

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu faktor penting pada organisasi adalah sumber daya manusia. Segala kegiatan tersebut akan berpengaruh terhadap keberjalanan organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia, walaupun dengan kelengkapan prasarana dan sarana yang mendukung. Kesamaan visi dan misi dengan organisasi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, akan menjadikan organisasi mencapai tujuannya.

Tujuan organisasi akan tercapai jika sumber daya manusia dapat mengikuti ritme pekerjaan yang berlaku di organisasi. Hal ini mengakibatkan tujuan yang sudah ditargetkan dapat tercapai. Semakin ketatnya persaingan di dunia bisnis, inovasi terus dikembangkan di berbagai sektor. Inovasi tidak akan muncul jika tidak ada perilaku inovatif dari para karyawannya (sumber daya manusia). Perilaku inovatif yang dilakukan karyawan akan sangat mempengaruhi perkembangan organisasi.

Perilaku inovatif adalah proses dimana gagasan baru dihasilkan, diciptakan, dikembangkan, diterapkan, dipromosikan, disadari dan dimodifikasi oleh karyawan untuk mendapatkan keuntungan kinerja (Thurlings, et al., 2015). Dengan adanya perilaku inovatif ini maka akan menghasilkan inovasi-inovasi yang berguna bagi organisasi. Inovasi yang dihasilkan dalam bentuk teknologi dan non-teknologi. Dengan inovasi yang

dihasilkan ini, diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih mudah.

Perilaku inovatif dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai kepercayaan dan pola nilai agar individu dapat mengerti fungsi organisasi dan memberikan norma yang berlaku dalam organisasi (Deshpande & Webster, 1989). Dengan adanya budaya organisasi yang mendukung untuk melakukan inovasi, maka karyawan akan terdorong berperilaku inovatif.

Dukungan organisasi untuk melakukan inovasi tidak terlepas dari peran pemimpin. Pemimpin yang menginginkan adanya inovasi akan memberikan stimulus kepada para karyawannya untuk berperilaku inovatif dengan berbagai program yang ada. Dengan adanya stimulus ini akan memberikan dampak perilaku inovatif pada karyawan. Karyawan juga akan memberikan timbal balik kepada atasannya.

LMX (*Leader Member Exchange*) adalah cara seorang pemimpin dan bawahannya membangun hubungan dua arah, berfokus pada hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan satu bawahannya dengan cara memberikan perlakuan yang berbeda dengan bawahannya yang lain (Fisk & Friesen, 2012). Dengan adanya *leader member exchange*, atasan dan bawahan dapat bekerjasama dengan baik karena adanya hubungan dua arah. Hubungan dua arah ini diharapkan dapat memberikan stimulus untuk berperilaku inovatif.

Dalam membentuk perilaku inovatif diperlukan proaktif dari para karyawan. Hal ini dikarenakan perilaku inovatif tidak akan timbul jika para

karyawan hanya bermalas-malasan. Proaktif mengacu pada kecenderungan perilaku untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi lingkungan seseorang (Bateman & Crant, 1993). Dengan proaktif ini, maka karyawan akan lebih aktif untuk mencari pertukaran informasi dengan atasan mereka, sehingga dapat menghindari potensi masalah.

Proaktif ini dapat distimulasi dari lingkungan organisasi yang mendukung seperti budaya organisasi yang berkembang. Dengan budaya organisasi yang memberikan kemudahan karyawan untuk berkontribusi pada kegiatan yang ada, maka karyawan cenderung akan memberikan proaktif (Bateman & Crant, 1993). Selain itu, proaktif juga dihasilkan dari hubungan dua arah antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya hubungan dua arah ini akan memberikan kemudahan bagi bawahan untuk melakukan proaktif karena mengetahui kondisi organisasi dari sudut pandang atasan juga. Sehingga aktivitas yang dilakukan oleh bawahan akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, menurut Park dan Joo (2018), proaktif juga memediasi hubungan antara hubungan pemimpin-bawahan dan perilaku inovatif.

