

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Persepsi

2.1.1. Pengertian Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif yang memungkinkan individu untuk mengorganisasi, menginterpretasi, dan memberi makna terhadap stimulus atau informasi yang diterima dari lingkungannya. Dalam konteks organisasi, persepsi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja individu.

Menurut Robbins (2007), persepsi adalah proses di mana individu memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan input sensoris guna menciptakan gambaran dunia yang memiliki makna bagi mereka. Setiadi (2010) menambahkan bahwa persepsi adalah proses yang terbentuk sebagai akibat dari aktivitas pancaindra dan pengalaman individu dalam memahami objek atau kejadian di sekitarnya. Thoha (2012) menekankan bahwa persepsi bukan hanya proses pasif menerima informasi, tetapi juga aktif melibatkan interpretasi yang dipengaruhi oleh kondisi kognitif, pengalaman masa lalu, dan faktor sosial.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, di antaranya:

1. Faktor Internal: Termasuk motivasi, kebutuhan, harapan, emosi, pengalaman sebelumnya, dan latar belakang individu.
2. Faktor Eksternal: Meliputi intensitas stimulus, ukuran, kontras, gerakan, pengulangan, dan konteks lingkungan tempat stimulus diterima.

Menurut Badu & Djafri (2017), persepsi dalam organisasi juga dipengaruhi oleh faktor sosial seperti budaya organisasi, norma kelompok, dan struktur hierarki. Sementara itu, Robbins (2007) menyatakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh tiga elemen utama: karakteristik perseptor (orang yang menilai), objek yang dipersepsi, dan situasi tempat persepsi itu terjadi.

2.2. Komunikasi

Komunikasi dapat dipahami sebagai sebuah proses dinamis yang mencakup perancangan pesan, pengiriman, serta upaya mengadopsi sudut pandang penerima agar tercipta makna yang seragam (Teddy, 2021). Dalam perspektif etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare* (“berpartisipasi, memberitahukan”) dan *communis* (“kesamaan pendapat”) sehingga esensinya adalah transfer makna untuk mencapai kesamaan persepsi (Roudhonah, 2007; Deddy Mulyana, 2007). Ini menegaskan bahwa inti komunikasi terletak pada pengiriman stimulus seringkali verbal yang dirancang untuk memengaruhi perilaku penerima (Arni, 2014). Sementara itu, Himstreet & Baty menambahkan bahwa dalam organisasi, komunikasi adalah pertukaran informasi melalui simbol, sinyal, atau tindakan yang membangun sistem kerja sama antarindividu (Purwanto, 2011).

Dari rangkuman tambahan definisi di atas, terlihat bahwa kualitas komunikasi ditentukan oleh pola alirannya:

1. Pola komunikasi terbuka dan dua arah, di mana umpan balik aktif terjadi antara pengirim dan penerima, memperkuat hubungan tim, membangun kepercayaan, serta mendorong partisipasi dalam inovasi (Solihin, 2009).
2. Pola komunikasi tertutup atau satu arah, yang kerap menghambat arus informasi, menurunkan motivasi karyawan, dan menimbulkan kesenjangan persepsi (Robbins & Coulter, 2012).

2.2.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan, informasi, dan makna yang terjadi dalam struktur formal maupun informal organisasi dengan tujuan mengoordinasikan aktivitas, membentuk budaya, serta mencapai tujuan bersama. Komunikasi dalam organisasi tidak hanya sebatas penyampaian informasi, tetapi juga mencerminkan pola hubungan kekuasaan, budaya, serta dinamika sosial di dalamnya.

Arni Muhammad (2014) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam sistem yang terdiri dari satu atau lebih orang, dalam konteks formal organisasi, guna mencapai koordinasi dan tujuan

organisasi secara efisien. Komunikasi dalam organisasi mencakup aspek komunikasi vertikal (atasan-bawahan), horizontal (rekan kerja seajar), maupun diagonal (lintas unit dan jabatan).

Sementara itu, Pace dan Faules (2005) berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan sistem komunikasi yang terjadi dalam dan antar unit kerja, yang melibatkan arus pesan formal maupun informal guna mempertahankan eksistensi dan efektivitas organisasi. Pesan-pesan tersebut mencakup instruksi kerja, umpan balik kinerja, visi-misi organisasi, kebijakan manajemen, hingga interaksi sosial antar individu.

Dalam konteks BUMN seperti XYZ AeroAsia, komunikasi organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk budaya kerja inovatif, membangun keselarasan antara visi manajemen dan implementasi operasional, serta menjembatani perubahan yang bersifat struktural maupun kultural. Komunikasi yang efektif mendorong keterlibatan karyawan, kolaborasi lintas divisi, dan akselerasi pemecahan masalah yang krusial bagi keberlangsungan inovasi.

2.2.2. Fungsi dan Tujuan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi bukan sekadar alat untuk menyampaikan informasi, melainkan merupakan fondasi utama dalam membangun struktur sosial, budaya kerja, serta sistem koordinasi yang efektif. Dalam konteks organisasi modern terutama organisasi publik seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) komunikasi memainkan peran penting dalam menciptakan sinergi antar individu, unit kerja, serta dalam mendukung inovasi organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat empat fungsi utama komunikasi organisasi, yaitu:

- 1. Pengendalian (*control*)**

komunikasi digunakan untuk mengatur perilaku anggota organisasi melalui kebijakan, prosedur, instruksi, dan sistem formal.

- 2. Motivasi (*motivation*)**

komunikasi berperan dalam mendorong karyawan melalui pemberian umpan balik, pengakuan, dan komunikasi tujuan.

