasil estimasi model konstruk diperoleh *Chi-square* dengan nilai 124.34 dengan probabilitas 0,015. Kriteria fit lainnya CMIN/DF, GFI, NFI, CFI, TLI dan RMSEA memiliki standar kesesuaian yang rekomendasikan. Jadi, Pada Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa pengukuran keseluruhan dari *goodness off fit* yang baik. Jadi ini menunjukkan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima dengan baik.

Gambar full model struktural hubungan antar variabel, nilai regression weight indikator terhadap masing-msiang konstruk, disajikan pada gambar 4.berikut:

Tabel 4. Nilai Estimasi Pengaruh Langsung Antar Variabel

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepemimpinan Transformational → Kretivitas Ekstra Peran	1.120	.061	18.462	***
Kretivitas Ekstra Peran → Efikasi Diri	.175	.056	3.150	.002
Efikasi Diri → Kinerja Inovatif	.268	.097	2.776	.006
Kreativitas Ekstra Peran → Kinerja Inovatif	.436	.068	6.369	***

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil tabel diatas, menunjukkan hasil hubungan antara variabel eksogen pada variable endogen, serta hubungan variabel endogen pada variabel endogen secara langsung untuk mengungkap hubungan struktural yang terjadi dalam model penelitian ini, adapun secara lengkap akan dibahas sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas ekstra peran Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kreatif sebesar 1.120

dengan tingkat alpha sebesar 0.00, berarti terdapat pengaruh positif signifikan antara keduanya. Hasil penelitian ini sependapat hakikat Path-Goal Theory of Leadership, merujuk pada gagasan Northousen (2010), bahwa Path-Goal Theory mengatur hal-hal apa yang perlu dipertimbangkan para pemimpin dalam berinteraksi dengan karyawan. Pada intinya, Path-Goal Theory of Leadership adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan

yang ditetapkan. Path-Goal Theory merekomendasikan karyawan akan termotivasi dalam proses penyelesaian pekerjaan jika tiga syarat terpenuhi. Pertama) Karyawan percaya pada kemampuannya dan diberi keleluasaan untuk berinisiatif dalam melakukan pekerjaan. Karyawan percaya proses penyelesaian pekerjaannya akan mengarah pada hasil yang sesuai dan akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Bawahan termotivasi ketika para pemimpin dengan jelas mendefinisikan tujuan, memperjelas jalannya penyelesaian tujuan, menghilangkan hambatan untuk menyelesaikan tujuan, dan memberikan dukungan untuk membantu mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. Temuan studi ini sama dengan hasil penelitian (Sulistiyani *et al.*, 2018); (Afsar *et al.*, 2019); (Arar & Abu Nasra, 2019; Rita *et al.*, 2018). Kreativitas merupakan kecenderungan individu dalam menghasilkan kebaruan dan ide-ide yang bermanfaat (Sun *et al.*, 2012). Pemimpin transformasional akan memberi keleluasaan bawahan untuk berimajinasi, berpikir kritis, dan memberi otonomi penuh untuk berkreasi memunculkan ide-ide diluar deskripsi kerja rutin. Pemimpin transformasional menstimuli bawahan untuk memiliki rasa ingin tahu yang tinggi untuk mencari alternatif baru dalam pemecahan permasalahan pekerjaan. Pemimpin ini akan selalu mendukung bawahan meningkatkan kompetensi untuk mencapai profesionalisme dan keahlian (Sulistiyani *et al.*, 2018). Karyawan bagian desain motif melalui pemimpin transformasional berupaya keluar dari motif-motif monoton dalam desain batik, menggabungkan motif komptenporer dengan motif millennial, agar batik populer dan disukai generasi muda. Karyawan motif dapat kembali ke alam sebagai inspirasi desain. Kreativitas ekstra peran berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri

Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja inovatif sebesar 0.175 dengan tingkat alpha sebesar 0.02, berarti terdapat pengaruh positif signifikan antara keduanya. Karyawan yang mampu melakukan ketrampilan-ketrampilan kreatif, bekerja dengan penuh ide-ide unik, memiliki peran ekstra akan mampu dan berhasil mengatasi tantangan. Tantangan dapat berasal dari tuntutan lingkungan kompetitif, perubahan selera konsumen, perubahan strategi perusahaan dan kebutuhan akan peningkatan daya saing produk. Karyawan yang mampu mencari celah dengan imajinasi tinggi akan mampu menghasilkan karya-karya fenomenal, mampu mengeksplorasi dan mengeksloitasi beragam pengetahuan untuk peningkatan kualitas produk mereka semakin yakin mencapai kinerja unggul. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Beauregard, 2012).

c. Efikasi diri berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovatif

Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja inovatif sebesar 0.268 dengan tingkat alpha sebesar 0.06, berarti terdapat pengaruh positif signifikan antara keduanya. Hasil penelitian ini sependapat dengan temuan penelitian (Slåtten, 2014);(Lyons & Bandura, 2019). Karyawan bagian desain motif, pada UMKM batik, harus memiliki potensi dan kemampuan mengeksplorasi kreasi-kreasi motif kekinian, tertantang membuat desain yang tidak monoton. Karyawan memiliki kemantapan dapat menyelesaikan proses pekerjaan yang rumit, mampu menyelesaikan berbagai motif dengan latar belakang yang berbeda, dan berbagi pengetahuan dan bertukar pikiran dengan karyawan lain untuk meningkatkan wawasan dan kinerja.

d. Kreativitas Ekstra Peran berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovatif

Pengaruh kreativitas ekstra peran terhadap kinerja inovatif sebesar 0.436 dengan tingkat alpha sebesar 0.00, berarti terdapat pengaruh positif signifikan antara keduanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Stojcic, 2018);(Yang *et al.*, 2016). Kreativitas merupakan persemaian inovasi, karena memegang kunci untuk kinerja dan daya saing perusahaan yang lebih baik. Kreativitas mempengaruhi kecepatan peluncuran desain produk baru, dan efisiensi proses produksi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Riaz, M. N. (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions. *Journal of Behavioural Sciences, Vol. 22*(3), 16.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review, 48*(5), 1186-1208. doi: 10.1108/pr-04-2018-0133
- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration, 57*(1), 85-100. doi: 10.1108/jea-08-2017-0094
- Beauregard, T. A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB the moderating role of gender. *Personnel Review, 41*(5), 590 - 608. doi: 10.1108/0048348121124
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management, 29*(4), 796-816. doi: 10.1111/1467-8551.12275
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions.pdf>. *Journal of Applied psychology, 93*(1), 108-124.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate

- between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183-199.
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(3), 9-12. doi: 10.1108/dlo-04-2018-0045
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. doi: 10.1111/nin.12188
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice (5th ed.)*. CA: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964. doi: 10.1108/ijlma-03-2017-0026
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *International Network of Business and Management*, 198–225. doi: DOI 10.1007/s40196-013-0019-2
- Slåtten, T. (2014). Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326-347. doi: 10.1108/IJQSS-03-2013-0013
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195-219. doi: 10.1080/15332845.2014.955557
- Sohn, S. Y., & Jung, C. S. (2010). Effect of Creativity on Innovation: Do Creativity Initiatives Have Significant Impact on Innovative Performance in Korean Firms? *CREATIVITY RESEARCH JOURNAL*, 22(3), 320–328.
- Stojic, N. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580. doi: 10.1108/EJIM-11-2017-0166
- Sulistiyani, E., Udin, & Rahardja, E. (2018). Examining The Effect Of Transformational Leadership, Extrinsic Reward, And Knowledge Sharing On Creative Performance Of Indonesian SMES. *Quality Access to Success*, 19(167).
- Sun, L.-y., Zhang, Z., Qi, J., & Xiong, Z. (2012). Empowerment and creativity : A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23, 55-65. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.005
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. doi: 10.1177/014920630302900204
- Yang, Y., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 171, 275-288. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.08.006