

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan, perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu (Ali dalam Innayah, dkk. 2024). Seiring perkembangan zaman serba digital seperti saat ini, setiap organisasi memiliki tantangan untuk mampu bersaing dengan organisasi lain yang juga terus bertumbuh (Romli dalam Mufidah, dkk. 2022). Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi dan kompetitif menjadi kunci bagi organisasi di era globalisasi untuk tumbuh dan berkembang. Meningkatkan produktivitas dan inovasi merupakan bagian penting dari SDM yang kompeten, yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Salah satu strategi yang efektif bagi organisasi agar dapat tetap eksis dan efektif untuk memainkan peranannya di tengah maraknya kompetisi adalah melalui inovasi organisasi (Budihardjo dalam Maitri dan Purba, 2018).

Menurut laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN) terdapat 4,75 juta pegawai aparatur sipil negara (ASN). Pada kondisi per 1 Juli 2024, Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Pusat dan Instansi daerah yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

adalah 4.758.730 dengan rincian jumlah PNS 3.655.684 (77%) dan 1.103.045 (23%) untuk PPPK.

Berdasarkan gendernya, mayoritas ASN di Indonesia adalah perempuan sebanyak 2,7 juta orang (57%), sedangkan ASN laki-laki sebanyak 2 juta orang (43%). Menurut tingkat pendidikannya, mayoritas ASN merupakan lulusan sarjana yaitu sebanyak 3,58 juta orang. Kemudian, diikuti oleh ASN lulusan diploma 618 ribu, sedangkan lulusan SD-SMA paling sedikit hanya 558 ribu. Selain itu, berdasarkan kelompok usianya, mayoritas ASN berasal dari kelompok usia produktif, yaitu generasi Y atau kelahiran 1977-1994 sebanyak 2,85 juta (54%). Lalu, disusul generasi X atau kelahiran 1965-1976 sebanyak 1,68 juta orang (36%), generasi Z atau kelahiran 1995-2010 sebanyak 380,51 ribu orang (8%), dan generasi *baby boomer* atau kelahiran 1946-1964 sebanyak 101,64 ribu orang (2%). (BKN, 2024).

Dengan komposisi demografis yang beragam serta didominasi oleh generasi produktif, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia memiliki potensi besar untuk mendukung pengembangan inovasi di berbagai instansi pemerintahan. Dalam konteks ini, kemampuan inovatif menjadi faktor krusial, sebagaimana diutarakan oleh Robbins (dalam Rosyiana, 2019) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan yang baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Drucker (dalam Lin & Shin, 2021) mengutarakan bahwa inovasi adalah mengejar perubahan baru, berorientasi pada tujuan, dan terorganisir. Inovasi menjadi bagian penting organisasi untuk mampu menghadapi rivalitas (Romli dalam Mufidah, dkk. 2022). Organisasi semakin menyadari bahwa

tidak ada perusahaan kecil maupun besar yang dapat meraih kesuksesan secara berkelanjutan tanpa pegawai yang memiliki keterampilan untuk menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaannya (Ratnasari & Wulansari, 2019).

Survei terbaru menunjukkan bahwa tingkat inovasi di Indonesia mengalami peningkatan. Menurut laporan Indeks Inovasi Global (*Global Innovation Index/GII*) tahun 2024, Indonesia berhasil naik tujuh peringkat, dari posisi 61 menjadi 54. Peningkatan ini mencerminkan kemajuan dalam berbagai aspek, seperti stabilitas kebijakan bisnis, penguatan budaya kewirausahaan, pendanaan untuk *startup*, serta kolaborasi antara universitas dan industri. Selain itu, skala pasar domestik yang besar dan peningkatan belanja perangkat lunak turut menjadi faktor pendorong utama. Meskipun demikian, inovasi di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, seperti Singapura yang memimpin di posisi keempat secara global, Malaysia diposisi 33, Thailand diposisi 41, Vietnam diposisi 44, dan Filipina diposisi 53.

Perilaku inovatif di sisi lain, berarti mengembangkan ide-ide baru untuk memecahkan masalah yang sulit dan menemukan teknologi, proses, dan metode baru yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan lebih efektif (Scott dalam Lee, dkk. 2021) . Oleh karena itu perilaku inovatif individu menjadi faktor penting bagi pencapaian inovasi organisasi. Perilaku inovatif individu dalam konteks organisasi dikenal sebagai perilaku kerja inovatif atau *innovative work behavior*.

