

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Definisi Manajemen**

Beberapa ahli mendefinisikan arti dari manajemen, diantaranya yaitu menurut Hitt, Black, & Porter (2012) Manajemen adalah proses mengumpulkan dan menggunakan sekumpulan sumber daya dengan cara diarahkan pada tujuan untuk menyelesaikan tugas dalam suatu organisasi.

Menurut Griffin (2013) Manajemen adalah seperangkat kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif

Sedangkan menurut Gulati, Mayo, & Nohria (2017) manajemen adalah Tindakan bekerja dengan dan melalui sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif. (John Bratton, 2017) (John Bratton, 2017)

#### **2.2. Proses Manajemen**

Menurut Dessler (2017) terdapat 5 proses manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, leading dan controlling*. Masing-masing definisinya diuraikan sebagai berikut:

1. *Planning* adalah menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, menyusun rencana dan prediksi untuk kedepannya

2. *Organizing* adalah memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan: membentuk departemen yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan dan mendelegasikan wewenang kepada bawahan
3. *Staffing* adalah menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan: merekrut calon karyawan; memilih karyawan: menetapkan standar kinerja: memberi kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi kinerja; konseling karyawan: melatih dan mengembangkan karyawan
4. *Leading* adalah membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan
5. *Controlling* adalah menetapkan standar seperti kuota penjualan (*sales quotas*), standar kualitas (*quality standards*), atau tingkat produksi (*production levels*): memeriksa dan melihat bagaimana *actual performance* dibandingkan dengan standar : melakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan.

### **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2017) *Human resource management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan mereka.

Sedangkan menurut John Bratton (2017) *Human resource management* (HRM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola hubungan kerja yang menekankan bahwa meningkatkan kemampuan dan komitmen masyarakat sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau layanan publik yang unggul. Ini dicapai

melalui serangkaian kebijakan, program, dan praktik ketenagakerjaan terintegrasi yang khas, yang tertanam dalam konteks organisasi.

Raj Kumar (2011) menyebutkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian fungsi personalia perusahaan. Definisi ini bersifat komprehensif dan mencakup fungsi manajemen dan fungsi operasi. Tujuan dari semua fungsi ini adalah untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### **2.4. Fungsi - fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa fungsi *human resources management* di antaranya sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan melakukan proses perekrutan kandidat karyawan potensial.
3. Melakukan seleksi kepada calon kandidat karyawan potensial.
4. Melakukan orientasi dan training karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji karyawan (kompetensi karyawan).
6. Menyediakan insentif dan *benefit* kepada karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja kepada karyawan,
8. Membangun *employee relation* dan *engagement* karyawan.
9. *Training dan developing managers.*

## 2.5. *Leader Member Exchange (LMX)*

Teori LMX adalah teori kepemimpinan yang berpusat pada hubungan dyad vertikal antara pemimpin dan pengikutnya, dimana proses komunikasi yang terjadi antara satu orang dengan orang lainnya dilakukan secara langsung atau *face to face* (Osman, 2015). Pengikut (*Followers*) atau anggota (*Member*) adalah bawahan, sedangkan pemimpin adalah atasan langsung yang mendapatkan laporan secara resmi dari pengikut (*Followers*); Selain itu para ahli teori mendefinisikan bahwa teori LMX juga dapat menjelaskan hubungan antara rekan kerja di tempat kerjanya.

Dalam Jurnal oleh Sajjad Nazir dan Amina Shafi (2020), disebutkan bahwa menurut Bauer dan Green (1996), *Leader Member Exchange* mengacu pada hubungan *dyadic* antara *supervisor* dan bawahan. *Supervisor* mengembangkan *exchange relationship* yang saling menguntungkan dengan bawahan mereka melalui berbagai bentuk pertukaran dan interaksi.

Leader-member exchange (LMX) merupakan pendekatan relasional terhadap kepemimpinan yang mengkaji hubungan diadik antara bawahan (anggota) dan atasan langsungnya (pemimpin) (Bauer dan Erdogan, 2015).

Literatur LMX telah mengklasifikasikan hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi *high-quality* dan *low-quality relationships*. *High-quality relationships* mengacu pada hubungan interaksi berdasarkan kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan, dan kewajiban bersama. Sedangkan *low-quality relationships* mengacu pada pertukaran transaksional berdasarkan kontrak kerja (Sohee Park, Sung Jun Jo, 2017).

