

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA
INOVATIF (*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*) KARYAWAN
DI RSUD BERIMAN KOTA BALIKPAPAN**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
EMOTIONAL INTELLIGENCE ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF
EMPLOYEES AT RSUD BERIMAN, BALIKPAPAN CITY**



RETNO SULISTYO SITORESMI

K 012171181

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

HALAMAN PENGANTAR

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA
INOVATIF (*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*) KARYAWAN
DI RSUD BERIMAN KOTA BALIKPAPAN**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Ilmu Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

Retno Sulistyو Sitoresmi

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA
INOVATIF (*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*) KARYAWAN
DI RSUD BERIMAN KOTA BALIKPAPAN**

Disusun dan diajukan oleh

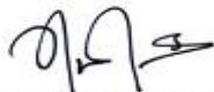
**RETNO SULISTYO SITOESMI
NOMOR POKOK K012171181**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Ilmu Kesehatan
Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 7 September 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

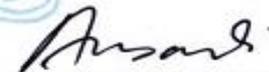
Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM
NIP. 19730104 200012 2 001



Ansariadi, SKM, M.Sc.PH, Ph.D
Nip. 19720109 199703 1 004

Dekan Fakultas
Kesehatan Masyarakat



Dr. Aminuddin Syah, SKM, M.Kes., M.Med.Ed
NIP. 19670617 199903 1 001

Ketua Program Studi
Ilmu Kesehatan Masyarakat



Prof. Dr. Masni, Apt., MSPH.
NIP. 19590605 198601 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Retno Sulistyو Siteoresmi

Nomor Mahasiswa : K 012171181

Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat

Jenjang : S2

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan dengan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika pedoman penulisan tesis.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya akan menerima sanksi atas perbuatan saya tersebut.

Makassar, 14 September 2021



Retno Sulistyو Siteoresmi

PRAKATA



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Illahi Robbi Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas segala rahmat dan karunia Nya sehingga tesis yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) Karyawan RSUD Beriman Kota Balikpapan" dapat diselesaikan. Penelitian yang dituangkan dalam bentuk tesis ini merupakan langkah awal sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada S2 Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, konsentrasi Administrasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada ibu **Dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM.**, selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, masukan, nasihat, dukungan, tenaga dan pikirannya juga waktunya ditengah kesibukan yang padat, kepada penulis sejak penentuan judul hingga akhir penulisan dan kepada bapak **Ansariadi, SKM., M. Sc. PH., Ph. D.**, selaku pembimbing II yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan arahan terutama dalam hal metode penelitian, juga meluangkan waktu dan tenaga yang begitu berharga selama proses penyusunan tesis ini serta selama menjalani studi S2 Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat di Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penyusunan hingga terwujudnya tesis ini, semuanya tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Dr. Aminuddin Syam, SKM, M. Kes., M. Med. Ed selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
3. Prof. Dr. Masni, Apt., MSPH., selaku ketua Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
4. Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS., Dr. Fridawaty Rivai SKM, M. Kes, dan dr. Andi Dwi Bahagia Febriani, Sp. A.(K)., Ph. D., selaku dewan penguji atas bimbingan, saran serta masukannya.
5. Seluruh dosen pengajar dan staf di lingkungan kampus Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan pengetahuan, wawasan, informasi, dan masukkan selama penulis mengikuti pendidikan.
6. Kepala Dinas Kesehatan Kota Balikpapan beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan pendidikan.
7. Direktur RSUD Beriman Kota Balikpapan beserta seluruh staf Rumah Sakit, yang telah memberikan dukungan penuh kepada penulis selama melakukan penelitian.
8. Rekan-rekan mahasiswa S2 Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Angkatan XVIII (MARS XVIII A dan B) yang telah memberikan dukungan selama pendidikan dan penyusunan tesis ini.

Tesis ini secara khusus saya persembahkan kepada Orang Tua, suami dan kedua putra putri tercinta. Tak lupa ucapkan Terima kasih yang tak terhingga atas segala dukungan, pengorbanan, kesabaran, semangat dan doa yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Harapan kami semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk semua pihak, para peminat dibidang administrasi rumah sakit serta

institusi rumah sakit. Akhir kata penulis mengucapkan *Jazakumullah khairan* (Semoga Allah membalas jasa kalian semua dengan kebaikan).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Makassar, September 2021,

Retno Sulistyو Sitoresmi

ABSTRAK

RETNO SULISTYO SITORESMI. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan RSUD Beriman Balikpapan.* (dibimbing oleh **A. Indahwaty Sidin dan Ansariadi**).

Salah satu cara dunia pelayanan kesehatan untuk dapat bersaing tanpa mengesampingkan mutu pelayanan maupun keselamatan pasien pada era globalisasi ini adalah dengan melakukan terobosan berupa layanan inovasi baik ditingkat organisasi maupun individu. Layanan inovasi dapat dimulai dari perilaku kerja inovatif dari pemimpin maupun karyawan di rumah sakit yang dapat berupa ide-ide baru, perilaku baru, konsep baru, desain baru, prosedur baru, strategi baru serta pengkinian ide dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional pada pemimpin kolegal yang menunjukkan konsistensi kepemimpinan yang efektif dan juga melihat pengaruh kecerdasan emosional pada pemimpin kolegal yang dapat memperhitungkan seberapa efektif pemimpin memantau dan menanggapi bawahan dalam proses pengambilan keputusan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Balikpapan.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian *cross-sectional*, metode pengumpulan data dimana dilakukan penilaian kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional oleh bawahan terhadap pemimpin kolegal dengan kuesioner online dan dianalisis menggunakan uji regresi logistik.

Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dengan nilai signifikansi $0,794 > 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh kecerdasan emosional pada pemimpin kolegal terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Balikpapan; kepemimpinan transformasional dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh kepemimpinan transformasional pada pemimpin kolegal terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Balikpapan. Disarankan pemimpin kolegal dapat melakukan pendekatan personal dan meningkatkan komunikasi efektif kepada karyawan sehingga memunculkan ide baru, dan menyediakan wadah untuk menampung ide tersebut hingga menjadi layanan inovasi.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, Perilaku Kerja Inovatif, Layanan Inovasi, Rumah Sakit



ABSTRACT

RETNO SULISTYO SITORESMI. *The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Innovative Work Behavior of Employees of RSUD Beriman Balikpapan.* (supervised by **A. Indahwaty Sidin** and **Ansariadi**).

One way the world of health services to be able to compete without putting aside the quality of service and patient safety in this globalization era is to make breakthroughs in the form of innovation services at the organizational started from innovative work behaviors both from hospitals leaders and employees such as and individual levels. Innovation services can be new ideas, new behaviors, new concepts, new designs, new procedures, new strategies and updated ideas in performing tasks related to their work. The study aim is to see the influence of transformational leadership on collegial leaders who demonstrate effective leadership consistency and also looked at the influence of emotional intelligence on collegial leaders who can take into account how effectively leaders monitor and respond to subordinates in the decision-making process to the innovative work behavior of employees at RSUD Beriman Balikpapan.

The study used a cross-sectional research design, data collection method by subordinates' rating both of transformational leadership and emotional intelligence from collegial leaders with online questionnaires and analyzed using logistic regression tests.

The results show that there is no influence of collegial leaders emotional intelligence on the employees' innovative work behavior at RSUD Beriman Balikpapan; there is an influence of collegial leaders transformational leadership on the employees' innovative work behavior at RSUD Beriman Balikpapan. It is suggested that collegial leaders can take a personalized approach and improve effective communication to employees to bring up new ideas, and provide a platform to accommodate the idea until it becomes an innovation service.

Keywords: Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Innovative Work Behavior, Innovation Services, Hospitals



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A Latar Belakang Masalah	1
B Kajian Masalah	16
C Rumusan Masalah	19
D Tujuan Penelitian	19
E Manfaat Penelitian	19
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A Perilaku Kerja Inovatif	22
B Kepemimpinan	27
C Kecerdasan Emosional	35
D Penelitian terdahulu	40
E Mapping Theory	50
F Kerangka Teori Penelitian	54
G Kerangka Konsep Penelitian	55
H Hipotesis Teoretik	55
I Perbedaan Penelitian	56
J Definisi Operasional dan Kriteria Obyektif	58

BAB III. METODE PENELITIAN	
A	Rancangan Penelitian 68
B	Lokasi Penelitian 68
C	Populasi dan Sampel 68
D	Jenis dan Sumber Data 71
E	Metode Pengumpulan Data 71
F	Metode Analisis Data 72
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A	Gambaran Umum RSUD Beriman Kota Balikpapan 82
B	Deskripsi Data 87
C	Analisis Data 99
D	Pembahasan 105
E	Implikasi Manajerial 137
F	Keterbatasan Penelitian 138
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A	Kesimpulan 140
B	Saran 140
DAFTAR PUSTAKA 142	
INSTRUMEN PENELITIAN 156	
LAMPIRAN 171	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 2 Mapping Theory	50
Tabel 3 Kompetensi Kecerdasan Emosional	56
Tabel 4 Definisi Operasional dan Kriteria Obyektif.....	58
Tabel 5 Jenis Ketenagaan RSUD Beriman.....	70
Tabel 6 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pernyataan Kecerdasan Emosional	76
Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pernyataan Kepemimpinan Transformasional	77
Tabel 8 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pernyataan	79
Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Penelitian	81
Tabel 10 Tabel Statistik Deskriptif.....	88
Tabel 11 Distribusi Frekuensi Karakteristik Karyawan Sebagai Responden Di RSUD Beriman Balikpapan Tahun 2021	90
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Karakteristik Pemimpin Kolegial Sebagai Responden Di RSUD Beriman Balikpapan Tahun 2021	92
Tabel 13 Gambaran Kecerdasan Emosional Pemimpin Kolegial Berdasarkan Penilaian Sendiri Di RSUD Beriman Balikpapan..	93
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Kecerdasan Emosional Pemimpin Kolegial Berdasarkan Penilaian Sendiri	94
Tabel 15 Distribusi Frekuensi Kecerdasan Emosional Pemimpin Kolegial Berdasarkan Penilaian Bawahan Di RSUD Beriman Balikpapan Tahun 2021	97
Tabel 16 Distribusi Frekuensi Hasil Penilaian Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Kolegial.....	98
Tabel 17 Gambaran Perilaku Kerja Inovatif Karyawan	99
Tabel 18 Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit).....	100
Tabel 19 Uji Kelayakan Keseluruhan Model	101
Tabel 20 Uji Koefisiensi Determinasi	102

Tabel 21 Uji Regresi Logistik	104
Tabel 22 Ranah dan Kompetensi Dominan Kecerdasan Emosional Pada Pemimpin Kolegial RSUD Beriman Balikpapan Tahun 2021 ..	114
Tabel 23 Dimensi Dominan Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Kolegial RSUD Beriman Balikpapan Tahun 2021 ..	120
Tabel 24 Dimensi Dominan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan RSUD Beriman Kota Balikpapan Tahun 2021	120

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian.....	16
Gambar 2. Kerangka Teori Penelitian.....	54
Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian.....	55
Gambar 4 Struktur Organisasi RSUD Beriman Kota Balikpapan.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Inovasi yang dilakukan dalam institusi pelayanan kesehatan adalah salah satu hal untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau dikenal sebagai *sustainable competitive advantage (SCA)*. Menurut Porter (1996), *competitive advantage* adalah kemampuan bertahan yang dimiliki sebuah organisasi yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber dayanya untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi lain pada industri atau pasar yang sama.