Scott dan Bruce (dalam Firdausiah & Etikariena, 2021) mendefinisikan Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai intensi individu untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru pada pekerjaan, kelompok, atau

organisasinya. Perilaku kerja inovatif adalah perilaku pegawai yang menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru atau ide-ide kreatif serta keberaniannya mengambil risiko sehingga memberikan manfaat bagi organisasi (Jong & Hartog dalam Rosyiana, 2019). Hanifan dan Pangestuki (2024) mengutarakan bahwa perilaku ini melibatkan kemampuan pegawai untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam situasi kerja mereka, termasuk mengembangkan produk baru, memperbaiki proses bisnis, mengenali peluang baru, mencari sumber daya baru, dan meningkatkan keefektifan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, Farr dan Ford (dalam Purnama, 2024) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan disengaja dan penyampaian ide yang berguna. Menurut Fatihudin, dkk. (2023), pegawai yang memiliki pemahaman terhadap perubahan akan melakukan usaha secara optimal dalam cara berpikir yang inovatif dan kreatif guna melakukan pekerjaan secara efektif, hal ini disebabkan pada perubahan digitalisasi yang mengikat pada pekerjaannya saat ini dan senantiasa mempertahankan perilakunya secara inovatif untuk pekerjaannya. Perilaku inovatif menjadi strategi pegawai untuk dapat bersaing ditengah kompetisi kerja yang ketat, yang menyebabkan pola kerja inovatif pegawai menghasilkan ide baru dalam melakukan produksi maupun proses kerja dengan tujuan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Perilaku kerja inovatif sangat penting bagi efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, terutama pada lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, dimana pegawai memikirkan dan menerapkan ide-ide yang inovatif dalam

merespon perubahan lingkungan kerja (Pieterse, dkk. dalam Reano, dkk. 2022). Menurut De Jong dan Hartog (2007) individu yang inovatif memiliki kecenderungan untuk gigih dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pegawai. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif, yakni faktor individual, organisasi, dan kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam mendorong perilaku kerja *innovative work behavior*, Schein (dalam Hartomo & Yulianti, 2024). Northouse (2013) mengutarakan bahwa hal tersebut dikarenakan pemimpin memiliki peran penting dalam mempengaruhi kreativitas dan inovasi pegawai. Menurut Mandang (2020) salah satu hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dengan pegawai. Salah satu teori kepemimpinan yang dianggap dapat memberikan memunculkan perilaku kerja inovatif pada pegawai adalah *leader-member exchange (LMX)* (Alsughayir, 2017).

Liden dan Maslyn (dalam Hanifan & Pangestuti, 2024) mengutarakan bahwa *leader member exchange (LMX)* adalah suatu relasi berunsur resiprokal dan multidimensional diantara pimpinan terhadap pengikutnya dimana mengembangkan aspek relasi kerja yang bervariasi kepada setiap bawahannya. *Leader member exchange (LMX)* adalah kualitas hubungan atas pertukaran interpersonal yang didalamnya mencakup pihak pemimpin dengan para anggotanya, Setiadi (dalam Fahlevi, 2023). *Leader member exchange* memiliki karakteristik tersendiri dengan cara memusatkan perhatian terhadap hubungan yang khusus serta spesifik yang dihadirkan pemimpin terhadap seluruh bawahan atau

anggotanya, Marrow (dalam Fahlevi, 2023). Berdasarkan penjelasan di atas, jelaslah bahwa pemimpin memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Kemampuan berinovasi menjadi kunci utama bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang. Inovasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan produk dan layanan baru, meningkatkan efisiensi, dan memuaskan pelanggan dengan lebih baik. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), sebagai institusi yang bertugas meningkatkan kompetensi aparatur negara, perlu terus berinovasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap tantangan era modern.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 16 Januari 2025 terhadap 5 orang pegawai BPSDM mengungkapkan beberapa hal penting terkait kondisi kerja yang dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif. Pegawai sering kali hanya ingin mengungkapkan pendapat yang sudah biasa disampaikan. Meskipun terdapat ide-ide bagus yang bisa diajukan, pegawai memilih untuk tidak mengungkapkan ide tersebut karena takut mengalami kesulitan atau masalah setelah mengemukakan pendapat. Ketakutan ini membuat pegawai kurang kreatif dan inovatif. Akibatnya pegawai lebih suka berada dalam zona nyaman dengan mengemukakan pendapat yang sudah dikenal, meskipun sebenarnya terdapat peluang untuk menghasilkan pemikiran yang lebih baru dan menarik.