Karyawan yang memiliki *high-quality relationships* dengan pemimpin mereka kemungkinan akan diberikan otonomi atau kebebasan lebih oleh para pemimpin, sehingga mereka dapat bereksperimen dengan ide-ide inovatif dengan lebih mudah menggunakan kebijaksanaan mereka sendiri, dibandingkan dengan rekan mereka yang memiliki *low-quality relationships* (Sohee Park, Sung Jun Jo, 2017).

## **2.6. *Climate for Innovation***

*Climate for innovation* adalah tempat di mana kreativitas dan perubahan didorong; menegaskan bahwa aspek kunci dalam mengelola inovasi adalah menciptakan iklim yang sesuai sehingga karyawan dapat berbagi dan membangun ide dan saran satu sama lain (Isaksen dan Ekvall 2010) dalam (Dr.Roy Shanker, 2017).

*Climate for innovation* adalah menggambarkan persepsi dari tiap individu karyawan terhadap keterbukaan organisasi dalam mendukung ide-ide baru, dan toleran terhadap perbedaan di antara anggotanya. Adapun dimensi alokasi sumber daya (*resource allocation dimension*), seperti Sumber daya manusia, sumber daya keuangan, waktu, dan lain lain yang disediakan dan diperlukan oleh organisasi untuk proses inovasi. (Scott & Bruce, 1994) dalam (Tuncer Fidan, 2015).

*Climate for innovation* adalah konsep yang mencakup norma-norma dari seorang pemimpin tim yang memfasilitasi inovasi dan merefleksikan tingkat tugas yang di inginkan (Anderson & West, 1998; West, 1990) dalam (Shin-Yih Chen, 2015).

*Climate for Innovation* diukur berdasarkan skala yang dikembangkan oleh Scott dan Bruce (1994) dalam Sohee Park, Sung Jun Jo (2017). Skala tersebut memiliki dua faktor:

*Support for innovation*, menilai seberapa banyak individu memandang organisasi terbuka untuk perubahan (*open to change*), serta dapat mendukung ide-ide baru dari anggota, dan toleran terhadap keragaman anggota. Faktor kedua adalah *Resource supply*, mengukur seberapa banyak individu memandang organisasi terbuka untuk berubah, mendukung gagasan baru dari anggota, toleran terhadap keragaman anggota, dan *resource supply* mengukur sejauh mana sumber daya dianggap memadai dalam organisasi.

## **2.7. Innovative Behavior**

*Innovative behavior* digambarkan sebagai proses di mana ide-ide baru dihasilkan, dibuat, dikembangkan, diterapkan, dipromosikan, direalisasikan, dan dimodifikasi oleh karyawan untuk memberi manfaat pada kinerja peran mereka dalam organisasi (Thurlings et al, 2015).

*Innovative behavior* adalah “*Intentional generation, promotion* dan realisasi ide-ide baru dalam peran kerja, kelompok kerja ataupun organisasi untuk mendapatkan manfaat dari peran kinerja, kelompok atau organisasi (West dan Farr, 1990) dalam (Seyed Mahdi, 2015).

*Innovative behavior* didefinisikan sebagai proposal yang sengaja dibuat dari ide-ide baru, proses, praktik, dan kebijakan yang sudah lebih baik yang ditujukan untuk efektivitas organisasi, kesuksesan bisnis, dan keberlanjutan jangka panjang (Anderson et al., 2014; Janssen, 2000) dalam (Kibum Kwon, 2019).

Perilaku inovatif sering kali dibahas sebagai bagian dari *job performance*, yang umumnya dibagi menjadi dua jenis — *in-role* dan *extra-role performance*. *In-role performance* mengacu pada perilaku dan hasil yang ditentukan secara formal sebagai bagian

dari persyaratan kerja pemegang jabatan, sementara *extra-role performance* mengacu pada perilaku diskresioner yang memperkaya fungsi organisasi tetapi mungkin tidak secara formal diberi penghargaan atau sanksi oleh organisasi (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Mäkinen, 2013) dalam (Kibum Kwon, 2020).

## **2.8. Pengembangan Hipotesis**

### **2.8.1 Pengaruh *climate for innovation* terhadap *innovative behavior***

*Climate for innovation* berdampak positif pada *innovative behavior* karyawan . Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan bahwa iklim inovasi organisasi mereka dapat mendorong atau memotivasi mereka untuk terlibat dalam *innovative behavior*. (Sohee Park, Sung Jun Jo, 2017).

Meskipun korelasi positif antara *climate for innovation* dan *innovative behavior* memiliki validitas yang kuat, sebagian besar pekerjaan empiris mengeksplorasi *climate's effects* pada inovasi tingkat organisasi dan tim (De Jong dan Den Hartog, 2010) dalam (Roy Shanker, 2017).