Ada dua cara penyedia layanan kesehatan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif, pertama dengan memberikan layanan dengan tarif bersaing dibandingkan dengan para kompetitornya, dan kedua dengan memberikan layanan yang memiliki keunikan/inovasi (Hamdan, 2017). Inovasi pada setiap lini pelayanan kesehatan meliputi peningkatan teknis pelayanan kesehatan, seperti teknik bedah, terapi medikamentosa terkini dan pelatihan keterampilan medis yang lebih terarah. Inovasi juga dapat diterapkan dengan membuat prosedur standar seperti membuat sistem ceklis, mengukur dan melaporkan proses kepatuhan dan umpan balik pengukuran kualitas pelayanan, dapat pula melibatkan teknologi dalam melakukan pelayanan. Gelombang ke-1 dalam peningkatan keselamatan pasien adalah kemajuan dalam teknologi kesehatan, yang didalamnya termasuk peningkatan teknis dalam ilmu bedah, terapi medis baru, dan

beberapa pelatihan terfokus. Gelombang ke-2 adalah melaksanakan standar prosedur operasional (SPO), sejak melakukan urutan kegiatan, mengukur dan melaporkan proses kepatuhan sampai melakukan pengukuran kualitas dan umpan baliknya. Sedangkan gelombang ke-3 dalam peningkatan keselamatan pasien adalah perilaku kerja inovatif yang dilakukan untuk membuat organisasi yang andal. Keterandalan organisasi berorientasi pada tujuan untuk mencapai performa tertinggi terutama pada kondisi sulit, seperti keterbatasan dana, lahan, fasilitas, sumber daya manusia, dan lain-lain (Ghaferi, Myers, Sutcliffe, & Pronovost, 2016)

Inovasi dalam institusi pelayanan kesehatan dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor in-efisiensi yang tersembunyi dalam kegiatan pelayanan kesehatan sehari-hari dan dapat merupakan masalah yang sensitif, seperti kepemimpinan dan manajerial organisasi. Personal penyedia pelayanan dan pelanggannya yaitu pasien dan keluarga memerlukan katalisator inovasi agar para peneliti dan organisasi pemerintah dan swasta dapat membantu untuk meningkatkan performa pelayanannya melalui ide dan pengetahuan baru untuk perbaikan pelayanan kesehatan (Ghaferi et al., 2016)

Dalam konteks kekinian, dinamika inovasi rumah sakit adalah perubahan sikap dan kultur seluruh pemangku kepentingan organisasi, mulai dari tingkatan terendah hingga tertinggi dalam mengadopsi, mengembangkan dan menerapkan setiap pengetahuan baru (Thakur, Hsu, & Fontenot, 2012) dan melakukan perilaku kerja inovatif (Scott dan

Bruce, 1994). Pemangku kepentingan organisasi dalam suatu rumah sakit, yaitu jajaran manajemen rumah sakit sebaiknya memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi perilaku di tempat kerja, memiliki cara berpikir visioner dalam menghadapi tantangan dan perubahan, mampu mendistribusikan pengetahuan dan pemahamannya kepada orang lain, merancang ide-ide konstruktif serta mampu mengimplementasikannya. Para pemimpin dan yang dipimpin dapat berkomunikasi secara terbuka tentang ide-ide tersebut dan saling menginspirasi untuk kepentingan bersama.

RSUD Beriman Kota Balikpapan adalah rumah sakit kelas C milik Pemerintah Kota Balikpapan yang mulai beroperasi sejak tahun 2015. RS ini memiliki 388 karyawan, yang terdiri dari 123 PNS dan 265 non PNS.

Visi RSUD Beriman Kota Balikpapan adalah menjadi Rumah Sakit Daerah yang terpercaya, inovatif dan berkeadilan, sedangkan misinya adalah memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, terjangkau, profesional dan berorientasi pada pasien. Selain itu rumah sakit ini memiliki motto PEDULI (*Promotive, Educated, Love, Innovative*).

Dari hasil survey kepuasan masyarakat yang diselenggarakan pada tahun 2019 di 3 instalasi, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indeks kepuasan masyarakat pada instalasi gawat darurat adalah 82,78 dengan unsur terendah pada kesesuaian pelayanan yaitu 3,101
2. Indeks kepuasan masyarakat pada instalasi rawat jalan adalah 84,54 dengan unsur terendah pada kecepatan pelayanan yaitu 3,114

3. Indeks kepuasan masyarakat pada instalasi rawat inap adalah 85,33 dengan unsur terendah pada kecepatan pelayanan yaitu 3,125

Target pasar yang dituju oleh RSUD Beriman Kota Balikpapan adalah masyarakat Kota Balikpapan dengan kelas ekonomi menengah kebawah yang memanfaatkan pelayanan rawat inap kelas 3, sedangkan segmen pasar yang dikuasai sebesar 98% adalah pasien yang merupakan peserta JKN BPJS Kesehatan.

Salah satu perilaku kerja yang memiliki peran dalam melakukan pembaharuan baik dalam bentuk ide, proses, produk maupun prosedur baru adalah perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*).

Definisi perilaku inovatif adalah kemampuan kinerja untuk menemukan kebaruan baik dalam ide dan metode, serta meningkatkan dan mengembangkan kualitas produk layanan (Yoruk dan Runco, 2014). Studi meta-analisis menunjukkan bahwa perilaku inovatif individu tergantung kepada kecerdasan, terutama kecerdasan emosional, kepribadian kreatif, cara berpikir divergen, keyakinan diri, terbuka terhadap pengalaman dan motivasi.

West dan Farr dalam Dorner (2012) mendefinisikan inovasi sebagai setiap ide, praktek dan karya yang bersifat kebaruan yang diadaptasi dengan baik, atau dapat diartikan sebagai promosi dan realisasi ide-ide baru dalam peran kerja, kelompok kerja atau organisasi yang memberikan keuntungan bagi kinerja kelompok atau organisasi. Tinjauan terbaru meringkas faktor penentu yang dapat menumbuhkan atau menghambat

inovasi di tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepribadian, motivasi, dan kemampuan kognisi adalah faktor-faktor utama yang mempengaruhi di tingkat individu; 2) struktur dan iklim organisasi, kepemimpinan dan karakteristik tugas adalah faktor yang mempengaruhi di tingkat kelompok; 3) struktur, budaya, strategi, dan sumber daya adalah faktor yang mempengaruhi di tingkat organisasi (Zennouche et al., 2014). Menurut Li dan Zheng (2014) faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku inovatif di tempat kerja disebutkan sebagai berikut. Pada level individu faktor yang berpengaruh adalah komitmen organisasi dan aspek psikologis, sedangkan pada level organisasi, faktor yang berpengaruh adalah iklim inovasi organisasi, kepemimpinan, aspek sosial dan karakteristik pekerjaan.

Peran dan kontribusi setiap individu dalam organisasi rumah sakit diperlukan dalam menciptakan perilaku kerja inovatif. Faktor individu yang berpengaruh adalah karakter kepribadian dengan ciri-ciri proaktif, percaya diri dan orisinil, mampu memotivasi diri serta meningkatkan pengetahuan. Perilaku inovasi di tempat kerja merupakan proses yang berasal dari kemauan individu, kreativitas dan proses untuk menciptakan ide baru dan mengimplementasikannya. Faktor keterikatan emosional karyawan dengan institusi kerjanya melalui kejelasan pengembangan optimal bakat, kekuatan, keahlian, dan kejelasan jenjang karir disertai adanya kriteria yang jelas untuk promosi. Hubungan dengan manajerial dan teman kerja yang sifatnya vertikal dan horizontal juga harus terbina dengan baik.

Keterikatan emosional yang baik dengan tempat kerja membuat pekerja mampu melakukan kontribusi positif secara leluasa dan bertanggung jawab serta mau merekomendasikan tempat kerjanya. Pada unit kerja diperlukan semangat, suasana serta keragaman komposisi tim yang mendukung perilaku inovatif di tempat kerja.

RSUD Beriman Kota Balikpapan memiliki 33 layanan inovasi ditingkat organisasi, tapi dari ke-33 layanan inovasi ini baru ada 2 layanan yang mencerminkan perilaku kerja inovatif, sementara layanan inovasi lainnya lebih bersifat umum karena merupakan layanan yang bersifat wajib di rumah sakit.

Layanan yang mencerminkan perilaku kerja inovatif di RSUD Beriman karena mengandung 4 komponen perilaku kerja inovatif menurut deJong dan Hartog (2010) yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* (pemunculan ide, pengembangan ide, pencarian dukungan, dan pengaplikasian ide) adalah

1. 3SIS adalah suatu inovasi berupa aplikasi pendaftaran berbasis web dengan fitur: sistem informasi registrasi online (aplikasi pendaftaran online pasien rawat jalan melalui www.rsudberiman.com), sistem antrian pasien multi media (aplikasi untuk mendaftarkan pasien dan menampilkan antrian pasien secara multi media, dan sistem informasi manajemen (aplikasi berbasis web yang dapat diakses oleh manajemen rumah sakit untuk memperoleh informasi terkini kondisi rumah sakit).

2. Properti 70 adalah inovasi yang dibuat untuk memberikan layanan kepada pasien berusia diatas 70 tahun yang diberikan pelayanan istimewa sehingga tidak perlu mengantri di loket pendaftaran, pemeriksaan sampai dengan pemberian obat.

Salah satu hal penting dalam melakukan perilaku inovatif di organisasi adalah aspek kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi motivasi pekerja, kepuasan kerja dan kinerja tim. Kepemimpinan transformasional memiliki karakter menghormati dan menghargai bawahannya serta mampu mengajak bawahannya untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan, memotivasi dan menginspirasi, menstimulasi terbentuknya kinerja dan memberikan perhatian khusus pada setiap individu. Sedangkan kepemimpinan transaksional hanya memberikan penghargaan sebagai imbalan atas kinerja bawahannya dan memberikan perhatian pada ketidak-teraturan dan ketidak-beresan pekerjaan. Kepemimpinan *laissez-faire* adalah tipe pemimpin yang hanya bekerja dengan memberi informasi kebijaksanaan dan tujuan umum, bekerja jika ada masalah dan mengabaikan keterlibatan dengan bawahannya bahkan membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri. Dengan sikap memimpin gaya *laissez faire*, sudah tentu akan terjadi kekacauan dalam organisasi (Thakur et al., 2012; Khan dan Bukhari, 2016; Khan et al., 2016; Malik et al., 2016; Basit et al., 2017; Nawoseing'ollan dan Roussel, 2017; Li et al., 2018).

Sejak tahun 1990an, gaya kepemimpinan transformasional

merupakan pilihan dibandingkan kepemimpinan transaksional, karena lingkungan kerja bidang kesehatan memerlukan pemimpin yang dapat menginspirasi orang lain dengan berbagai visi untuk mencapai target dan bukan mengharapkan bawahan yang patuh karena mengharapkan pujian dan menghindari hukuman.

