

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi tantangan ekonomi global, perusahaan dituntut dapat mengikuti perubahan dengan cepat. Tingkat perubahan teknologi, sosial, dan kelembagaan menghasilkan siklus hidup lebih pendek dari produk saat ini (Dejong, 2007). Kondisi ini mengharuskan perusahaan harus siap untuk berubah secara permanen, fleksibel dan merasakan lingkungan bisnis untuk mencapai adaptasi yang dinamis terhadap konteks kompleksitas proses globalisasi dan perubahan yang tak terduga (Contreras, dkk., 2017). Organisasi yang inovatif akan lebih mudah dalam menghadapi tantangan lingkungannya dengan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan organisasi yang kurang inovatif (Damanpour dan Gopalakrishnan, 1998).

Hasil indeks inovasi global tahun 2018, Indonesia menduduki peringkat ke 85 dari 126 negara (The Global Innovation Index 2018). Posisi Indonesia menempati urutan ke 14 dari total 15 negara untuk kawasan Asia Tenggara, Asia Timur, dan Oceania (The Global Innovation Index 2018). Posisi Indonesia juga masih di bawah Malaysia, Thailand, Vietnam, Brunei dan Filipina. Laju pertumbuhan di ekonomi Indonesia mengalami peningkatan 3,09% dibandingkan tahun 2017 (BPS, 2018). Salah satu bidang yang mendukung pertumbuhan ekonomi di Indonesia yaitu pertumbuhan produksi industri manufaktur. Pertumbuhan industri manufaktur naik sebesar 5,04% dari tahun 2017 (BPS, 2019). Industri manufaktur

merupakan salah satu bidang perusahaan yang banyak perlu banyak melakukan inovasi. Dengan adanya peningkatan inovasi pada bidang industri di Indonesia, terutama pada industri manufaktur, akan dapat membangun ekonomi nasional. Industri manufaktur memiliki peran yang sangat strategis dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia menjadi lebih tinggi lagi dan berkelanjutan (Anggita, 2019).

Penting bagi perusahaan untuk berusaha terus-menerus berinovasi terkait layanan, produk, proses kerja, dan teknologi agar mendapatkan keunggulan yang kompetitif (De Jong dan Den Hartog, 2008). Inovasi merupakan hal penting untuk efektivitas organisasi (Yuan dan Woodman, 2010). Inovasi dan kreativitas di tempat kerja telah menjadi penentu yang semakin penting dari kinerja organisasi, kesuksesan, dan kelangsungan hidup jangka panjang (Anderson, dkk., 2014). Salah satu cara agar organisasi menjadi lebih inovatif adalah mendorong kemampuan karyawan untuk berinovasi (De Jong, 2007).

De Jong dan Den Hartog (2008) menjelaskan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang bertujuan konstruktif yang mencakup eksplorasi dan pembangunan ide-ide yang baru, dan juga perilaku-perilaku yang muncul untuk menjalankan perubahan, mengimplementasikan pengetahuan yang baru, meningkatkan proses atau prosedur yang sudah ada, dan meningkatkan performa personal dan atau organisasi. Saat karyawan memiliki perilaku kerja inovatif mengenali adanya kesenjangan antara kinerja actual dan potensial, maka karyawan tersebut akan berusaha untuk mengeksplorasi ide untuk memperbaiki kondisi tersebut, kemudian ia akan memunculkan ide, dan mencari dukungan kepada orang lain

untuk mewujudkan ide tersebut sehingga ide tersebut dapat diimplementasikan di lingkungan kerja (De Jong dan Den Hartog, 2010).

Konstruk perilaku kerja inovatif memiliki berkaitan erat dengan konstruk kreativitas dalam kerja, namun tidak sepenuhnya sama. Kreativitas dalam kerja merupakan konstruk yang merupakan bagian atau tahap pertama dari konstruk perilaku kerja inovatif yang berkaitan dengan produksi dari ide-ide baru dan berguna tentang produk, layanan, proses dan prosedur (De Jong dan Den Hartog, 2010). Sedangkan perilaku kerja inovatif tidak hanya mencakup pembentukan ide-ide, namun juga perilaku-perilaku yang ditampilkan untuk mengimplementasi ide tersebut dan mencapai peningkatan dalam performa individual dan organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2010).

Perilaku kerja inovatif tidak diharapkan dari karyawan dalam peran formal mereka sebagai karyawan, atau membentuk kontrak eksplisit antara karyawan dan organisasi (Janssen, 2000). Dalam lingkungan organisasi, baik perilaku kreatif dan perilaku kerja inovatif termasuk dalam kategori perilaku *extra-role* yang sebenarnya tidak dirinci dalam rumusan pekerjaan karyawan (Afsar dan Badir, 2017), namun karyawan yang terlibat dalam perilaku semacam itu cenderung membuat organisasi, kelompok atau karyawan itu sendiri dapat melakukan tugas-tugasnya lebih efektif (Janssen, 2000).