Selain itu pegawai mengungkapkan adanya keraguan saat ingin mengemukakan ide atau saran dalam diskusi dengan atasan, yang disebabkan oleh rasa enggan atau ketidaknyamanan terhadap rekan kerja. Pendapat yang sudah

diusulkan dan disepakati untuk diproses terkadang tiba-tiba batal, sehingga mengakibatkan pegawai merasa malas membuat pembaruan selanjutnya. Hal itu terjadi karena pegawai merasa bahwa usulan tersebut nantinya akan sia-sia dan buang-buang waktu. Akibatnya pegawai memilih untuk pasif dalam sesi diskusi. Selanjutnya meskipun beberapa ide berhasil diusulkan, proses penerapannya memerlukan waktu yang panjang akibat birokrasi yang formal dan berjenjang. Situasi ini seringkali membuat pegawai ragu untuk berkontribusi penuh, karena merasa bahwa inovasi akan tertahan dalam proses birokrasi.

Selanjutnya dari sisi hubungan dengan atasan, beberapa pegawai menyatakan bahwa atasan cenderung lebih sering berinteraksi dengan pegawai yang sudah terbiasa berdiskusi dengannya. Sehingga pegawai merasa terdapat perbedaan kedekatan secara personal dengan atasan dikarenakan tindakan atasan yang tidak adil saat ingin berdiskusi dengan bawahan. Salah satu kepala sub bagian umum dan kepegawaian mengutarakan bahwa ada pegawai yang merasa cocok dan dapat berkomunikasi baik dengannya, sehingga hubungan personal terjalin lebih erat. Namun, ada juga pegawai yang merasa kurang cocok secara personal, yang dapat mempengaruhi dinamika kerja tim.

Kondisi-kondisi di atas mengindikasikan bahwa aspek *leader-member exchange* (LMX) memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif di lingkungan BPSDM, mengingat kualitas interaksi atasan dan pegawai dapat menentukan sejauh mana mereka merasa didukung dalam menyampaikan ide-ide baru dan berkontribusi inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dan Wulansari (2019), dengan judul “*Effect of Leader member exchange on*

Innovative Work Behaviour through Work Engagement as a Mediation". Hasil dari penelitian ini yaitu LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya penelitian oleh Mandang (2020), mengenai "*analyzing the influence of Leader-Member Exchange and ethical leadership toward employee's innovative work behavior at PT. Bank SulutGo main branch office Manado*", dimana didapatkan hasil bahwa LMX memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Bank SulutGo.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti dan Kusmaryani (2023) dengan judul "*the influence of leader member exchange on innovative work behavior (a study of high school teachers)*" menunjukkan hasil bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, dimana LMX memengaruhi perilaku kerja inovatif dengan kontribusi sebanyak 30,8%. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hanifan dan Pangestuti (2024) dengan judul "pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di lapas kelas IIA Purwokerto", didapatkan hasil bahwa *leader member exchange* (LMX) memengaruhi perilaku kerja inovatif dengan kontribusi sebanyak 13%.

Lalu pada penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa, dkk. (2024) dengan judul "pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku inovatif dengan keterikatan kerja sebagai mediator". Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif menyatakan bahwa *leader member exchange* memiliki pengaruh yang searah (positif) dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti semakin tinggi *leader*

member exchange maka cenderung dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dalam hal subjek penelitian, lokasi penelitian, dan tahun dilaksanakannya penelitian. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja inovatif pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menjawab apakah terdapat pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja inovatif pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja inovatif pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan (*leader-member exchange*) dengan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dapat membantu memperkuat landasan teori yang mengaitkan dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi dengan penciptaan perilaku inovatif di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan perspektif baru yang relevan dalam konteks organisasi pemerintahan..

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada pegawai BPSDM tentang pentingnya *leader-member exchange* (LMX) dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Dengan pemahaman ini, pegawai dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan atasan maupun rekan kerja guna mendorong inovasi dalam pekerjaan.

b. Bagi Pihak Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi BPSDM dalam merancang kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota, instansi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji lebih lanjut tentang pengaruh antara *leader member exchange* dan perilaku kerja inovatif.