Peran pemimpin sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi. Pemimpin dapat menetapkan kebijakan yang mendorong karyawan untuk mempresentasikan ide inovatif mereka dengan mengenali dan menghargai ide bahkan ketika ide tersebut ternyata gagal (Rigolizzo dan Amabile, 2015).

H1. *Climate for innovation* berpengaruh positif terhadap *employee's innovative behavior*

### 2.8.2 Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Innovative Behavior

Volmer et al (2012) dalam Sohee Park, Sung Jun Jo, (2017) menemukan bahwa LMX berhubungan positif dengan *creative job involvement*. Hubungan ini semakin kuat ketika ada otonomi kerja tingkat tinggi. Sehubungan dengan hubungan antara LMX dan *job autonomy*, Graves dan Luciano (2013) dalam Sohee Park, Sung Jun Jo, (2017) menggunakan kumpulan data dari 283 pekerja AS untuk mengonfirmasi efek LMX untuk meningkatkan *self determination* karyawan. Hasil ini menyiratkan bahwa *high-quality leader-member relationship* memfasilitasi motivasi otonom karyawan karena pemimpin dengan jenis hubungan ini cenderung mempercayai kemampuan bawahan mereka dan memungkinkan lebih banyak otonomi daripada mereka yang memiliki hubungan berkualitas rendah dengan bawahannya. *Trusted employees* merasa bahwa mereka memiliki *psychological safety net* dan kewenangan, yang keduanya merupakan elemen penting untuk melakukan perilaku inovatif tanpa takut terhadap konsekuensi.

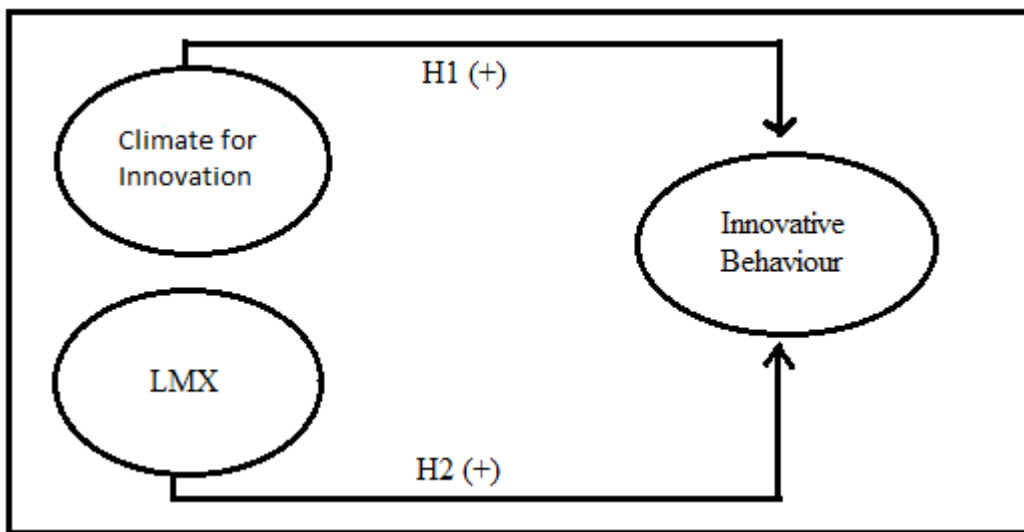
Berdasarkan teori *social exchange*, dapat dinyatakan bahwa karyawan terbukti lebih efektif dalam hal kinerja, ketika mereka menjalin hubungan yang sehat dengan atasan mereka (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997) dalam (Rajib, 2016). Hal ini terutama disebabkan oleh "*norms of reciprocity*" yang menyatakan bahwa ketika karyawan menerima perlakuan yang disukai, mereka cenderung mengembangkan ikatan emosional dan merasa berkewajiban terhadap supervisor dan organisasi mereka. Hasil dari ini dapat menghasilkan motivasi yang tinggi diantara karyawan yang mengarah pada *extra role* dan *innovative behavior*.



Menurut (Amabile et al, 2004) dalam (Seyed Mehdi, 2015) menyebutkan bahwa sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa LMX yang tinggi dapat meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan. Studi juga menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi tingkat dan frekuensi *innovative behavior*.

H2. *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee's innovative behavior*

## 2.9 kerangka penelitian



**Gambar 2.1 Model penelitian**

Sumber : *The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector*

H1. *Climate for innovation* berpengaruh positif terhadap *employee's innovative behavior*

H2. *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee's innovative behavior*.