Penelitian untuk mengidentifikasi kepemimpinan yang efektif telah banyak dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Palmer et al (2001); Freshman dan Rubino (2002); Bednall et al (2018), tetapi usaha untuk mendapatkan konsensus masih terus berlangsung dan dipelajari. Kepemimpinan transformasional menunjukkan konsistensi kepemimpinan yang efektif. Pemimpin tidak hanya berpikir tentang dirinya, tetapi mereka juga harus bisa menerima apa pendapat dan pemikiran tentang dirinya dari para bawahannya. Persepsi yang diberikan secara kolektif oleh bawahan kepada pemimpinnya akan membantu untuk memberikan pemahaman tentang dinamika kepemimpinan secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan terhadap seorang pemimpin dari dirinya sendiri dan bawahannya merupakan umpan balik yang paling baik (Dabke, 2016). Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi *innovative work behaviour (IWB)* atau perilaku kerja inovatif yang mencakup pembuatan ide serta implementasinya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif di tempat kerja lebih kuat di antara karyawan dengan saling

ketergantungan diri yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah (Afsar et al., 2014)

Untuk memicu terbentuknya perilaku kerja inovatif, *innovative work behaviour (IWB)*, diperlukan pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shojaei dan Siuki (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan komponennya dengan perilaku kerja manajer yang inovatif. Selain itu, analisis regresi menunjukkan bahwa variabel manajemen diri memiliki efek tertinggi dalam memperkirakan perilaku kerja inovatif manajer diikuti oleh manajemen hubungan, kesadaran diri dan kesadaran sosial. Penelitian yang dilakukan oleh Dincer et al (2011) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan perilaku inovatif di tempat kerja saling mempengaruhi satu sama lain secara positif. Pemimpin yang efektif diidentifikasi sebagai orang yang menampilkan gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional yang diukur oleh kuesioner kepemimpinan multifaktor. Kecerdasan emosional berkorelasi dengan beberapa komponen kepemimpinan transformasional yang menunjukkan komponen penting dari kepemimpinan yang efektif. Secara khusus kecerdasan emosional dapat memperhitungkan seberapa efektif pemimpin memantau dan menanggapi bawahan dan membuat mereka merasa nyaman di tempat kerja (Palmer et al., 2001).

Saat ini, hampir semua sektor terutama sektor pelayanan menyadari fakta bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional

tingkat tinggi dan perilaku kerja inovatif sangat penting sehingga dapat berkinerja efisien dan produktif. Karena kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan menjadi keutamaan bagi sektor pelayanan kesehatan, maka institusi pelayanan kesehatan perlu mengikuti semua jenis perubahan dan perkembangan untuk bertahan dan mendapatkan keuntungan atas pesaing seiring meningkatnya kompetensi dan persaingan di seluruh dunia.

Sebagai dampak globalisasi dan sejalan dengan dinamika dibidang kesehatan maka diperlukan manajemen, petugas administrasi dan karyawan lainnya yang memiliki tingkat kompetensi kecerdasan emosional yang tinggi untuk sebuah proses pengambilan keputusan. Pentingnya persyaratan ini telah dibuktikan dengan banyaknya studi akademik menyimpulkan bahwa individu yang memiliki tingkat kompetensi kecerdasan emosional yang tinggi sehingga dapat membuat keputusan yang baik dan melaksanakan keputusan yang diambil di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Keputusan yang diambil secara internal dan eksternal sebagai akibat dari faktor kecerdasan emosional tidak hanya mengaktifkan hubungan antar-organisasi dan komunikasi tetapi juga meningkatkan tingkat kinerja.

Mayer dan Salovey yang menggunakan istilah "kecerdasan emosional" untuk pertama kalinya, mendefinisikannya sebagai "semacam bakat untuk mengamati emosi seseorang sendiri dan orang lain, untuk mengenali mereka dan menggunakan informasi ini untuk memandu

pemikiran atau tindakan seseorang" (Mayer dan Salovey, 1993; Orhan dan Dincer, 2012). Menurut model yang dibuat oleh Mayer dan Salovey ada empat kemampuan utama termasuk "persepsi emosi; penggunaan emosi untuk inspirasi; memahami emosi; dan akhirnya pengaturan emosi untuk memperkaya perkembangan pribadi dan hubungan sosial". Dengan demikian, individu yang memiliki kemampuan ini akan dapat mengelola masalah yang mungkin lebih efektif jika dibandingkan dengan orang lain yang tidak memiliki.

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*), *emotional quotient (EQ)*, kepemimpinan emosional (*Emotional Leadership*) dan *emotional intelligence quotient (EIQ)*, didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengenali emosi mereka sendiri dan emosi lainnya, membedakan antara perasaan yang berbeda dan melabelinya, menggunakan informasi emosional untuk berpikir dan berperilaku, dan mengelola atau menyesuaikan emosi untuk beradaptasi dengan lingkungan atau mencapai tujuannya (Aladhyani et al., 2020).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orang-orang dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki kinerja, kesehatan mental dan keterampilan kepemimpinan yang lebih baik meskipun tidak ada hubungan yang ditunjukkan dan temuan ini cenderung mengaitkan dengan kecerdasan umum dan ciri-ciri kepribadian tertentu daripada kecerdasan emosional sebagai hal yang berdiri sendiri (Groves et al., 2008).

Kombinasi pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional disertai kecerdasan emosional yang baik merupakan kompetensi yang dapat dilatih dan dipelajari oleh siapapun untuk keterampilan personalnya, agar tercapai perilaku inovatif di tempat kerja (PIK). Kecerdasan emosi yang baik dalam diri seorang pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan transformasional, membantu seorang pemimpin untuk menerima persepsi yang diberikan oleh atasan maupun bawahannya agar organisasinya berhasil menjalankan visi, misi dan tujuannya. Kecerdasan emosi pemimpin akan membangun: 1) perasaan kebersamaan dalam menentukan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya, 2) keinginan untuk saling berbagi pentingnya informasi dan pengetahuan serta menekankan kebutuhan untuk menunjukkan perilaku inovatif di tempat kerja yang sesuai, 3) keleluasaan untuk menumbuhkan perasaan bahagia, antusiasme, kepercayaan diri dan optimisme dalam organisasi dan kemampuan untuk memfasilitasi lingkungan yang kooperatif dan kolaboratif, 4) kemampuan menginspirasi untuk bersikap fleksibel dalam proses mengambil keputusan. (Dabke, 2016).

Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kecerdasan emosional. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional berjalan seiring. Lebih tepatnya, seorang pemimpin transformasional harus memiliki kecerdasan emosional untuk mendapatkan kesuksesan individu serta organisasi. Dengan mengembangkan lima komponen kecerdasan emosional menurut

Goleman yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, & keterampilan sosial, seorang pemimpin akan dapat mengembangkan identitas, komitmen, dan kontrol atas emosi (Naznin, 2013). Kepemimpinan transformasional disertai dengan kecerdasan emosional (kompetensi kepemimpinan emosional) akan memfasilitasi terbentuknya perilaku inovatif di tempat kerja, melalui keleluasaan para pekerja untuk bersikap kreatif dan inovatif. Kesuksesan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh pemimpinnya saja, tetapi pemimpin dan bawahan yang mampu untuk menghasilkan ide-ide baru, perilaku baru, konsep baru, desain baru, prosedur baru serta pengkinian ide agar menjadi baru dan unik dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Inovatif dapat ditunjukkan dengan berbagai cara dalam konteks organisasi, seperti presentasi ide unik, strategi praktis baru, dan cara baru dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bednall et.al. (2018) menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi mendorong perilaku inovatif di tempat kerja.

Para peneliti percaya bahwa perilaku inovatif di tempat kerja merupakan aspek penting dalam ketahanan jangka panjang organisasi karena mampu membuat organisasi menjadi kompetitif dalam ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat, serta mampu meraih keuntungan kompetitif. (Darvishmotevali et al., 2018)

David McClelland adalah penulis yang pertamakali mengenali bahwa pemimpin-pemimpin dengan kompetensi kecerdasan emosional

merupakan pemimpin yang lebih baik dibandingkan dengan pemimpin tanpa kecerdasan emosional dan memberikan pengaruh baik terhadap atmosfer kerja. Kompetensi kepemimpinan dengan kecerdasan emosional dirumuskan oleh Goleman pada tahun 2015 (Goleman dan Boyatzis, 2017), terdiri 4 ranah yaitu: 1) mawas diri, 2) pengelolaan diri, 3) kepedulian sosial, dan 4) pengelolaan hubungan. Dua belas kompetensi yang diukur adalah: 1) kesadaran emosional, 2) pengendalian emosi, 3) kemampuan beradaptasi, 4) kemampuan berorientasi pada capaian, 5) berpembawaan positif, 6) empati, 7) kepedulian terhadap organisasi, 8) kemampuan mempengaruhi, 9) kemampuan melatih dan membina 10) kemampuan manajemen konflik, 11) kerjasama tim, 12) kepemimpinan yang menginspirasi.

Goleman dan Boyatzis (2017) merekomendasikan penilaian 360 derajat yang komprehensif, yang mengumpulkan peringkat diri dan pandangan orang lain yang mengenal pemimpinnya dengan baik. Umpan balik eksternal ini sangat membantu untuk mengevaluasi semua bidang kecerdasan emosional, termasuk kesadaran diri. Kita bisa mendapatkan gambaran kasar di mana kekuatan dan kelemahan berada dengan meminta para bawahan memberikan umpan balik. Semakin banyak orang yang terlibat, semakin baik gambaran yang didapatkan. Penilaian ini sangat penting untuk evaluasi penuh terhadap kecerdasan emosional para pemimpin, bahkan memahami 12 kompetensi yang merupakan bagian dari kecerdasan emosional adalah langkah pertama yang penting

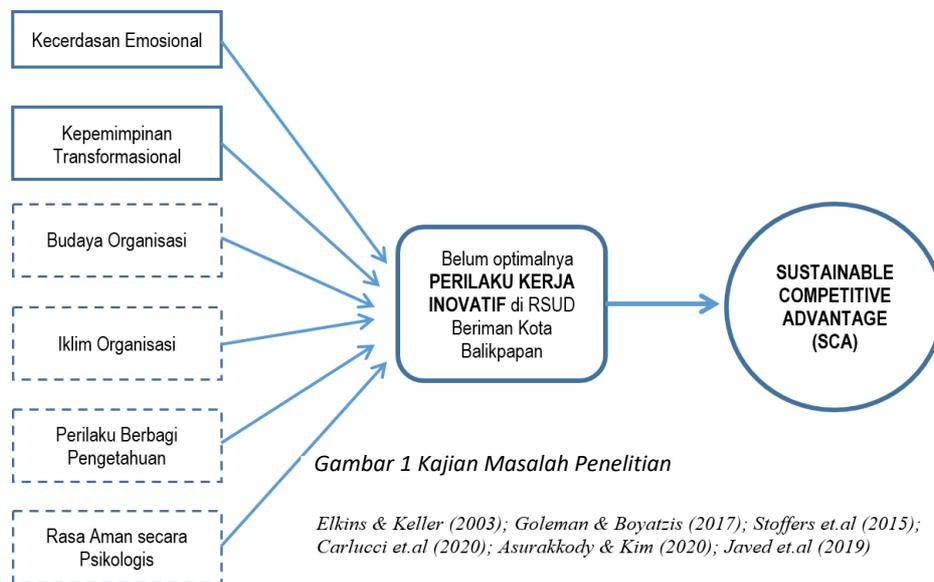
dalam mengatasi dimana kelemahan pada kecerdasan emosional ini berada.

Istilah kolegial berkaitan dengan kumpulan orang yang memiliki tujuan bersama. Model kolegial mencakup semua teori yang menekankan bahwa kekuasaan dan pengambilan keputusan harus dibagi di antara beberapa atau semua anggota organisasi (Bush, 2003). Model kolegial berasumsi bahwa organisasi menentukan kebijakan dan membuat keputusan melalui proses diskusi yang mengarah pada konsensus. Kekuasaan dibagi di antara beberapa atau semua anggota organisasi yang dianggap memiliki pemahaman bersama tentang tujuan institusi.