3. **Ekspresi Emosional (*emotional expression*)**

komunikasi memungkinkan individu mengekspresikan perasaan, membangun relasi sosial, serta membentuk budaya kolektif.

4. **Informasi (*information*)**

komunikasi menjadi saluran utama penyampaian data dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dan koordinasi kerja.

Sementara itu, Gibson et al. (2012) menekankan bahwa komunikasi organisasi bertujuan untuk membangun pemahaman bersama (*shared understanding*) antara pemimpin dan anggota organisasi, menciptakan kejelasan dalam peran dan tanggung jawab, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam konteks inovasi organisasi, komunikasi berfungsi sebagai media untuk:

1. Mendiseminasikan visi dan arah inovatif organisasi.
2. Mengidentifikasi kebutuhan perubahan.
3. Mendorong pertukaran ide.
4. Memfasilitasi pembelajaran tim, dan Menyelaraskan kolaborasi antar unit lintas fungsi (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019).

Komunikasi organisasi yang efektif juga mampu menjembatani kesenjangan antara top-level management dengan pelaksana di lapangan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif dan keterlibatan karyawan dalam proses inovasi hal yang sangat penting dalam struktur organisasi BUMN yang cenderung hirarkis dan formal.

2.2.3. Dimensi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi tidak hanya mencakup isi pesan, tetapi juga mencerminkan bagaimana pesan-pesan tersebut disalurkan dalam struktur dan budaya organisasi. Dimensi komunikasi organisasi merujuk pada arah, bentuk, serta konteks hubungan antar individu dan kelompok dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015), dimensi ini dapat diklasifikasikan menjadi lima bentuk dan tiga arah aliran komunikasi. Dengan dua bentuk komunikasi sebagai berikut:

1. **Komunikasi Formal**

Komunikasi formal adalah pertukaran informasi yang terjadi melalui saluran resmi organisasi, seperti memo, rapat resmi, laporan kerja, atau email institusional. Komunikasi ini diarahkan oleh struktur organisasi dan bertujuan menyampaikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, kebijakan, serta keputusan manajerial. Dalam organisasi BUMN yang sangat regulatif seperti XYZ AeroAsia, komunikasi formal menjadi penting untuk menjaga kepatuhan terhadap prosedur dan akuntabilitas.

2. **Komunikasi Informal**

Komunikasi informal terjadi secara spontan dan tidak melalui jalur struktural resmi. Contohnya seperti obrolan antar rekan kerja, diskusi nonformal, hingga pertukaran pesan melalui media sosial pribadi. Meski tidak diatur, komunikasi informal dapat mempercepat aliran informasi dan membangun relasi sosial antar individu dalam organisasi. Menurut Gibson et al. (2012), jalur Informal sering kali menjadi sumber utama persepsi dan pemahaman nyata di lapangan.

Selanjutnya bentuk komunikasi dapat menentukan efisiensi koordinasi dan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong inovasi. Berikut ini merupakan jenis aliran komunikasi:

1. **Komunikasi Vertikal**

merujuk pada aliran informasi antar jenjang hierarki dalam organisasi dan terbagi menjadi dua:

2. **Vertikal ke atas (Bottom-up communication)**, yaitu aliran informasi dari bawahan ke atasan, seperti laporan kerja, saran, atau keluhan.
3. **Vertikal ke bawah (Top-down communication)**, yaitu instruksi, arahan, dan kebijakan dari manajemen ke karyawan.

Komunikasi vertikal yang terbuka mendukung transparansi dan menciptakan rasa keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan strategis.

4. **Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau unit kerja yang berada dalam tingkat hierarki yang sama. Tujuannya adalah untuk menyinkronkan pekerjaan, menyelesaikan masalah operasional, dan mendukung kolaborasi antar tim. Dalam konteks inovasi, komunikasi horizontal penting untuk menjembatani kerja lintas fungsi, khususnya dalam tim proyek atau pengembangan solusi baru.

5. **Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal adalah interaksi lintas departemen dan lintas jenjang hierarki, contohnya antara manajer divisi A dengan staf teknis divisi B. Pola ini umum digunakan dalam organisasi modern yang memiliki banyak unit spesialisasi. Komunikasi diagonal mempercepat aliran informasi dan mengurangi birokrasi, sehingga sangat relevan dalam konteks XYZ AeroAsia yang kompleks secara struktural dan teknis.

2.2.4. Hambatan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi idealnya berjalan secara efektif, namun dalam praktiknya seringkali dihadapkan pada berbagai hambatan yang mengganggu kejelasan pesan, keterhubungan antar individu, hingga pencapaian tujuan organisasi. Hambatan komunikasi ini dapat bersifat struktural, psikologis, semantik, maupun teknologis, dan jika tidak diatasi, dapat menyebabkan kesalahan persepsi, konflik internal, penurunan kinerja, serta kegagalan dalam implementasi inovasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015), hambatan komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi beberapa jenis utama:

1. **Hambatan Struktural**

Hambatan ini timbul dari kompleksitas struktur organisasi, seperti terlalu panjangnya rantai hierarki (tall structure), sistem birokrasi yang kaku, atau adanya sekat antar unit yang menyebabkan keterlambatan arus informasi. Dalam organisasi seperti BUMN yang memiliki jenjang

manajerial yang panjang dan prosedur formal yang ketat, hambatan struktural sering memperlambat proses komunikasi strategis dan pengambilan keputusan.