Perilaku inovatif diperlukan untuk menghasilkan inovasi pada organisasi. Inovasi diperlukan bagi bisnis untuk memajukan organisasi yang sesuai dengan perkembangan zaman. Inovasi tidak hanya dilakukan pada sektor teknologi, inovasi dikembangkan di berbagai sektor usaha. Pada sektor pemerintahan juga dituntut untuk melakukan inovasi agar sesuai dengan kebutuhan saat ini (Park & Jo, 2018).

Para PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Indonesia akan melakukan pendidikan dan pelatihan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu, pengabdian, kemampuan, keahlian, dan keterampilan pada pegawai. Pendidikan dan pelatihan ini dilakukan di daerah masing-masing. PNS Provinsi Jawa Tengah akan dididik dan dilatih di BPSDMD (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah) Provinsi Jawa Tengah. Adanya tugas menjadi pusat pendidikan dan pelatihan membuat BPSDMD Provinsi Jawa Tengah terus melakukan inovasi, sehingga pada tahun 2017, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan) terbaik di Indonesia. Penghargaan ini diberikan karena program strategis lembaga diklat dan inovasi yang dimiliki. Inovasi ini terjadi karena adanya perilaku inovatif dari para pegawai.

Survei sebuah studi inovasi pada tahun 2011 dengan judul *The Challenge of Innovating in Government* yang diteliti oleh Borin yang dilakukan di sektor publik, memberikan hasil bahwa :

- Inovasi sebanyak 50% di sektor publik merupakan inisiatif dari manajer tingkat menengah (*middle manager*) dan staf *front line*.
- Hasil inovasi sebanyak 70% bukan respons krisis.
- Inovasi sebanyak 60% melewati batas-batas organisasional.
- Motivasi agar dihargai atau dikenal menghasilkan inovasi.

Inovasi yang telah dilakukan oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah pada bidang teknologi ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 1.1**  
**Inovasi di Bidang Teknologi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah**

No	Nama Aplikasi	Kegunaan
1	SIMACAN	Sistem Informasi Database Pengelolaan Camat di Jawa Tengah
2	TRUST ( <i>Training Schedule System</i> )	Info kediklatan di BPSDMD Prov. Jateng yang ditampilkan dalam bentuk grafis.
3	PAK WI Online	Sistem Pelayanan Administrasi Kegiatan Widyaiswara Online
4	Reg-Online	Sistem Pendaftaran Peserta Diklat di BPSDMD Prov. Jateng melalui Instansi Pembina masing-masing
5	MCC	Media komunikasi dan pelaporan jarak jauh antara coach dengan para peserta diklat khususnya untuk Diklat Kepemimpinan Tk I, II, III, IV, dan Latsar CPNS
6	E-Library	Aplikasi perpustakaan online BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
7	MRA	Aplikasi media rencana aksi untuk peserta Diklat Teknis dan Fungsional BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
8	E-Proper	Aplikasi informasi proyek perubahan/ inovasi peserta diklat kepemimpinan Tk II, III, IV BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
9	SiMONIKA	Sistem informasi info kurikulum yang ada di BPSDMD Prov. Jateng
10	Info-Grafis	Info BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang ditampilkan dalam bentuk grafis
11	ALONA	Aplikasi layanan tentang open data kediklatan di BPSDMD Jateng
12	EVALUASI	Sistem untuk evaluasi diklat meliputi tenaga pengajar, alumni, & pelaksanaan Diklat di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
13	E-Public	Sistem tentang layanan informasi, pengaduan, survei pelayanan dan keberatan atas layanan informasi di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
14	E-Sewa	Sistem untuk menyewa sarana dan prasarana yang ada di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
15	Sinta	Sistem informasi tamu yang berkunjung di BPSDMD Prov. Jateng

Sumber : <http://bpsdmd.jatengprov.go.id>

Inovasi yang dihasilkan merupakan hasil dari perilaku inovatif para PNS yang bekerja di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Hal ini didukung dari keadaan organisasi yang memang memprioritaskan inovasi untuk mempermudah pekerjaan karyawan dan organisasi. Selain itu, dukungan pimpinan dan hubungan dua arah dari pimpinan dan karyawan menyebabkan inovasi terlaksana di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