B. Kajian Masalah

Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus bekerja sama dengan bawahannya, salah satunya adalah melalui perilaku kerja inovatif yang akan menghasilkan produk layanan inovatif.

Masalah dalam penelitian ini adalah belum optimalnya perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan. Maka pada kajian masalah di bawah ini dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif.



Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional

Supriyanto dan Troena (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa kecerdasan emosional dan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Sedangkan Darvishmotevali et al (2018) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang dinamis dan penuh tuntutan ini, kecerdasan emosional yang tinggi adalah kebutuhan penting karena dapat memprediksi kreativitas yang signifikan, dan sangat penting untuk mengelola tantangan di tempat kerja secara efektif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shojaei dan Siuki (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan komponennya dengan perilaku kerja manajer yang inovatif. Goleman (2000) berpendapat bahwa para manajer dan pemimpin, secara

khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasinya, berinteraksi dengan banyak orang didalam dan diluar organisasi dan mereka juga membentuk moral karyawan. Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami kebutuhan para bawahannya dan memberikan umpan balik kepada mereka.

2. Kepemimpinan transformasional

Kania et al (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam kategori cukup efektif akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di perusahaan. Dalam penelitiannya, Kamal et al (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dinilai sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional dalam memiliki hubungan yang signifikan dengan kecerdasan emosional. Penelitian yang dilakukan oleh Afsar et al (2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif yang mencakup pembuatan ide serta implementasi ide. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pieterse et al (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan perilaku inovatif hanya ketika terdapat pemberdayaan psikologis tinggi.

3. Budaya organisasi

Para karyawan dalam penelitian yang dilakukan oleh Stoffers et al (2015) menganggap budaya organisasi sama dengan budaya pasar.

Hasil kuesioner penelitian juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara budaya pasar dan perilaku kerja inovatif.

4. Iklim organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Carlucci et al (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterbukaan organisasi terhadap inovasi.

5. Perilaku berbagi pengetahuan

Asurakkody dan Kim (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja yang inovatif. Proses berbagi pengetahuan mencakup dua fase. Fase pertama terdiri dari memiliki pengetahuan implisit (yang mencakup dimensi teknis dan kognitif) serta pengetahuan eksplisit (dapat berupa standar prosedur operasional, *job description*, *product knowledge* dan lain-lain), sedangkan fase kedua turut berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan. (Sheng et al., 2015)

6. Rasa aman secara psikologis

Dengan menciptakan rasa keamanan secara psikologis yang lebih besar, kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Javed et al., 2019)

Penelitian pada kecerdasan emosional pada pemimpin kolejal yang diukur dengan instrumen yang ditemukan oleh Goleman dan pengaruhnya pada kepemimpinan transformasional terhadap perilaku

kerja inovatif karyawan belum pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini menarik, karena di rumah sakit di Indonesia penilaian terhadap pemimpin secara kolegial masih merupakan hal yang jarang dilakukan, selain itu lebih banyak penelitian yang melihat pengaruh kecerdasan emosional terhadap perilaku kerja inovatif pemimpin, bukan karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian ‘ maka rumusan masalah pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional pemimpin kolegial terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional pemimpin kolegial terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Menganalisis adanya pengaruh variabel kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.

2. Tujuan Khusus

- a) Menganalisis adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.
- b) Menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat keilmuan

Sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit, khususnya bidang kajian kepemimpinan dengan kompetensi kecerdasan emosional yang berperan dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

- a) Sebagai saran perbaikan bagi RSUD Beriman, Balikpapan dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kesehatan melalui kompetensi pemimpin dengan kecerdasan emosional yang berperan dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja.
- b) Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang perilaku inovatif di tempat kerja dengan melakukan evaluasi kecerdasan emosional bagi pemimpin dan karyawan di institusi kesehatan.

3. Manfaat bagi peneliti

Mendapatkan peningkatan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan sebagai pemimpin dengan menerapkan hasil evaluasi instrumen penilaian kepemimpinan emosional pada 4 ranah dan 12 kompetensi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Kerja Inovatif

Setiap pemimpin pasti menginginkan organisasi yang dikelolanya dapat menciptakan keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya dan tentu saja mereka menginginkan keunggulan ini dapat bertahan dan dikembangkan. Hal ini disebut dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang diambil dari istilah *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. Menurut Porter (2008) dalam Tupamahu (2015), keunggulan kompetitif pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah organisasi bagi pelanggannya yang melebihi biaya organisasi yang menciptakannya. Sumber bagi pengembangan keunggulan bersaing adalah kompetensi inti yang dimiliki oleh organisasi. Tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dengan demikian meningkatkan kinerja bisnis.

Johanessen dan Olsen dalam Sridadi (2014) menyatakan bahwa inovasi dipandang sebagai sumber utama ekonomi pengetahuan (*the knowledge based economy*) keunggulan kompetitif berkelanjutan. Tiga hal pendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah informasi eksternal, proses pengetahuan yang sistematis dan inovasi.

Saat ini, kemampuan untuk terus berinovasi dalam produk, layanan, dan proses kerja menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi. Dalam

20 tahun terakhir telah terlihat peningkatan perhatian untuk inovasi sebagai topik penelitian ilmiah. Studi inovasi terkait dengan manajemen inovasi di tingkat organisasi, kelompok kerja, jaringan dan individu.

Robbins dan Timothy (2015) membagi perilaku inovatif menjadi tiga, yaitu perilaku individu, kelompok, dan organisasi. Perilaku kerja inovatif pada organisasi terdapat pada level sistem organisasi dan masuk pada budaya organisasi. Salah satu karakteristik budaya organisasi diantaranya adalah inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko.

Dalam 3 dekade terakhir, konsultan dan praktisi organisasi lebih peduli dengan perilaku kerja karyawan yang inovatif. Hal ini diyakini dapat mendukung kesuksesan organisasi (De Jong dan Hartog, 2010). Oleh karena itu, organisasi selalu berusaha untuk menumbuhkan dan mengembangkan perilaku kerja karyawan yang inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage = SCA*) (Afsar dan Badir, 2017). Berbagi pengetahuan yang dipandang sebagai proses manajemen pengetahuan, yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan di mana pengetahuan tersebut diperlukan, memainkan peran penting dalam menghasilkan ide-ide baru sehingga berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perilaku kerja karyawan yang inovatif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Ini terutama berlaku untuk lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, di mana karyawan

berpikir dan menerapkan ide-ide inovatif untuk menanggapi perubahan lingkungan kerja (Pieterse et al., 2010). Dalam konteks ini, karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan menggunakannya sebagai blok penyusun untuk meningkatkan produk, layanan, dan proses kerja dengan lebih baik (De Jong dan Hartog, 2007). Organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk terus berinovasi sehingga mereka dapat mencapai kekuatan yang kompetitif dan menghadapi perubahan pasar yang cepat. Dengan meningkatnya tekanan untuk mengembangkan produk dan layanan baru dengan cepat dan efisien, organisasi harus berusaha untuk mendorong inovasi kerja karyawan menjadi lebih baik untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

Farr dan Ford dalam De Jong dan Hartog (2010) mendefinisikan perilaku kerja inovatif atau *innovative work behaviour (IWB)* sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk, atau prosedur baru dan berguna. Gaynor (2002), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Menurut De Jong dan Kemp (2003) inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi

dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan. Perilaku kerja inovatif bukanlah semata-mata dipengaruhi faktor bawaan atau internal. Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Perilaku kerja inovatif melibatkan serangkaian tahapan yaitu: Pertama, tahu dan memahami lingkup pekerjaan dan potensi permasalahan yang dihadapi dan yang mungkin akan terjadi. Kedua, memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kualitas kerja dan secara kreatif mengupayakan tindakan solusi. Ketiga, membangun kerjasama dan komitmen bersama untuk merealisasikan usulan perbaikan inovatif dalam proses kerja kelompok. Ke empat, mengaplikasikan usulan perbaikan dalam pekerjaan. Singkatnya, perilaku inovatif di tempat kerja merupakan rangkaian kegiatan kerja yang secara bertahap dilakukan oleh pekerja dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang efektif (De Jong dan Hartog, 2010).

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bisa dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup: 1) Interaksi dengan atasan (kepemimpinan); dan 2) Interaksi dengan grup rekan kerja. Sedangkan faktor eksternal mencakup: 1) *Competitive pressures* (tekanan persaingan); dan 2) *Social-Political pressures* (tekanan sosial politik) (Nijenhuis, 2015). Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan

atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati yang merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional (Kroes, 2015).

Menurut Janssen (2000), perilaku kerja inovatif terdiri dari tiga perilaku yang saling terkait, yaitu: (1) pemunculan gagasan; (2) promosi gagasan; dan (3) realisasi gagasan. Lebih lanjut Janssen menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah "perilaku diskresi" yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal atau peran yang secara eksplisit didefinisikan. Senada dengan hal tersebut, Ramamoorthy et al (2005) juga mendukung pandangan ini dan menyatakan bahwa perilaku diskresi tidak dijamin oleh sistem penghargaan dan pengakuan organisasi. Oleh karena itu, mereka menyimpulkan bahwa kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku diskresi dapat menyebabkan peningkatan efektivitas tim dan organisasi, dan mendorong kinerja yang unggul.

Karyawan dengan perilaku inovatif di tempat kerja yang tinggi dapat dengan cepat dan tepat menanggapi tantangan di lingkungan kerja, mengusulkan gagasan-gagasan baru juga menyediakan layanan dan produk. Oleh karena itu, mendorong perilaku inovatif ditempat kerja secara efektif, organisasi perlu memfasilitasi dan mendukung kesesuaian dengan karyawan tersebut (Afsar dan Badir, 2017).

Perilaku inovatif karyawan sangat penting bagi efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (West et al., 2004). Apalagi di lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini semakin penting untuk bisa mencapai keunggulan kompetitif. Karena itu perlu diperhatikan bagaimana manajemen memberikan peluang yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, tidak mengherankan, pertanyaan penting untuk penelitian dan praktik kepemimpinan adalah bagaimana kepemimpinan dapat merangsang perilaku inovatif karyawan (Gaddis et al., 2016)

B. Kepemimpinan

Banyak penjelasan, klasifikasi, teori dan definisi tentang kepemimpinan, yang ada dalam literatur kontemporer. Secara substansial telah dilakukan upaya untuk mengklasifikasikan dan mengklarifikasi berbagai dimensi kepemimpinan aktif, yang kemudian menghasilkan penelitian organisasi dan sosial yang cukup besar tentang gaya dan perilaku kepemimpinan. Banyak peneliti dan praktisi telah mengembangkan konsensus bahwa perkembangan pemikiran selama bertahun-tahun telah mengembangkan keyakinan bahwa kepemimpinan adalah proses perkembangan yang fleksibel, dengan setiap bagian baru dari penelitian dan tak jarang mengabaikan apa yang diturunkan sebelum itu. Teori utama yang muncul selama abad ke-20 meliputi: teori *great-man*, teori sifat, teori kepemimpinan berproses, teori kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* (Khan et al., 2016)

Dobbins dan Platz dalam Khan et al. (2016) menyampaikan bahwa pada tahun 1847, Thomas Carlyle menyatakan hal yang terbaik para pahlawan dalam sejarah universal, dari apa yang telah dicapai manusia di dunia ini, menjadi dasar sejarah orang-orang hebat yang telah bekerja dibidang ini. Carlyle mengklaim dalam teori *great-man* bahwa para pemimpin dilahirkan dan bahwa hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang bisa menjadi pemimpin. Dia berpendapat bahwa orang-orang hebat dilahirkan, bukan diciptakan. Seorang filsuf Amerika Serikat, Sidney Hook, semakin memperluas perspektif Carlyle dengan menyoroti dampak yang dapat dibuat oleh orang yang terlahir vs orang yang tercipta dari suatu keadaan. Teori *great-man* menjadi tidak relevan seiring pertumbuhan organisasi. Juga dinyatakan bahwa, seseorang tidak dapat menjadi pemimpin hanya berdasarkan kepemilikan kombinasi beberapa sifat (Samad, 2012).