2. **Hambatan Semantik**

Hambatan semantik berkaitan dengan perbedaan pemahaman terhadap istilah atau kata-kata yang digunakan dalam komunikasi. Misalnya, jargon teknis yang digunakan oleh manajer inovasi mungkin tidak dipahami sepenuhnya oleh staf operasional. Ini dapat menimbulkan kesalahpahaman yang memengaruhi eksekusi program kerja atau implementasi ide inovatif.

3. **Hambatan Psikologis**

Faktor psikologis seperti rasa takut, ketidakpercayaan, sikap defensif, atau prasangka terhadap atasan/bawahan dapat menghambat kelancaran komunikasi. Ketika karyawan merasa tidak aman secara psikologis untuk menyampaikan gagasan atau umpan balik, komunikasi akan menjadi tidak efektif. Ini menjadi penghalang serius dalam organisasi yang ingin membangun budaya inovasi (Kremer et al., 2019).

4. **Hambatan Fisik dan Teknis**

Hambatan fisik meliputi jarak geografis, fasilitas komunikasi yang tidak memadai, atau penggunaan media komunikasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam organisasi besar seperti XYZ AeroAsia yang memiliki operasional berskala luas, hambatan ini bisa muncul dalam bentuk miskomunikasi lintas lokasi atau kesenjangan teknologi antar unit kerja.

5. **Hambatan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang kaku, otoriter, atau terlalu formal dapat menciptakan resistensi terhadap komunikasi terbuka. Misalnya, budaya yang menekankan kepatuhan absolut dapat menghambat komunikasi ke atas (upward communication), padahal masukan dari karyawan sangat dibutuhkan dalam proses inovasi. Menurut Schein (2010), budaya yang terlalu hierarkis berisiko menumpulkan inisiatif dan keterlibatan individu dalam percakapan strategis.

2.2.5. Komunikasi Organisasi dalam Konteks Inovasi

Inovasi tidak hanya lahir dari ide-ide besar atau teknologi canggih, tetapi juga dari komunikasi yang efektif dalam organisasi. Komunikasi organisasi menjadi elemen fundamental dalam menggerakkan proses inovasi karena berfungsi sebagai penghubung antar individu, tim, serta departemen yang memiliki latar belakang, fungsi, dan kepentingan berbeda. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun pemahaman bersama, menyampaikan visi perubahan, dan memfasilitasi transfer pengetahuan.

Menurut Denti dan Hemlin (2012), komunikasi internal yang terbuka, partisipatif, dan transparan sangat penting untuk mendorong iklim inovasi di dalam organisasi. Organisasi yang inovatif adalah organisasi yang menyediakan ruang bagi pertukaran ide lintas struktur dan hierarki, di mana setiap anggota dapat berkontribusi tanpa rasa takut terhadap penolakan atau hukuman. Komunikasi menjadi instrumen utama dalam membangun psychological safety yang memungkinkan ide-ide segar tumbuh dan diuji secara kolaboratif.

Selain itu, penelitian Kremer, Villamor, dan Aguinis (2019) menegaskan bahwa efektivitas komunikasi lintas fungsi dan antar tingkatan manajerial secara langsung berkaitan dengan keberhasilan proyek inovatif. Komunikasi yang baik memungkinkan pemahaman yang selaras antara perancang strategi dan pelaksana teknis, mengurangi konflik peran, serta mempercepat proses problem-solving secara kolektif.

Dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis seperti BUMN, tantangan terbesar dalam komunikasi organisasi terkait inovasi adalah resistensi budaya, formalitas berlebihan, serta adanya sekat antar unit yang dapat menghambat pertukaran informasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan komunikasi yang inklusif dan dinamis, serta kepemimpinan yang mampu mengaktifkan jaringan komunikasi horizontal maupun diagonal untuk menumbuhkan sinergi inovatif.

Di Divisi Innovation and Digital Transformation PT. XYZ, komunikasi organisasi yang mendukung inovasi melibatkan keterbukaan antar tim, pelibatan karyawan dalam forum diskusi pengembangan ide, dan penyampaian umpan balik yang konstruktif. Komunikasi yang demikian tidak hanya memperkuat proses kolaborasi, tetapi juga membentuk identitas kolektif yang menyokong keberhasilan inovasi secara berkelanjutan.

2.3. Gaya Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku khas yang ditunjukkan seorang pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, dan berinteraksi dengan anggota timnya guna mencapai tujuan organisasi. Northouse (2018) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola konsisten dalam orientasi tugas dan hubungan interpersonal yang ditampilkan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan. Robbins dan Coulter (2012) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara unik pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja menuju tujuan bersama. Sementara itu, menurut Yukl (2013), gaya kepemimpinan mencakup bagaimana pemimpin memberikan arahan, menyampaikan harapan, dan memberi umpan balik kepada kelompoknya.

2.3.2. Teori Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Teori

Di antara berbagai model kepemimpinan kontemporer, teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan kemudian disempurnakan bersama Ronald E. Riggio menempati posisi yang sangat berpengaruh dalam studi organisasi dan manajemen. Teori ini bergerak melampaui konsepsi kepemimpinan yang hanya berfokus pada pertukaran imbalan dan hukuman (kepemimpinan transaksional) menuju sebuah pendekatan yang lebih mendalam dan inspiratif.