Organisasi akan memiliki banyak manfaat saat karyawan menerapkan perilaku inovatif dimana karyawan mengembangkan, melaksanakan, bereaksi dan memodifikasi ide-ide yang sebelumnya tidak dikembangkan (Ramamoorthy, dkk., 2005). Maka karyawan memiliki peranan penting dalam inovasi produk, proses,

dan metode dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Anshari, Brasit, dan Hamid (2018) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku kerja inovatif dengan kinerja organisasi. Maka dengan adanya perilaku kerja inovatif pada karyawan akan membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja secara langsung diantaranya, kepemimpinan transaksional dan transformasional (Contreras, dkk., 2017), keterikatan kerja (Anwar dan Niode, 2017; Kim dan Park, 2017; Contreras, dkk., 2017), *leader member exchange* (Alsughayir, 2017; Anshari, dkk., 2018; June dan Keng, 2014; Argawal, dkk. 2013; dan Wang, dkk., 2015).

Berdasarkan pemaparan di atas diketahui bahwa faktor kepemimpinan memiliki banyak pengaruh terhadap perilaku kinerja inovatif. Dalam memaksimalkan manfaat dari cara-cara kerja yang lebih baik maka membutuhkan kepemimpinan yang terampil untuk mengelola inovasi dan kreativitas (Anderson, dkk., 2014). Kepemimpinan yang memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif yaitu *leader member exchange*, dan gaya kepemimpinan yang terdiri dari transaksional dan transformasional. Pada umumnya teori kepemimpinan mengkalifikasikan ke dalam kategori umum seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku, atau pendekatan kontingensi/situasional yang berfokus terutama pada karakteristik pemimpin (misalnya, sifat, perilaku, gaya, dll) dan bagaimana karakteristik ini membuat pemimpin efektif atau tidak efektif dalam situasi yang berbeda (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Pada teori kepemimpinan lainnya lebih banyak menekankan pada

domain pemimpin, tanpa penekanan yang sama dan bersamaan dengan domain lain (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Pada *leader member exchange* menekankan bahwa kepemimpinan melibatkan tiga domain yaitu pemimpin, pengikut, dan hubungan. Kepemimpinan yang melibatkan tiga domain akan memperoleh pemahaman yang lebih seimbang tentang proses kepemimpinan (Graen dan Uhl-Bien, 1995). *Leader member exchange* terfokus pada hubungan diadik antara pemimpin dan pengikut (Graen dan Uhl-Bien, 1995).

Kajian dalam penelitian ini difokuskan pada teori kepemimpinan *leader member exchange* sebagai variabel yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif. *Leader member exchange* dapat mendorong perilaku kerja inovatif dari eksplorasi ide hingga implementasi ide, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional, traksaksional, dan pemberdayaan efektif dalam pemunculan ide-ide baru (Atitumpung dan Badir, 2017). *Leader member exchange* didasarkan pada hubungan yang berkualitas dan membantu karyawan untuk mendapatkan dukungan sosial dan persetujuan yang mendukung ide-ide sehingga mereka dapat diimplementasikan secara efektif (Schermyly, dkk., 2013). Perilaku kerja inovatif memakan waktu yang cukup lama karena dalam menerapkan ide-ide dan mengevaluasi apakah mereka memenuhi tujuan yang diinginkan sehingga membutuhkan upaya yang konsisten dalam jangka waktu yang lebih lama, dan untuk mengambil tantangan, dukungan dan hubungan yang berkualitas dengan atasan langsung sangat penting.

Selain itu, perilaku kerja inovatif bersifat tidak pasti dan beresiko, karena tidak semua orang yakin mengenai hasil maka penting untuk memiliki hubungan

baik dengan atasan akan menjadi lebih mudah. Selain itu, saat bawahan terlibat dalam perilaku kerja inovatif ketika mereka tidak memiliki ketakutan atas hal yang tak dikenal. Ketika bawahan mengetahui bahwa jika ide berkembang dan berhasil, maka karyawan lain akan mengetahui dari mana ide itu berasal, dan jika ide gagal dan tidak mencapai hasil, maka bawahan tersebut tidak akan disalahkan, inovasi dan pencarian eksplorasi meningkat (De Jong dan Den Hartog, 2008). Hubungan *leader member exchange* yang berkualitas memastikan bahwa atasan ada membantu dan melindungi bawahan setiap kali ide tidak berhasil. Selain itu, karyawan lain yang enggan menjadi bagian dari perubahan dan menolak ide-ide baru, sehingga peran pemimpin untuk meyakinkan dan memotivasi rekan kerja untuk menerapkan perubahan dijamin bagi bawahan yang memiliki hubungan yang berkualitas dengan atasannya.