Teori sifat mengabaikan asumsi tentang apakah sifat kepemimpinan secara genetik atau diperoleh. Jenkins mengidentifikasi dua sifat; sifat-sifat yang muncul (yang sangat tergantung pada keturunan) sebagai memiliki kecerdasan, daya tarik, dan kepercayaan diri yang tinggi dan sifat-sifat efektivitas (berdasarkan pengalaman atau pembelajaran), termasuk karisma, sebagai komponen dasar kepemimpinan (Ekvall dan Arvonen, 1991).

Dari Breuilly (2011), Weber mengutip sebuah studi tentang gereja Kristen awal yang meneliti penggunaan kata karisma dari St Paul yang

berarti 'anugerah untuk membenarkan klaim kepemimpinan oleh dirinya sendiri dan orang lain. Weber menggunakan kata 'sosiologi dominasi' (*Herrschaftssoziologie*), di mana ia mengembangkan pemahaman tentang kekuasaan yang dibingkai dalam hal hubungan yang bermakna subyektif yang terbentuk antara manusia satu sama lain. Agar stabil, dominasi harus dikonversi menjadi kewenangan yang sah.

Weber menguraikan tiga jenis legitimasi: otoritas tradisional, rasional hukum, dan karismatik. Otoritas tradisional divalidasi berdasarkan adat dan kebiasaan; otoritas hukum-rasional dengan aturan impersonal; otoritas karismatik oleh kualitas pemimpin yang luar biasa. Weber memahami legitimasi sebagai suatu hubungan sosial, bukan pernyataan psikologis atau klaim ideologis. Setiap klaim legitimasi memiliki korelasi sosiologis yang diwujudkan dalam hubungan antara para pembuat aturan dan mereka yang menerapkan aturan, yang disebut Weber sebagai staf, pengikut atau administrator.

Max Weber menyebut karisma sebagai "kekuatan revolusioner terbesar, yang mampu menghasilkan orientasi yang sama sekali baru melalui pengikut dan pengabdian penuh kepada para pemimpin yang mereka anggap diberkahi dengan kualitas dan kekuatan supranatural, manusia super yang "hampir ajaib". Fokus ini awalnya pada sifat intelektual, fisik dan kepribadian yang membedakan non-pemimpin dari para pemimpin yang menandai penelitian yang menyebutkan bahwa hanya perbedaan kecil yang ada antara pengikut dan pemimpin (Burns,

2003). Kegagalan dalam mendeteksi sifat-sifat yang memiliki kesamaan pada pemimpin efektif, menghasilkan perkembangan teori sifat, sebagai komponen yang tidak dapat diakses. Pada akhir 1940-an, para cendekiawan mempelajari ciri-ciri pemimpin militer dan non-militer masing-masing dan memaparkan pentingnya sifat-sifat tertentu yang berkembang pada waktu-waktu tertentu.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah teori kepemimpinan proses yang sering menunjukkan bahwa pekerjaan para pemimpin adalah untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang lain dengan fokus pada beberapa bentuk tanggung jawab sosial. Tampaknya ada evolusi yang jelas dalam studi kepemimpinan. Teori kepemimpinan telah berpindah dari sifat dan hak yang didapatkan sejak lahir, menuju sifat dan gaya yang diperoleh pada jenis kepemimpinan yang situasional, dari fungsi dan proses kelompok ke interaksi anggota kelompok dengan penekanan pada fungsi pribadi, organisasi dan proses kelompok, serta interaksi anggota kelompok dengan penekanan pada peningkatan moral pribadi dan organisasi (Waldman dan Yammarino, 1999).

Kepemimpinan transformasional menggunakan stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional yang penting bagi inovasi organisasi (Elkins dan Keller, 2003). Bass dan Avolio (1995) menjelaskan kemampuan seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspiration motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). Kepemimpinan transformasional memberikan contoh dan *role model* yang positif dalam perilaku sikap, prestasi, maupun komitmen terhadap anggota atau pengikutnya. Keadaan ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi (Widjajanti dan Sugiyanto, 2015). Para pemimpin jenis ini memperlakukan bawahan secara individual dan mendorong untuk mengembangkan kesadaran, moral, dan keterampilan dengan memberikan pekerjaan dan tantangan yang signifikan. Para pemimpin ini memberikan visi masa depan yang meyakinkan. Mereka adalah pemimpin visioner yang tampak simpatik bagi pengikutnya, sifat ini membawa mereka kepada tujuan yang lebih tinggi dan lebih universal (Burns, 2003). Kepemimpinan transformasional *CEO (Chief Executive Officer)* memberikan efek positif langsung pada inovasi organisasi dan efek tidak langsung melalui iklim inovasi. Kepemimpinan *CEO* lebih berdampak pada eksploitasi, dibandingkan dengan iklim inovasi yang lebih berpengaruh pada eksplorasi (Zuraik dan Kelly, 2019).

Bass dan Avolio dalam Li et al (2018) mengamati kepemimpinan transaksional sebagai jenis kepemimpinan yang memiliki pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan pengikut di mana pengikut dihargai atau diakui karena mencapai tujuan yang disepakati. Dari pemimpin, penghargaan yang diberikan sebagai implikasi pada rasa terima kasih

atas peningkatan prestasi, bonus, dan pencapaian kerja. Untuk pekerjaan yang baik, dukungan positif, promosi sebagai hadiah untuk prestasi, peningkatan kinerja dan kerja sama untuk kolegialitas. Para pemimpin ini biasanya malah sering fokus pada kesalahan, menghindari tanggapan dan menunda keputusan. Kepemimpinan transaksional dapat disebut memiliki kecenderungan negatif terkait dengan perilaku inovatif karena lebih berfokus pada kinerja dalam peran dan kurang memberikan stimulasi untuk kegiatan baru. Persepsi tentang preferensi pemimpin ini cenderung dianggap sebagai pengendalian dan demotivasi (Deci dan Ryan, 1987).

Hampir mirip dengan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan *laissez-faire*. Bass dan Avolio dalam Tosunoglu dan Ekmeci (2016) menyebut kepemimpinan *laissez-faire* sebagai “ketiadaan pemimpin”. Kepemimpinan *laissez-faire* dapat dianggap sebagai jenis khusus kepemimpinan yang merusak karena para pemimpin *laissez-faire* tidak menunjukkan minat pada kebutuhan bawahan, kelambatan dalam mengambil keputusan dan memberikan umpan balik. Para pemimpin ini tidak dapat memenuhi harapan dari pengikut / bawahan mereka, oleh karena itu mereka berpotensi untuk menciptakan konflik peran, ambiguitas peran dan ketidaksepakatan dengan rekan kerja (Skogstad et al., 2007).

Penekanan secara tradisional pada birokrasi ditantang oleh preferensi normatif untuk kolegialitas di berbagai belahan dunia (Singh dan Manser, 2008). Prasangka mengenai perilaku dan peran pemimpin yang diharapkan perlu diubah untuk memfasilitasi konsep pengambilan

keputusan bersama, kepemimpinan bersama, dan pemikiran transformasional (Covey, 2007; Singh dan Manser, 2008). Istilah kolegal berkaitan dengan sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama. Model kolegal mencakup semua teori yang menekankan bahwa kekuasaan dan pengambilan keputusan harus dibagi di antara beberapa atau semua anggota organisasi (Bush, 2003). Semakin kuat kolegal pada struktur kepemimpinan ditambah dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, semakin besar kemungkinan akan berhasil dan tujuan kolegalitas akan terpenuhi. Jika seorang pemimpin mendukung pengembangan lingkungan organisasi kolegal yang menganjurkan kepemimpinan bersama, maka kecerdasan emosional pemimpin menjadi kontributor penting untuk pencapaian kondisi tersebut (Gardner dan Stough, 2002). Shrifian (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan antara manajemen kolegal dan efektivitas perilaku terorganisir manajer.

Gaya manajemen kolegal ditandai oleh manajer yang mengembangkan hubungan dekat dengan bawahan mereka di mana mereka berhubungan dengan mereka pada tingkat pribadi daripada sebatas profesional. Idenya adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang lebih efektif dengan menyediakan tempat kerja yang ramah, di mana karyawan melihat diri mereka sebagai tim yang solid di mana setiap bawahan memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Alih-alih hanya menerima perintah dari bos, manajer memandu bawahan dalam membuat dan mengeksekusi keputusan penting (Bush, 2003).

Model kolegial memiliki fitur utama sebagai berikut:

1. Mereka sangat normatif dalam orientasi (Webb dan Vulliamy, 1996).
2. Model kolegial tampaknya sangat tepat untuk organisasi seperti sekolah dan perguruan tinggi yang memiliki jumlah staf profesional yang signifikan. Guru memiliki kewenangan keahlian yang kontras dengan otoritas posisi yang terkait dengan model formal. Guru memerlukan ukuran otonomi di kelas, tetapi juga perlu berkolaborasi untuk memastikan pendekatan yang koheren terhadap pengajaran dan pembelajaran (Brundrett, 1998). Model kolegial berasumsi bahwa para profesional juga memiliki hak untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan yang lebih luas. Keputusan bersama cenderung lebih baik diinformasikan dan juga jauh lebih mungkin untuk diimplementasikan secara efektif.
3. Model kolegial mengasumsikan seperangkat nilai umum yang dipegang oleh anggota organisasi. Nilai-nilai bersama ini memandu kegiatan manajerial organisasi dan dianggap mengarah pada tujuan pendidikan bersama. Brundrett melangkah lebih jauh merujuk pada pentingnya visi bersama sebagai dasar untuk pengambilan keputusan kolegial.
4. Ukuran kelompok dalam pengambilan keputusan merupakan elemen penting dalam manajemen kolegial, semua orang dalam kelompok harus didengar pendapatnya.

5. Model kolegial berkaitan dengan membangun asumsi bahwa setiap orang dalam manajemen memiliki representasi formal dalam berbagai bentuk pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan bisa jadi memanjang untuk menemukan kompromi tetapi hal ini tergantung pada harga yang harus diterima untuk mempertahankan nilai dan kepercayaan bersama. Kasus untuk pengambilan keputusan konsensual sebagian bertumpu pada dimensi etika kolegialitas. Memaksakan keputusan pada staf dianggap tidak bermoral, dan tidak konsisten dengan gagasan awal (Bush, 2003).