Inti dari teori ini adalah bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa (*extraordinary outcomes*), dan dalam proses tersebut, turut mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Fokus utamanya adalah pada pencapaian kinerja yang melampaui ekspektasi awal (*performance beyond expectations*). Hal ini terjadi karena pemimpin transformasional mampu mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil kerja, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Sebuah pemahaman teoretis yang penting untuk ditekankan adalah perbedaan antara pandangan Bass dan pendahulunya, James MacGregor Burns. Burns memandang kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai dua kutub yang saling eksklusif dalam satu spektrum. Sebaliknya, Bass berargumen bahwa keduanya merupakan dua dimensi yang berbeda dan seorang pemimpin dapat, bahkan seharusnya, menunjukkan kedua gaya tersebut secara bersamaan pada tingkat yang berbeda. Dalam pandangan Bass, kepemimpinan transformasional tidak menggantikan, melainkan melengkapi dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan transaksional.

Nuansa ini menjadi sangat relevan dalam konteks organisasi yang kompleks seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Lingkungan BUMN, termasuk PT. XYZ, secara inheren memerlukan elemen transaksional yang kuat, seperti kepatuhan terhadap prosedur, standar keselamatan, dan akuntabilitas hierarkis. Namun, untuk dapat bersaing dan berinovasi, organisasi yang sama juga menuntut adanya perilaku transformasional yang mampu mendorong kreativitas, perubahan, dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, kerangka kerja Bass menyediakan pandangan analisis yang lebih realistis untuk memahami bagaimana para pemimpin di XYZ menyeimbangkan tuntutan struktural dengan kebutuhan untuk mendorong inovasi.

Pada akhirnya, tingkat keberhasilan seorang pemimpin transformasional diukur dari pengaruhnya yang mendalam terhadap para pengikut. Para pengikut dari pemimpin semacam ini akan merasakan kepercayaan (*trust*), kekaguman (*admiration*), kesetiaan (*loyalty*), dan rasa hormat (*respect*), yang membuat mereka bersedia bekerja lebih keras dari yang diharapkan.

2. Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi empat komponen perilaku utama yang menjadi ciri khas seorang pemimpin transformasional. Keempat komponen ini sering disebut sebagai "Empat I" (*The Four I's*) dan menjadi kerangka kerja untuk memahami dan mengukur gaya kepemimpinan ini.

a. Pengaruh Idea

Dimensi ini merujuk pada pemimpin yang bertindak sebagai panutan (*role model*) karismatik yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh pengikutnya. Mereka menunjukkan standar etika dan moral yang tinggi, mengartikulasikan visi yang jelas, dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang dianutnya, sehingga para pengikut ingin meniru perilaku mereka. Dalam konteks PT. XYZ, dimensi ini secara spesifik terwujud melalui internalisasi nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), di mana seorang pemimpin menjadi perwujudan nyata dari nilai-nilai tersebut.

b. Motivasi Inspirasional

Dimensi ini menggambarkan kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan mengkomunikasikan visi masa depan yang menarik, menantang, dan optimis. Pemimpin menggunakan bahasa yang menggugah dan menunjukkan antusiasme untuk membangkitkan semangat tim, sehingga pekerjaan terasa lebih bermakna. Hasilnya, pengikut menjadi berkomitmen pada visi bersama dan termotivasi secara intrinsik untuk mengerahkan upaya ekstra. Bersama dengan

Idealized Influence, komponen ini membentuk karisma seorang pemimpin.

c. Stimulasi Intelektual

Dimensi ini adalah tentang bagaimana pemimpin mendorong pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan menantang asumsi, membongkar ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru. Mereka menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis (*psychological safety*) di mana ide-ide baru disambut baik dan kesalahan individu tidak dikritik secara terbuka, sehingga mendorong keberanian untuk bereksperimen. Perilaku ini secara langsung menumbuhkan ekosistem yang subur bagi lahirnya inovasi.

d. Pertimbangan Individual

Dimensi ini merujuk pada perilaku pemimpin yang bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau mentor dengan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang. Dengan mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik yang suportif, dan menunjukkan kepedulian yang tulus, pemimpin membangun hubungan yang kuat di mana pengikut merasa dihargai dan didukung. Perhatian individual ini menciptakan rasa aman yang memungkinkan pengikut berani mengambil risiko kreatif yang didorong oleh *Intellectual Stimulation*.

2.3.3. Model Gaya Kepemimpinan Continuum

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Tannenbaum dan Schmidt (1973) sebagai teori utama untuk menganalisis gaya kepemimpinan. Teori ini menyajikan sebuah kontinum gaya kepemimpinan dari yang paling otoriter hingga yang paling demokratis berdasarkan sejauh mana pemimpin melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

Tannenbaum dan Schmidt mengidentifikasi tujuh gaya kepemimpinan yang membentuk kontinum tersebut:

1. Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya.
2. Pemimpin “menjual” keputusannya kepada kelompok.
3. Pemimpin menyajikan gagasan dan mengundang pertanyaan.

4. Pemimpin menyajikan keputusan sementara yang dapat diubah.
5. Pemimpin menyajikan masalah dan meminta saran.
6. Pemimpin mendefinisikan batasan dan meminta kelompok membuat keputusan.
7. Kelompok bebas membuat keputusan dalam batas yang ditetapkan.

Model ini menyarankan bahwa tidak ada satu gaya yang paling benar, tetapi pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya tergantung pada kondisi organisasi, kematangan bawahan, dan kompleksitas tugas (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013; Singh & Krishnan, 2015).