*Research gap* adalah kesenjangan penelitian yang ditemukan peneliti berdasarkan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti merumuskan mengambil dua *research gap* yaitu

1. Metode Penelitian

Pada penelitian-penelitian terdahulu, sebagian besar metode penelitian yang banyak digunakan adalah menggunakan SEM dan analisis regresi. Pada penelitian ini menggunakan metode SEM PLS (*Structural Equation Modeling Partial Least Squares*) yang digunakan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten.

2. Hasil Uji Penelitian

Pada penelitian terdahulu ada beberapa pertentangan hasil uji yang dilakukan oleh peneliti yang dapat dilihat pada Tabel 2.2.

**Tabel 1.2. Hasil Uji Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian
1	Hogan dan Coote (2014)	Budaya organisasi mempengaruhi inovasi secara signifikan.
2	Li et al (2018)	Budaya organisasi tidak signifikan berdampak pada inovasi organisasi.
3	Kim dan Koo (2017)	<i>Leader member exchange</i> secara signifikan mempengaruhi perilaku inovatif.

No	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian
4	Erkutlu (2012)	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proaktif.
5	Park dan Jo (2018)	<i>Leader member exchange</i> memiliki pengaruh positif terhadap proaktif dan proaktif mempengaruhi perilaku inovatif.

Dari tabel di atas dapat diketahui hasil dari penelitian terdahulu, sehingga penelitian ini akan meneliti hubungan variabel-variabel yang ada pada hasil penelitian tersebut.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang pada poin 1.1., diketahui bahwa BPSDMD Provinsi Jawa Tengah memiliki prestasi yang baik di bidang inovasi dan program kerja, sehingga menjadi diklat terbaik di Indonesia pada tahun 2017. Hal ini terjadi karena adanya perilaku inovatif dari para PNS yang bekerja di dalamnya.

Dari *research gap*, peneliti mengambil dua faktor untuk membedakan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Kedua faktor tersebut adalah metode penelitian dan hasil uji penelitian. Dengan adanya kedua faktor tersebut diharapkan mendapatkan hasil yang tepat sasaran.

Budaya organisasi, *leader member exchange*, dan proaktif merupakan beberapa faktor yang membuat pegawai menjadi lebih inovatif. Dengan perilaku inovatif dari pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah ini maka akan membuat organisasi terus melakukan inovasi.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka dapat dibuat pertanyaan untuk penelitian ini yaitu:

1. Apakah budaya organisasi di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berpengaruh terhadap perilaku inovatif pegawai?
2. Apakah *leader member exchange* di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berpengaruh terhadap perilaku inovatif pegawai?
3. Apakah budaya organisasi di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berpengaruh terhadap proaktif pegawai?
4. Apakah *leader member exchange* di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berpengaruh terhadap proaktif pegawai?
5. Apakah proaktif pegawai di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berpengaruh terhadap perilaku inovatif?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, *leader member exchange*, dan *proactivity* terhadap perilaku inovatif. Berikut tujuan dari penelitian:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku inovatif di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap proaktif pegawai di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.



4. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap proaktif pegawai di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
5. Menganalisis pengaruh proaktif pegawai terhadap perilaku inovatif di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.2.1. Kegunaan Praktis**

1. Dapat digunakan sebagai informasi atau bahan pertimbangan bagi instansi pemerintahan lain agar dapat meningkatkan perilaku inovatif pada pegawainya.
2. Adanya kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia pada umumnya dan instansi pemerintah pada khususnya.

#### **1.3.2.2. Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan referensi lain bagi peneliti yang akan meneliti variabel budaya organisasi, *leader member exchange*, proaktif, dan perilaku inovatif.
2. Adanya kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, yaitu memperkuat teori tentang budaya organisasi, *leader member exchange*, proaktif, dan perilaku inovatif, maupun untuk memberikan timbal balik pada penelitian sebelumnya.