C. Kecerdasan Emosional

Ashforth dan Humphrey mencatat bahwa kepemimpinan transformasional tampaknya tergantung pada penggugah, pembentukan dan mobilisasi emosi, sedangkan kepemimpinan transaksional tampaknya lebih tergantung pada kognisi bawahan, dan cenderung mengikuti model motivasi rasional (yaitu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dasar dengan imbalan gaji dan keamanan). House dkk. menyarankan bahwa paradigma kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan tingkat usaha dan kinerja bawahan yang lebih tinggi dan peringkat efektivitas yang lebih tinggi dari supervisor (Gardner dan Stough, 2002).

Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri, serta mengenali dan mempengaruhi emosi orang-orang di sekitarnya. Istilah ini pertama kali

diciptakan pada tahun 1990 oleh John Mayer dan Peter Salovey (Dabke, 2016). Ada banyak model kecerdasan emosional dengan kriterianya masing-masing yang secara umum sering disebut dengan istilah *emotional quotient (EQ)*. Goleman dan Boyatzis (2017) lebih suka menyebutnya sebagai *emotional intelligence (EI)* yang didefinisikan sebagai bentuk kecerdasan yang kompleks, yang terdiri dari kemampuan persepsi dan kognitif, dan penentu utama kinerja staf dan hasil organisasi yang positif yang terdiri dari empat ranah, yaitu 1) Mawas diri; 2) Pengelolaan diri; 3) Kepedulian sosial; dan 4) Pengelolaan hubungan.

Kecerdasan emosional didefinisikan oleh Prati et al (2003) sebagai kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Sedangkan menurut Deeter-Schmelz dan Sojka (2003) kecerdasan emosional adalah kemampuan menerima, menginterpretasi, dan memberikan reaksi dari seseorang ke orang lain. Kecerdasan emosional sangat penting dalam kepemimpinan karena kepemimpinan adalah proses "memuat emosi" baik untuk pemimpin maupun pengikut (George, 2000).

Goleman (2000) berpendapat bahwa para manajer dan pemimpin, secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasinya, berinteraksi dengan banyak orang didalam dan diluar organisasi dan mereka juga membentuk moral karyawan. Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami

kebutuhan para bawahannya dan memberikan umpan balik kepada mereka. Sedangkan Downey et al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan tanpa kecerdasan emosional tidaklah sempurna dan mungkin juga terkesan kurang profesional, karena dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka kualitas kepemimpinannya akan semakin baik.

Hasil penelitian selama dua dekade terakhir menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dianggap sebagai faktor utama pada efektivitas kepemimpinan dan situasi pekerjaan seorang manajer, selain itu kecerdasan emosional memiliki penerapan yang tinggi pada seluruh level organisasi, namun memiliki makna yang penting pada jajaran manajerial. Oleh karena itu, fenomena ini tampaknya diperlukan bagi manajer yang memainkan peran besar dalam mengawasi dan membimbing tenaga kerja yang bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan (Shojaei dan Siuki, 2014).

Dalam Freshman dan Rubino (2002) Cooper dan Sawaf menyatakan bahwa saat ini kecerdasan emosional merupakan hal mendasar agar sukses di tempat kerja dan merupakan kompetensi utama kepemimpinan dan manajerial. Fasilitas pelayanan kesehatan ikut mendapatkan keuntungan dengan memiliki pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi, karena beberapa problem paling signifikan yang dihadapi masyarakat terkait kesehatan. Administrator kesehatan harus bersaing dengan memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan mereka

dalam keterbatasan sumber daya finansial dan sumber daya manusia yang terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh Dabke (2016) memunculkan faktor-faktor yang berkontribusi pada persepsi efektivitas kepemimpinan. Ditemukan bahwa kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional secara positif dikaitkan dengan persepsi efektivitas kepemimpinan. Namun, penilaian efektivitas lebih merupakan fungsi dari apa yang dilakukan pemimpin dalam perannya, daripada kemampuan bawaannya. Ketika kecerdasan emosional pemimpin merupakan faktor penting, maka perilaku kepemimpinan memiliki peran yang lebih besar pada persepsi ini. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan gaya kepemimpinan transformasional dan keberhasilan kepemimpinan di kalangan kepala sekolah di semenanjung utara Negara Malaysia. Selain itu kecerdasan emosional juga diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen di kalangan guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Troena (2012) juga membuktikan bahwa baik kecerdasan emosional maupun kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Pemimpin tidak dapat mengharapkan orang lain untuk berubah jika mereka sendiri tidak bersedia untuk berubah. Dengan kemampuan beradaptasi, kepercayaan diri, inovasi, dan inisiatif serta berfungsi sebagai katalis perubahan,

pemimpin yang cerdas secara emosional menunjukkan kesediaan dan kemampuan untuk berubah. Dengan memberi contoh seperti itu, para pemimpin memperoleh kepercayaan dari pengikutnya, yang sangat penting untuk mendapatkan persetujuan pengikut terhadap perubahan yang diusulkan. Para pemimpin yang dipersiapkan dalam domain kecerdasan emosional akan memungkinkan mereka untuk memiliki keterikatan dengan staf, membangun komitmen, menjalin hubungan kerja, dan meningkatkan kepuasan staf (Folten dan Keller, 2012). Pemimpin yang cerdas secara emosional terampil dalam memberikan dukungan dan dorongan untuk mengubah bawahannya selama proses perubahan (Gaubatz dan Ensminger, 2017).

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
1.	(Kania et al., 2018) "Analisis gambaran kepemimpinan transformasional, work engagement dan perilaku kerja inovatif karyawan"	Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, <i>work engagement</i> , dan perilaku kerja inovatif	Variabel bebas yaitu 1. Kepemimpinan transformasional dengan dimensi: <i>a. Idealized influence,</i> <i>b. Inspirational motivation,</i> <i>c. Intellectual stimulation,</i> <i>d. Individualized consideration</i> 2. <i>Work engagement</i> dengan dimensi: <i>a. vigor</i> <i>b. dedication</i> <i>c. absorption</i> Variabel terikat adalah Perilaku kerja inovatif dengan	Kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup efektif terlihat dari kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di perusahaan. <i>Work engagement</i> berada pada kategori cukup tinggi terlihat dari rasa antusias karyawan dalam menghadapi pekerjaan.	Penelitian ini melihat kategori efektivitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
			dimensi: a. <i>idea exploration</i> b. <i>idea generation</i> c. <i>idea championing</i> d. <i>idea implementation</i>	Perilaku kerja inovatif karyawan berada pada kategori tinggi terlihat dari karyawan yang memiliki inovasi dalam setiap permasalahan kerja.	
2.	(Supriyanto & Troena, 2012) "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti, menguji dan mengkaji pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer.	1. Variabel kecerdasan emosional 2. Variabel kecerdasan spiritual 3. Variabel kepemimpinan transformasional 4. Variabel kinerja	Kecerdasan emosional dan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja.	Penelitian ini melihat pengaruh kecerdasan emosional dan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, dan belum melihat hubungannya dengan perilaku inovatif di tempat kerja.
3.	(Darvishmotevali et al., 2018) "Emotional intelligence	Tujuan penelitian ini adalah melihat 1. untuk mengevaluasi	1. Kecerdasan emosional 2. Ketidakpastian lingkungan 3. Kecerdasan kultural	Kinerja kreatif karyawan dipengaruhi oleh kecerdasan	Penelitian ini melihat pengaruh kecerdasan emosional terhadap

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
	and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence”	<p>hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kreatif karyawan;</p> <p>2. untuk memeriksa peran mediasi ketidakpastian lingkungan</p> <p>3. untuk mengevaluasi peran perantara kecerdasan kultural pada hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja kreatif di antara karyawan garis depan dalam industri perhotelan.</p>	4. Kinerja kreatif	emosional, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui prediksi ketidakpastian lingkungan. Dalam lingkungan yang dinamis dan penuh tuntutan ini, kecerdasan emosional yang tinggi adalah kebutuhan penting karena dapat memprediksi kreativitas yang signifikan, dan sangat penting untuk mengelola tantangan di tempat kerja secara efektif.	kinerja kreatif karyawan melalui prediksi ketidakpastian lingkungan.
4.	(Javed et al., 2019) “Impact of inclusive	Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan inklusif 2. Keamanan psikologis 	Dengan menciptakan rasa keamanan secara	Pada penelitian ini perilaku kerja inovatif

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
	leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety”	kepemimpinan inklusif sebagai sarana prediksi perilaku kerja inovatif dengan peran mediasi keselamatan psikologis.	3. Perilaku kerja inovatif	psikologis yang lebih besar, kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.	karyawan dipengaruhi oleh rasa aman secara psikologis dan kepemimpinan inklusif, tidak disebutkan tentang kecerdasan emosional
5.	(Kamal et al., 2017) “Emotional intelligence and leadership style”	Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti tingkat kecerdasan emosional di antara dekan di Universiti Teknologi Mara (UiTM), untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling disukai oleh dekan di UiTM dan terakhir untuk menyelidiki hubungan antara kecerdasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan emosional dengan 4 dimensinya 2. Kepemimpinan transformasional 3. Kepemimpinan transaksional 	Penelitian ini mengungkapkan bahwa tingkat kecerdasan emosional dekan enam fakultas terpilih berada pada tingkat tinggi. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling disukai oleh dekan di UiTM adalah gaya kepemimpinan transformasional yang	Penelitian ini melihat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional.

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
		emosional dan gaya kepemimpinan di antara dekan di UiTM.		dirasakan oleh dosen sebagai responden. Terakhir, temuan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dinilai (0,34) sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional (0,22) dan kedua dimensi itu memiliki hubungan yang signifikan dengan kecerdasan emosional.	
6.	(Shojaei & Siuki, 2014) "A study of relationship between emotional intelligence and innovative work behavior of managers"	Penelitian ini mempelajari hubungan antara kecerdasan emosional dan komponennya, kesadaran diri,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian diri 2. Manajemen diri 3. Kepedulian sosial 4. Hubungan 5. Kecerdasan emosional 6. Perilaku kerja inovatif 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan	Penelitian ini menunjukkan hubungan antara kecerdasan emosional dengan perilaku kerja inovatif pada manajer,

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
		manajemen diri, kesadaran sosial dan manajemen hubungan, dengan perilaku kerja inovatif manajer.		komponennya dengan perilaku kerja manajer yang inovatif. Selain itu, analisis regresi menunjukkan bahwa variabel manajemen diri memiliki efek tertinggi dalam memperkirakan perilaku kerja inovatif manajer diikuti oleh manajemen hubungan, kepedulian diri dan kepedulian sosial.	tidak melihat perilaku kerja inovatif pada karyawan.
7.	(Carlucci et al., 2020) "Fostering employees' innovative work behaviour in healthcare organisations"	Penelitian ini secara empiris mengeksplorasi hubungan antara iklim organisasi, keterbukaan organisasi terhadap inovasi, dan perilaku kerja inovatif dalam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim organisasi 2. Keterbukaan organisasi terhadap inovasi 3. Perilaku kerja inovatif 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung	Penelitian ini melihat pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, tanpa melihat perilaku kepemimpinan pada