Dalam konteks XYZ AeroAsia yang memiliki karakter sebagai BUMN dan industri strategis MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul), pendekatan Tannenbaum dan Schmidt memberikan fleksibilitas untuk menggabungkan gaya yang direktif di situasi krisis dengan gaya partisipatif dalam mendorong inovasi. Selain teori di atas, literatur mengidentifikasi berbagai tipe gaya kepemimpinan yang umum:

- a. Otoriter (Authoritarian): Pemimpin memegang kendali penuh, mengeluarkan instruksi satu arah; efektif dalam situasi darurat, tetapi dapat mengekang kreativitas (Lewin, Lippitt & White, 1939).
- b. Demokratis (Democratic): Pemimpin mendorong partisipasi, membuka ruang diskusi; mendukung inovasi dan kepuasan kerja (Bass & Riggio, 2006).
- c. Laissez-faire: Pemimpin memberikan kebebasan penuh, minim pengawasan; cocok jika anggota sangat mandiri, tetapi berisiko kurang arahan (Robbins & Judge, 2015).
- d. Transformasional: Pemimpin menginspirasi melalui visi dan perubahan; terbukti meningkatkan inovasi dan komitmen (Dvir et al., 2002).
- e. Situasional: Berdasarkan Hersey & Blanchard, pemimpin menyesuaikan gaya dengan kematangan bawahan; relevan

dalam konteks XYZ AeroAsia yang dinamis (Hersey & Blanchard, 1969).

- f. Paternalistik: Pemimpin bertindak sebagai figur “ayah”, memadukan perhatian personal dengan kontrol; umum di BUMN dengan budaya kolektif (Farh & Cheng, 2000).

2.4. Inovasi dalam Organisasi

2.4.1. Definisi dan Konsep Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi merupakan proses penerapan ide, praktik, produk, atau proses baru yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi. Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam struktur organisasi, budaya kerja, strategi, dan metode operasional.

Menurut West dan Anderson (1996) dalam bukunya menjelaskan inovasi organisasi adalah "pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang dapat diterima dan digunakan dalam konteks organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategis." Definisi ini menekankan bahwa inovasi harus berorientasi pada nilai tambah bagi organisasi dan relevan secara kontekstual.

Rogers (2003) mendefinisikan inovasi sebagai "ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi tertentu." Dalam konteks organisasi, inovasi melibatkan proses adaptasi kolektif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan penerimaan dan implementasi yang efektif.

2.4.2. Jenis-jenis Inovasi

Inovasi organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan objek atau bidang penerapannya. Pemahaman terhadap jenis-jenis inovasi ini penting untuk mengidentifikasi area strategis yang memerlukan perhatian dan pengembangan dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi. Menurut Crossan dan Apaydin (2010), inovasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat jenis utama:

1. Inovasi Produk

Inovasi produk berkaitan dengan pengembangan atau penyempurnaan barang dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Tujuan utama inovasi produk adalah meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan, memenuhi kebutuhan pasar yang berubah, serta memperkuat posisi kompetitif organisasi.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses meliputi perubahan atau perbaikan dalam metode produksi, distribusi, atau penyampaian layanan. Inovasi ini bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan mempercepat waktu pelayanan tanpa mengorbankan kualitas. Misalnya, implementasi sistem manajemen mutu berbasis digital atau otomatisasi dalam inspeksi pesawat.

3. Inovasi Struktural

Inovasi struktural berkaitan dengan perubahan dalam desain organisasi, termasuk struktur organisasi, sistem manajemen, dan alur kerja. Perubahan ini bertujuan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan.

4. Inovasi Budaya

Inovasi budaya merujuk pada transformasi nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi yang mendukung kreativitas dan perubahan. Budaya inovasi menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi, eksperimen, dan pengambilan risiko yang terukur. Organisasi yang memiliki budaya inovatif akan lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan pasar maupun teknologi baru.

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Inovasi

Inovasi dalam organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam membentuk lingkungan yang mendukung atau menghambat perubahan. Keberhasilan inovasi ditentukan oleh

sejauh mana elemen-elemen kunci tersebut mampu dikelola secara strategis dan sinergis.

Menurut Damanpour (2017) dan Crossan & Apaydin (2010), beberapa faktor utama yang memengaruhi inovasi dalam organisasi adalah:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang menentukan arah, budaya, dan dukungan terhadap inovasi. Pemimpin yang memiliki visi transformatif dan mampu menginspirasi serta memberdayakan anggotanya lebih cenderung menciptakan lingkungan inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan situasional telah terbukti meningkatkan kapasitas inovatif organisasi (Bass & Riggio, 2006).

2. Budaya Organisasi

Budaya yang terbuka terhadap perubahan, menghargai pembelajaran, dan mendorong eksperimen sangat penting dalam memfasilitasi inovasi. Organisasi yang memiliki budaya birokratis atau terlalu hierarkis cenderung lebih resistif terhadap ide-ide baru. Inovasi tumbuh lebih baik dalam budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif (Schein, 2010).

3. Struktur Organisasi

Struktur yang datar (flat structure), fleksibel, dan mendukung kolaborasi lintas fungsi mempermudah pertukaran ide dan mempercepat pengambilan keputusan. Sebaliknya, struktur yang kaku dengan rantai komando yang panjang dapat menghambat komunikasi dan pengambilan inisiatif oleh karyawan.

4. Sumber Daya dan Dukungan Manajerial

Tersedianya waktu, dana, teknologi, dan akses ke pelatihan atau informasi merupakan syarat penting dalam proses inovasi. Dukungan manajemen dalam bentuk insentif, pengakuan, serta perlindungan terhadap risiko juga mendorong keberanian dalam mengambil inisiatif inovatif (García-Morales et al., 2012).

5. **Komunikasi Organisasi**

Komunikasi yang efektif memungkinkan penyebaran visi inovatif, penyelarasan tujuan tim, serta pertukaran informasi antar unit. Komunikasi dua arah yang terbuka, feedback yang membangun, serta dialog antar departemen mendorong kolaborasi dan pembelajaran organisasi secara menyeluruh (Tourish & Robson, 2006).

6. **Karakteristik Karyawan dan Tim**

Kreativitas, kompetensi, motivasi intrinsik, dan keterampilan kolaboratif karyawan menjadi modal penting bagi inovasi. Tim kerja yang heterogen secara keahlian dan pengalaman cenderung menghasilkan solusi yang lebih inovatif karena adanya keragaman perspektif.

2.4.4 Konsep Teater Inovasi (Innovation Theater)

Dalam upaya merespons disrupsi dan tuntutan pasar yang dinamis, banyak perusahaan besar dan mapan meluncurkan berbagai inisiatif untuk mendorong inovasi. Namun, tidak semua inisiatif tersebut menghasilkan dampak bisnis yang substantif. Fenomena di mana perusahaan tampak sibuk dengan aktivitas inovasi namun gagal menghasilkan luaran yang nyata dikenal dengan istilah "Teater Inovasi" (Innovation Theater). Konsep ini dipopulerkan oleh Steve Blank, seorang akademisi dan praktisi dari Silicon Valley, untuk mendeskripsikan serangkaian kegiatan inovasi yang lebih berfokus pada citra dan seremoni daripada hasil yang terukur (Blank, 2019).

Menurut Blank (2019), Teater Inovasi adalah konsekuensi dari ketidakmampuan atau keengganan organisasi untuk melakukan perubahan fundamental yang diperlukan untuk inovasi sejati. Perusahaan terjebak dalam pertunjukan inovasi karena lebih mudah untuk menyelenggarakan acara yang terlihat produktif daripada melakukan pekerjaan yang sulit, berisiko, dan sering kali mengganggu model bisnis yang sudah ada. Teater Inovasi pada dasarnya adalah aktivitas yang dirancang untuk membuat pimpinan merasa bahwa inovasi sedang terjadi, tanpa harus menghadapi risiko kegagalan yang melekat pada proses inovasi yang sebenarnya (Anthony, 2018).

Adapun karakteristik utama yang menandai adanya Teater Inovasi dalam sebuah organisasi antara lain:

- a. **Fokus pada Aktivitas, Bukan Hasil:** Penekanan lebih besar diberikan pada penyelenggaraan acara-acara seperti hackathon, kompetisi ide, tur inovasi ke Silicon Valley, atau pembangunan laboratorium inovasi yang megah. Meskipun kegiatan ini dapat bermanfaat, dalam konteks Teater Inovasi, kegiatan tersebut menjadi tujuan akhir, bukan sarana untuk mencapai tujuan bisnis (Blank, 2019).
- b. **Penggunaan Metrik Kesia-siaan (Vanity Metrics):** Keberhasilan program inovasi diukur dengan metrik yang tidak memiliki korelasi langsung dengan kinerja bisnis. Contohnya termasuk jumlah ide yang dihasilkan, jumlah karyawan yang berpartisipasi dalam lokakarya, atau jumlah tim yang dibentuk. Metrik ini mudah diukur dan dilaporkan, namun menyembunyikan fakta bahwa hanya sedikit (atau tidak ada) dari ide-ide tersebut yang berhasil diimplementasikan dan menghasilkan pendapatan atau penghematan biaya (Anthony, 2018; Blank, 2019).
- c. **Kurangnya Integrasi dengan Unit Bisnis:** Inisiatif inovasi sering kali dijalankan secara terpisah dari unit bisnis inti perusahaan. Tim inovasi mungkin beroperasi dalam "gelembung" atau "pulau" terisolasi yang tidak memiliki jalur yang jelas untuk mengintegrasikan produk atau layanan baru mereka ke dalam operasi utama perusahaan. Akibatnya, ide-ide hebat sering kali mati karena tidak mendapatkan dukungan, sumber daya, atau jalur ke pasar (Blank, 2019).

Teater Inovasi unggul dalam menghasilkan ide, tetapi lemah dalam proses eksekusi, validasi pasar, dan eskalasi. Tidak ada proses yang terstruktur dan didanai dengan baik untuk mengubah ide mentah menjadi prototipe, mengujinya dengan pelanggan nyata, dan mengembangkannya menjadi bisnis yang menguntungkan.

Dengan demikian, konsep Teater Inovasi menjadi sebuah teori untuk mengetahui apakah upaya inovasi sebuah perusahaan benar-benar diarahkan untuk menciptakan nilai baru atau sekadar menjadi aktivitas simbolis untuk menjaga citra sebagai organisasi yang inovatif.

2.5. Hubungan Kajian Teori

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi dalam mendorong inovasi. Oleh karena itu, keempat kajian teori yaitu teori persepsi, gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan inovasi memiliki keterkaitan erat dalam mendasari analisis empiris dan menjadi acuan utama dalam merumuskan fokus dan kerangka berpikir penelitian ini. Relevansi keempat kajian teori dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Persepsi menjadi fondasi dalam melihat bagaimana karyawan memaknai pengalaman mereka terhadap praktik komunikasi dan kepemimpinan di lingkungan kerja. Dalam konteks penelitian ini, persepsi bukan sekadar respons pasif, tetapi merupakan hasil interpretasi sosial yang membentuk sikap dan tindakan mereka terhadap inovasi. Oleh karena itu, teori persepsi digunakan sebagai acuan konseptual untuk memahami cara individu menginterpretasikan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dalam keseharian organisasi.
2. Teori gaya kepemimpinan memberikan kerangka klasifikasi terhadap pendekatan kepemimpinan yang diterapkan di Divisi Innovation and Digital Transformation. Gaya seperti transformasional, partisipatif, atau otoriter akan menciptakan persepsi yang berbeda terhadap iklim kerja dan inovasi. Oleh karena itu, teori kepemimpinan digunakan sebagai acuan interpretatif dan analitik untuk mengkaji sejauh mana gaya tersebut memengaruhi keterlibatan karyawan dalam perubahan dan penciptaan nilai baru.
3. Komunikasi organisasi merupakan media utama di mana kepemimpinan dijalankan dan persepsi dibentuk. Efektivitas komunikasi memengaruhi bagaimana kebijakan diterima, ide disampaikan, dan inovasi dibangun