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
		konteks organisasi kesehatan sektor publik.		melalui keterbukaan organisasi terhadap inovasi. Secara khusus temuan menyoroti bahwa keterbukaan organisasi terhadap inovasi sebagian memediasi hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif karyawan.	organisasinya.
8.	(Afsar et al., 2014) "Transformational leadership and innovative work behavior"	Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi peran mediasi pemberdayaan psikologis dan peran moderat dari membangun diri sendiri (independen dan saling terkait) pada hubungan	1. Kepemimpinan transformasional 2. Pemberdayaan psikologis 3. Perilaku kerja inovatif	Hasil mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan IWB. Penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan	Pada penelitian ini ada mediasi dari pemberdayaan psikologis untuk menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
		antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan (IWB).		transformasional secara positif mempengaruhi IWB yang mencakup pembuatan ide serta implementasi ide. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan yang lebih kuat antara kepemimpinan transformasional dan IWB pada karyawan	
9.	(Asurakkody & Kim, 2020) Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self- leadership	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan pekerjaan inovatif dengan menilai peran mediasi kepemimpinan diri.	1. Perilaku kerja inovatif 2. Perilaku berbagi pengetahuan 3. Kepemimpinan diri sendiri	Penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja yang inovatif dan bahwa kepemimpinan diri	Yang diteliti adalah hubungan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh kepemimpinan diri

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
				berperan sepenuhnya dalam hubungan ini.	
10.	(Stoffers, Neessen, & Dorp, 2015) Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines	Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki tingkat perilaku kerja inovatif, jenis budaya organisasi dan hubungan antara perilaku kerja inovatif dan budaya organisasi.	1. Kultur/budaya organisasi 2. Perilaku kerja inovatif	Hasil dari kuesioner tidak menunjukkan korelasi yang signifikan antara budaya keluarga dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi. Para karyawan menganggap budaya organisasi saat ini sebagai budaya pasar. Literatur menunjukkan bahwa budaya pasar akan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif. Hasil kuesioner juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara	Penelitian ini untuk mencari hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif

No.	Nama/Judul /Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian
				budaya pasar dan perilaku kerja inovatif.	
11	(Pieterse et al., 2010) Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment	Penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif	1. Kepemimpinan transformasional 2. Kepemimpinan transaksional 3. Perilaku inovatif	Kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan perilaku inovatif hanya ketika terdapat pemberdayaan psikologis tinggi, sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif dengan perilaku inovatif hanya dalam kondisi ini.	Penelitian ini hanya mencari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif, tidak disertai dengan variable kecerdasan emosional.

E. Mapping Theory

Tabel 2 Mapping Theory

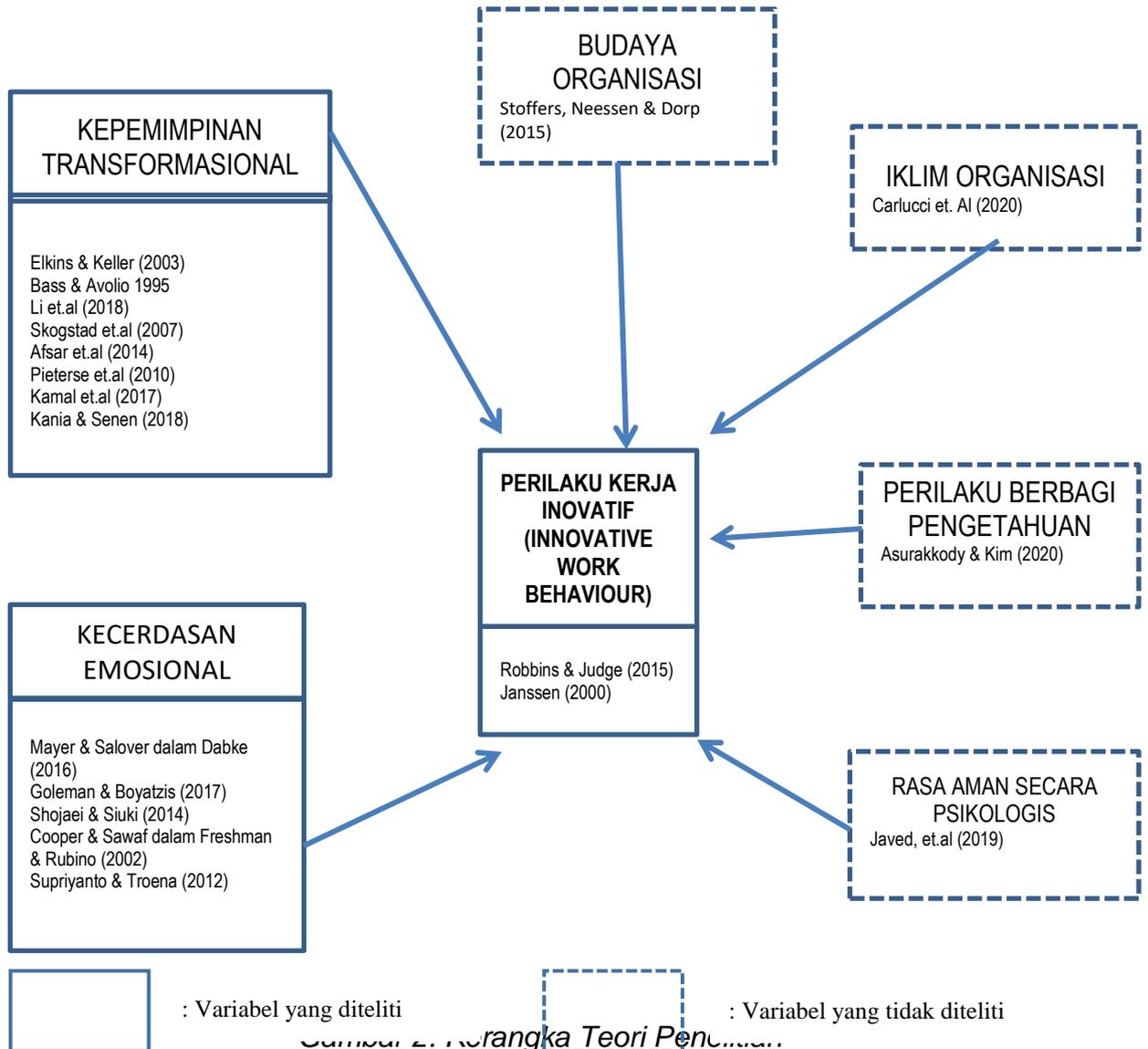
Kepemimpinan	Kecerdasan Emosional	Perilaku Inovatif Di Tempat Kerja
<p>1. Teori great man (Carlyle, 1847)</p> <p>2. Teori sifat (Ekvall & Arvonen, 1991)</p> <ol style="list-style-type: none"> Kecerdasan Daya Tarik Kepercayaan diri yang tinggi Karisma <p>Max Weber (2004), menguraikan tiga jenis legitimasi, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> otoritas tradisional; rasional hukum; dan karismatik. <p>3. Teori kepemimpinan proses (Waldman & Yammarino, 1999).</p> <p>4. Teori kepemimpinan transformasional (Elkins & Keller, 2003).</p> <p>Faktor dimensi kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio,</p>	<p>1. John Mayer dan Peter Salovey pada tahun 1990 menggunakan istilah kecerdasan emosional (<i>emotional quotient = EQ</i>) (Dabke, 2016).</p> <p>2. Goleman dan Boyatzis (2017) menyebut kecerdasan emosional sebagai <i>emotional intelligence (EI)</i> yang terdiri dari empat ranah:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mawas diri; Pengelolaan diri; Kepedulian sosial; Pengelolaan hubungan <p>3. Shojaei & Siuki (2014) menyebutkan bahwa kecerdasan emosional dan komponennya memiliki hubungan dengan perilaku inovatif pemimpin.</p> <p>4. Cooper dan Sawaf dalam (Freshman</p>	<p>1. Perilaku inovatif menurut (Robbins & Judge, 2015):</p> <ol style="list-style-type: none"> perilaku individu; perilaku kelompok; dan perilaku organisasi. <p>2. Nijenhuis (2015) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bisa dilihat dari faktor internal dan eksternal.</p> <ol style="list-style-type: none"> Faktor internal mencakup: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaksi dengan atasan (kepemimpinan); ▪ Interaksi dengan grup rekan kerja. b. Faktor eksternal mencakup: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Competitive pressures</i>

Kepemimpinan	Kecerdasan Emosional	Perilaku Inovatif Di Tempat Kerja
<p>1995), yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. pengaruh ideal (<i>idealized influence</i>), b. motivasi inspirasi (<i>inspiration motivation</i>), c. pengembangan intelektual (<i>intellectual stimulation</i>), dan d. perhatian pribadi (<i>individualized consideration</i>) (W. Li et al., 2018). <p>5. Afsar et al (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang lebih kuat antara kepemimpinan transformasional dan <i>innovative work behaviour</i> pada karyawan.</p> <p>6. Pieterse et al (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan perilaku inovatif hanya ketika terdapat pemberdayaan psikologis tinggi,</p> <p>7. Teori kepemimpinan transaksional (Li</p>	<p>& Rubino (2002) menyatakan bahwa saat ini kecerdasan emosional merupakan hal mendasar dan merupakan kompetensi utama kepemimpinan dan manajerial.</p> <p>5. Supriyanto & Troena (2012) menyatakan bahwa kecerdasan emosional dan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja.</p> <p>6. Shojaei & Siuki, (2014) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan komponennya dengan perilaku kerja manajer yang inovatif.</p>	<p>(tekanan persaingan);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Social-Political pressures</i> (tekanan sosial politik) <p>3. Menurut Zennouche et al (2014), hal yang mempengaruhi <i>innovative work behaviour</i> adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tingkat individu: kepribadian, motivasi, dan kemampuan kognisi; b. Tingkat kelompok: struktur dan iklim organisasi, kepemimpinan dan karakter tugas; c. Tingkat organisasi: struktur, budaya, strategi dan sumber daya organisasi. <p>4. Menurut Janssen dalam Wahyudi et al. (2019), perilaku inovatif di tempat kerja terdiri dari empat perilaku yang saling</p>

Kepemimpinan	Kecerdasan Emosional	Perilaku Inovatif Di Tempat Kerja
<p>et al., 2018).</p> <p>8. Kamal et al (2017) menyatakan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun gaya kepemimpinan transaksional dan kedua dimensinya memiliki hubungan yang signifikan dengan kecerdasan emosional.</p> <p>9. Teori kepemimpinan <i>laissez-faire</i> (Skogstad et al., 2007).</p> <p>10. Javed et al. (2019) menyatakan bahwa dengan menciptakan rasa keamanan secara psikologis yang lebih besar, kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.</p> <p>11. Asurakkody & Kim (2020) menyatakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja yang inovatif dan bahwa kepemimpinan diri</p>		<p>terkait, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. pemunculan gagasan; b. promosi gagasan c. komunikasi gagasan; dan d. realisasi gagasan. <p>5. Darvishmotevali et al. (2018) menyatakan kinerja kreatif karyawan dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui prediksi ketidakpastian lingkungan.</p> <p>6. Stoffers, Neessen, & Dorp (2015) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif.</p> <p>7. Carlucci et al. (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif.</p>

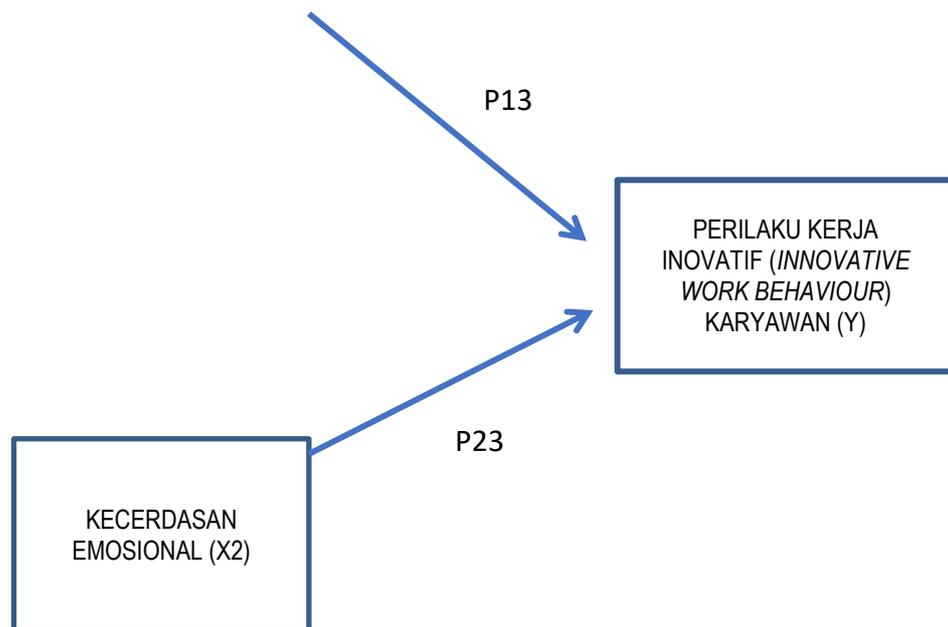
Kepemimpinan	Kecerdasan Emosional	Perilaku Inovatif Di Tempat Kerja
berperan sepenuhnya dalam hubungan ini. 12. Kania, D; Senen (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan		

F. Kerangka Teori Penelitian



G. Kerangka Konsep Penelitian





Keterangan:

P13 = Pengaruh variabel X1 terhadap Y.