secara kolaboratif. Teori komunikasi organisasi dalam penelitian ini berperan sebagai acuan evaluatif terhadap struktur, saluran, dan hambatan komunikasi di lingkungan XYZ AeroAsia, serta sebagai alat untuk memahami kontribusinya dalam membangun ekosistem inovatif.

4. Inovasi organisasi merupakan outcome yang dicapai melalui integrasi antara persepsi positif, kepemimpinan yang inspiratif, dan komunikasi yang terbuka. Oleh karena itu, teori inovasi digunakan sebagai acuan normatif dan empiris untuk mengevaluasi seberapa jauh dinamika interpersonal dalam organisasi (persepsi, komunikasi, dan kepemimpinan) berkontribusi terhadap penciptaan gagasan baru, proses yang efisien, dan budaya adaptif.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks. Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada dua studi terdahulu yang memiliki relevansi kuat, yaitu penelitian oleh Abdillah Kamal dalam konteks organisasi non-profit, serta penelitian oleh Arfianty, Wahjono, dan Maretasari yang berfokus pada perusahaan BUMN sektor penerbangan. Keduanya dipilih karena mengkaji peran komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, meskipun dengan pendekatan dan variabel yang berbeda.

Berikut dibawah ini adalah tabel penjelasan dua penelitian terdahulu yang peneliti gunakan :

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
Abdillah Kamal	Pola Komunikasi Forum Komunikasi Pemuda Indonesia	Kualitatif	Mengetahui peran dan pola komunikasi organisasi serta hambatannya	Komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja dan kekompakan anggota. Hambatan utama adalah kurangnya komunikasi yang lancar dan terbuka
Nonita Rahmatiyah Arfianty, Sentot Imam Wahjono, Rina Maretasari	Peran Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya	kuantitatif	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan manajemen bakat terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Indonesia Management.	Semua variabel yang diteliti memiliki reliabilitas tinggi (Cronbach's alpha > 0,7). Variabel gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.1. Persamaan

Kedua penelitian tersebut memiliki fokus pada pentingnya komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan dalam menunjang efektivitas kerja. Penelitian oleh Abdillah Kamal menekankan pentingnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan anggota dalam menciptakan koordinasi yang solid serta kinerja yang baik. Sementara itu, penelitian oleh Arfianty et al. menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan situasional tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tetap menjadi bagian dari variabel yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kualitas kerja karyawan.

Keduanya juga menyoroti bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi dapat membentuk iklim kerja yang lebih kolaboratif, baik melalui pola komunikasi terbuka maupun pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan tim. Dengan demikian, keduanya sepakat bahwa komunikasi dan kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mendukung fungsi manajerial dan pencapaian tujuan organisasi.

2.6.2. Perbedaan

Perbedaan mendasar antara kedua penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada:

1. Konteks Organisasi

Penelitian Kamal dilakukan dalam konteks organisasi kepemudaan non-profit, sedangkan Arfianty et al. meneliti kantor manajemen BUMN. Sementara itu, penelitian ini dilakukan secara khusus pada unit inovasi di perusahaan BUMN yang bergerak dalam sektor MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul), yakni PT Garuda Maintenance Facility AeroAsia Tbk, yang memiliki kompleksitas struktur dan tuntutan teknis tinggi.

2. Variabel dan Fokus Penelitian

Kamal lebih fokus pada pola komunikasi vertikal dan horizontal serta pengaruhnya terhadap kinerja pengurus. Penelitian Arfianty et al. mengkaji gaya kepemimpinan situasional bersama variabel lain seperti budaya organisasi dan manajemen bakat terhadap kinerja. Penelitian ini secara

husus menggabungkan fokus pada gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi dalam satu analisis terintegrasi, serta diarahkan pada satu tujuan strategis: mendorong inovasi organisasi.

3. Pendekatan Metodologis

Kedua penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, sementara penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif, untuk menggali secara lebih mendalam makna, pengalaman, dan perspektif subjektif karyawan dalam menjalankan komunikasi dan kepemimpinan di lingkungan kerja mereka.

2.6.3. Kontribusi

Kedua penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyajikan pendekatan baru yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi sebagai faktor pendorong inovasi, khususnya dalam konteks organisasi berbasis teknologi dan keselamatan tinggi seperti XYZ AeroAsia.

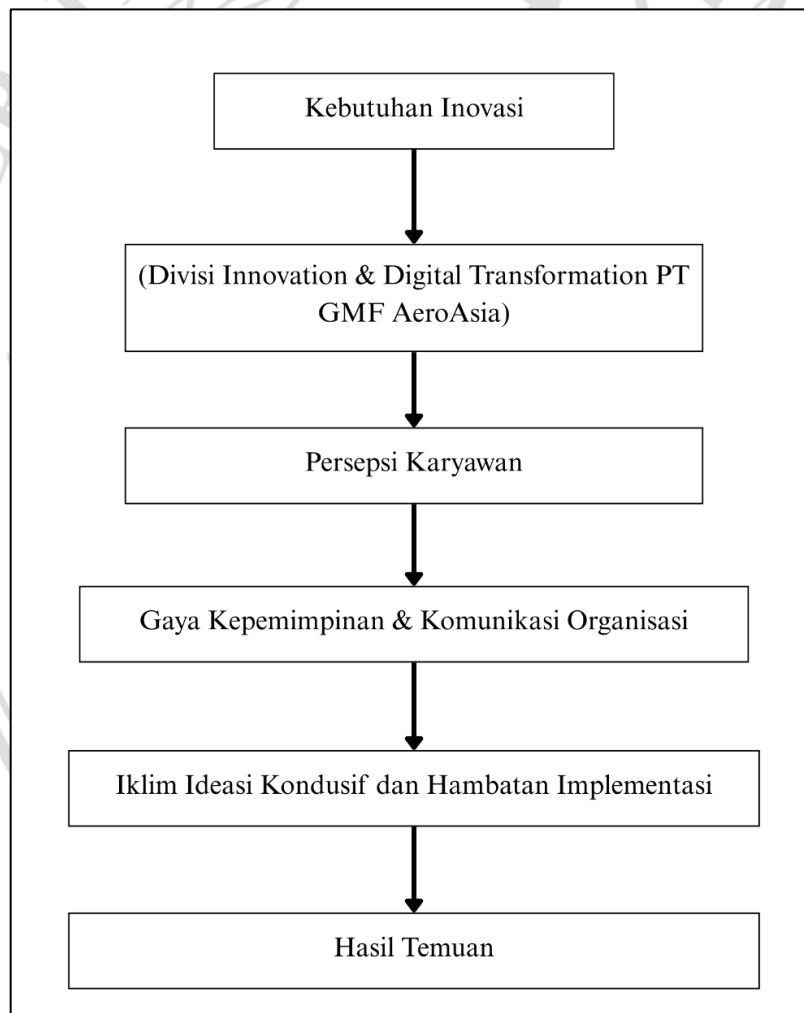
Selain itu, fokus pada Divisi Innovation and Digital Transformation memberikan nilai tambah karena unit ini berperan strategis dalam merancang dan mengimplementasikan inisiatif-inisiatif inovatif di lingkungan BUMN. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini mampu mengungkap dimensi-dimensi makna dan praktik kepemimpinan serta komunikasi yang mungkin luput dalam pendekatan kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya perspektif akademik mengenai hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan inovasi, serta menjadi referensi praktis bagi organisasi publik dan privat yang ingin membangun budaya inovatif melalui penguatan gaya kepemimpinan dan komunikasi internal.

2.7. Kerangka Berpikir Penelitian

Setelah memaparkan landasan konseptual dan meninjau penelitian terdahulu, perlu disusun sebuah kerangka berpikir yang secara sistematis menggambarkan alur logika penelitian ini. Kerangka berpikir berfungsi sebagai peta yang menghubungkan konteks masalah, fokus penelitian, sudut pandang yang digunakan, hingga temuan utama yang menjadi kesimpulan. Alur ini memastikan bahwa setiap tahapan penelitian saling terkait secara koheren untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Penelitian ini berangkat dari sebuah konteks masalah yang lebih besar, yaitu adanya paradoks di dalam BUMN. Di satu sisi, ada mandat inovasi yang kuat dari pemerintah untuk mendorong daya saing. Di sisi lain, BUMN menghadapi tantangan internal berupa budaya birokrasi yang cenderung kaku dan hierarkis, yang berpotensi menghambat kelincahan.

Objek Studi Untuk memahami paradoks tersebut, penelitian ini difokuskan pada satu studi kasus yang relevan, yaitu Divisi *Innovation and Digital Transformation* di PT. XYZ. Unit ini dipilih karena secara aktif menjalankan inisiatif inovasi dalam struktur BUMN, sehingga menjadi konteks yang tepat untuk mengamati interaksi antara dorongan inovasi dan realitas birokrasi.

Sudut Pandang Utama Penelitian ini tidak mengukur secara objektif, melainkan menggunakan persepsi karyawan sebagai sudut pandang utama. Sesuai dengan paradigma interpretatif, tujuannya adalah untuk memahami dan menggali bagaimana para pelaku inovasi di lapangan memaknai dan mengalami fenomena yang terjadi.

Konsep Utama yang Dianalisis Melalui sudut pandang karyawan, ada dua konsep utama yang dianalisis secara mendalam, yaitu bagaimana karyawan mempersepsikan Gaya Kepemimpinan atasan mereka dan bagaimana mereka memaknai dinamika Komunikasi Organisasi dalam keseharian kerja mereka. Analisis terhadap persepsi karyawan pada kedua konsep tersebut menghasilkan sebuah gambaran mengenai Ekosistem Inovasi yang ada. Ditemukan adanya dualisme dalam ekosistem ini: di satu sisi, tercipta iklim yang sangat kondusif untuk tahap pembangkitan ide (*ideation*). Namun di sisi lain, terdapat hambatan-hambatan sistemik pada tahap implementasi.

Penelitian ini sampai pada sebuah temuan utama. Kesenjangan tersebut memunculkan risiko nyata terjadinya fenomena "Teater Inovasi", di mana aktivitas inovasi terlihat sangat produktif di permukaan, namun secara fundamental terhambat untuk menghasilkan dampak bisnis yang terukur. Kerangka berpikir ini menjadi panduan dalam pelaksanaan metodologi penelitian di bab selanjutnya.