P23 = Pengaruh variabel X2 terhadap Y.

Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian

H. Hipotesis Teoretik

1. Hipotesis null (H₀)

- a. Tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.
- b. Tidak ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap perilaku kinerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.

2. Hipotesis alternatif (H_a)

- a. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan
- b. Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap perilaku kinerja inovatif karyawan di RSUD Beriman Kota Balikpapan.

I. Perbedaan penelitian

1. Didapatkan perbedaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu, yaitu pada instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kecerdasan emosional pada pemimpin kolejal kemudian melihat pengaruhnya pada kepemimpinan transformasional dan juga pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kecerdasan emosional pada pemimpin kolejal memiliki ranah dan kompetensi sebagai berikut:

Tabel 3 Kompetensi Kecerdasan Emosional

Ranah	Mawas Diri	Pengelolaan Diri	Kepedulian Sosial	Pengelolaan Hubungan
Kompetensi	Kesadaran emosional	Pengendalian emosi	Empati	Kemampuan Mempengaruhi
		Kemampuan beradaptasi		Kemampuan melatih dan membina
		Kemampuan berorientasi pada capaian	Kepedulian terhadap organisasi	Kemampuan manajemen konflik
		Berpembawaan positif		Kerjasama tim
				Kepemimpinan yang menginspirasi

3. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan instrument yang terdiri dari dimensi yang dikemukakan oleh Elkins dan Keller (2003) sebagai berikut:
 - a. pengaruh ideal (*idealized influence*),
 - b. motivasi inspirasi (*inspiration motivation*),

- c. pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan
 - d. perhatian pribadi (*individualized consideration*)
4. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja inovatif memiliki dimensi yang dikembangkan oleh Janssen (2000) melalui perilaku sebagai berikut:
- a. *idea exploration* (pemunculan gagasan);
 - b. *idea generation* (promosi gagasan);
 - c. *idea championing* (komunikasi gagasan); dan
 - c. *idea application* (realisasi gagasan).

J. Definisi Operasional dan Kriteria Obyektif

Tabel 4 Definisi Operasional dan Kriteria Obyektif

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
1.	Kecerdasan emosional	Adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri, serta mengenali dan mempengaruhi emosi orang-orang di sekitarnya.	Adalah kemampuan seseorang untuk mawas diri, mengelola diri, memiliki kepedulian sosial, dan memiliki kemampuan untuk membina kerja sama dengan orang lain. Terdiri atas ranah sebagai berikut: a. Mawas Diri (<i>Self Awareness</i>) Yaitu memiliki pemahaman yang mendalam tentang emosi seseorang, kekuatan, kelemahan, kebutuhan dan hal-hal yang mendorong Kompetensinya:	Self rating: Kuesioner yang terdiri dari 12 pertanyaan dari Goleman dan Boyatzis (2017) dengan menggunakan nilai 1 : tidak baik 2 : kurang baik 3 : cukup baik 4 : baik 5 : sangat baik Hasil ini kemudian dibaca dengan <i>rating scale</i> : a. Skor tertinggi = $12 \times 5 \times 5 = 300$	a. Kecerdasan emosional tinggi bila rata-rata skor <i>subordinate rating</i> pada seluruh ranah memiliki nilai rata-rata $\geq 75\%$ dari skor tertinggi (≥ 225) b. Kecerdasan emosional rendah bila skor <i>subordinate rating</i> pada seluruh ranah memiliki nilai rata-rata $< 75\%$ dari skor tertinggi (60 – 224)

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>1) Kesadaran emosional (<i>Emotional self awareness</i>): yaitu memahami emosi diri sendiri dan efek yang ditimbulkan.</p> <p>b. Pengelolaan Diri (Self Management) Yaitu kemampuan untuk mengelola perasaan dan dorongan dari dalam diri sendiri. Kompetensinya:</p> <p>1) Pengendalian emosi (<i>Emotional self control</i>): yaitu kemampuan untuk mengatur emosi negatif dan dorongan (impuls) dalam kadar yang tepat.</p>	<p>b. Skor terendah = $12 \times 1 \times 5 = 60$</p> <p>Subordinate rating: Kuesioner yang terdiri dari 12 pertanyaan dari Goleman dan Boyatzis (2017) dengan menggunakan nilai: 1 : tidak baik 2 : kurang baik 3 : cukup baik 4 : baik 5 : sangat baik Hasil ini kemudian dibaca dengan <i>rating scale</i>:</p> <p>c. Skor tertinggi = $12 \times 5 \times 5 = 300$</p>	

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>2) Kemampuan beradaptasi (<i>Adaptability</i>): yaitu fleksibilitas dalam menangani perubahan.</p> <p>3) Berorientasi pada capaian (<i>Achievement orientation</i>): yaitu kemampuan untuk meningkatkan atau memenuhi standar pencapaian yang ditetapkan.</p> <p>4) Berpembawaan positif (<i>Positive outlook</i>): yaitu kegigihan dalam mencapai tujuan meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan atau</p>	d. Skor terendah = $12 \times 1 \times 5 = 60$	

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>rintangan.</p> <p>c. Kepedulian Sosial (<i>Social Awareness</i>) Yaitu kemampuan untuk mengelola hubungan antara pribadi dan kesadaran pada perasaan dan kebutuhan orang lain. Kompetensinya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Empati (<i>Empathy</i>): yaitu kemampuan untuk memahami perasaan dan sudut pandang serta peduli pada orang lain. 2) Kepedulian terhadap organisasi (<i>Organizational awareness</i>): yaitu 		

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>kemampuan dalam membaca kondisi emosional kelompok serta dinamika hubungan yang terjadi antar anggota kelompok.</p> <p>a. Pengelolaan Hubungan (<i>Relationship Management</i>) Yaitu kemampuan untuk mengelola hubungan antara pribadi dan kesadaran pada perasaan dan kebutuhan orang lain. Kompetensinya: 1) Pengaruh (<i>Influence</i>): yaitu kemampuan untuk melakukan persuasi secara efektif.</p>		

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>2) Pelatih dan pembina (<i>Coach and mentor</i>): yaitu kemampuan dalam bekerja sama dengan individu untuk mengoptimalkan potensi yang mereka miliki baik secara personal maupun professional.</p> <p>3) Manajemen konflik (<i>Conflict management</i>): yaitu kemampuan dalam melakukan negosiasi dan menyelesaikan ketidaksepahaman yang terjadi dalam kelompok.</p> <p>4) Kerja sama team (<i>Teamwork</i>): bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan</p>		

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			bersama. 5) Kepemimpinan yang menginspirasi (<i>Inspirational leadership</i>): yaitu kemampuan menginspirasi dan mengarahkan secara individual maupun kelompok		
2.	Kepemimpinan transformasional	Adalah model kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi, dan memberikan kesempatan pengembangan intelektual kepada bawahannya untuk mencapai tujuan.	Adalah kepemimpinan yang kharismatik, menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual dan memberikan perhatian pribadi, dengan dimensi sebagai berikut: a. Pengaruh ideal (<i>Idealized influence</i>): yaitu kemampuan menjadi panutan, dan menampilkan kepribadian	Kuesioner yang terdiri dari 20 pertanyaan yang diadaptasi dari Bass dan Avolio (1995) dengan menggunakan nilai: 1 : tidak setuju 2 : kurang setuju 3 : cukup setuju 4 : setuju	a. Gaya kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik bila skor $\geq 75\%$ skor tertinggi (375 – 500) b. Gaya kepemimpinan transformasional belum berjalan dengan baik bila skor $< 75\%$ skor tertinggi (100 – 374)

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<p>karismatik yang mempengaruhi orang lain.</p> <p>b. Motivasi inspirasi (<i>Inspirational motivation</i>): yaitu keterampilan komunikasi pemimpin untuk menyampaikan pesan-pesannya dengan tepat, termasuk menanamkan optimisme, antusiasme, dan kemampuan yang berkelanjutan secara positif.</p> <p>c. Pengembangan intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>): adalah kemampuan pemimpin untuk merangsang kreativitas dan inovasi bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.</p> <p>d. Perhatian pribadi</p>	<p>5 : sangat setuju</p> <p>Hasil ini kemudian dibaca dengan <i>rating scale</i>:</p> <p>a. Skor tertinggi = $20 \times 5 \times 5 = 500$</p> <p>b. Skor terendah = $20 \times 1 \times 5 = 100$</p>	

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
			<i>(individualized consideration)</i> : yaitu perilaku yang dapat membangkitkan emosi dan ikatan yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.		
3.	Perilaku inovatif di tempat kerja (Innovative work behavior)	Adalah perilaku individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi, promosi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan.	Adalah perilaku individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/ pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Terdiri dari 3 perilaku yang saling terkait, yaitu: a. Pemunculan gagasan b. Promosi gagasan c. Realisasi gagasan	Kuesioner yang terdiri dari 24 pertanyaan yang diadaptasi dari Janssen (2000) dengan menggunakan nilai : 1 : tidak setuju 2 : kurang setuju 3 : cukup setuju 4 : setuju 5 : sangat setuju Hasil ini kemudian dibaca dengan <i>rating scale</i> :	a. Perilaku inovatif di tempat kerja baik bila skor $\geq 75\%$ skor tertinggi ($\geq 90 - 120$) b. Perilaku inovatif ditempat kerja kurang baik bila skor $< 75\%$ skor tertinggi (24 – 89)

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Obyektif
				a. Skor tertinggi = $24 \times 5 = 120$ b. Skor terendah = $24 \times 1 = 24$	
4.	Pemimpin Kolegial	Kepemimpinan yang melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan melalui musyawarah.	Pemimpin yang menjabat pada bagian tertentu di rumah sakit yang memimpin bagian-bagian tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Pemimpin yang dimaksud adalah Direktur, Kepala Bagian Umum, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang Penunjang, dan Kepala Bidang pengendalian dan pengembangan.		