Teori *leader member exchange* menggambarkan bagaimana para atasan dan bawahan mengembangkan hubungan *exchange* yang berbeda dengan bawahan mereka (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987). Hubungan *exchange* didefinisikan sebagai saling mempengaruhi transaksi yang mengarah ke pengembangan hubungan sosial dari waktu ke waktu (Hollander, 1978). Misalnya selama transaksi itu atasan menerima persetujuan dalam bentuk status, *esteem*, loyalitas, dan potensi untuk memberi pengaruh yang lebih besar, sebagai imbalannya bawahan dapat menerima penghargaan intrinsik seperti otoritas, kebebasan, promosi, bonus, penugasan yang menguntungkan, dan potensi untuk mendapatkan lebih banyak hal yang sama (Basu dan Green, 1997).

Berasal teori *social exchange* dimana saat atasan memberikan kesempatan untuk pengembangan, pengawasan yang adil, pekerjaan yang bermakna, dan otonomi, bawahan merasa berkewajiban untuk membayar kembali para pemimpin dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, perilaku kewarganegaraan (Bhal, 2006), Inovasi (Basu dan Green, 1997; Scott dan Bruce, 1998), kompetensi (Epitropaki dan Martin, 2005; Lee, 2007), dan kepercayaan (Bauer dan Green, 1996). Timbal balik antara atasan dan bawahan dapat dijelaskan oleh teori kontrak psikologis. Kontrak psikologis muncul saat bawahan yakin bahwa janji bawahan terhadap atasan sebanding dengan janji atasan terhadap bawahan mengacu pada hubungan timbal balik. (Conway dan Briner, 2005). Ketika atasan memenuhi kontrak psikologis bawahan dengan mengurus kebutuhan pribadi dan profesional dan memperlakukan mereka dengan hormat, pemenuhan itu menciptakan rasa kewajiban bagi bawahan untuk membalas dengan cara yang sama positif. Karyawan akan memberikan upaya yang maksimal baik dari pekerjaan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki, serta memberikan pekerjaan yang berkualitas dan fleksibel (Conway dan Briner, 2005).

Teori *leader member exchange* menjelaskan dalam pengembangan hubungan kerja, pemimpin akan menilai perilaku, motivasi, dan kinerja anggotanya untuk menentukan seberapa banyak autonomi, *discretion*, pemberdayaan, dan pengaruh dalam pengambilan keputusan untuk memungkinkan masing-masing anggota tim (Scott dan Bruce, 1994). Atasan dan bawahan akan memiliki perbedaan hubungan dan perlakuan sehingga membentuk dua kategori yaitu "*in-group*" dan "*out-group*" (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Pada kategori *in-group* akan memunculkan

kualitas hubungan pertukaran yang tinggi. Liden dan Maslyn, (1998) menemukan individu yang berada di kualitas tinggi akan mendapatkan tugas yang lebih menarik dan lebih sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan, frekuensi komunikasi yang lebih sering dengan atasan, partisipasi dan pengaruh serta kontrol yang lebih tinggi terhadap aktivitas tim, dan juga menerima lebih banyak dukungan, pengakuan, penghargaan, dan imbalan (*reward*) dibanding karyawan yang memiliki kualitas hubungan *leader member exchange* yang rendah. Sedangkan atasan yang memiliki kualitas hubungan *leader member exchange* yang rendah atau *out group* dimana hubungan atasan dan bawahan hanya sebatas uraian pekerjaan dan kontrak kerja saja (Liden dan Maslyn, 1998). Atasan menilai bawahan tidak memiliki upaya yang besar di luar deskripsi pekerjaan mereka (Liden dan Maslyn, 1998).

Karyawan yang berada pada kualitas hubungan *leader member exchange* tinggi atau *in-group* dianggap lebih kreatif dibandingkan dengan rekan kerja mereka yang berada pada kategori *outgroup*, karena karyawan yang berada pada kategori *outgroup* hanya terfokus pada tugas-tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan sajam, sedangkan pada kategori *ingroup* akan lebih terfokus pada tugas-tugas yang menantang dan sulit, bersama dengan pengambilan risiko yang lebih besar, dan fakta bahwa karyawan dengan *leader member exchange* tinggi menerima lebih banyak tugas terkait pengakuan, dukungan interpersonal, dan penghargaan (Tierney, 2008). Karyawan yang menikmati hubungan *leader member exchange* berkualitas tinggi merasa berkewajiban untuk membalas kepada atasan mereka dengan terlibat dalam proses diskresi di tempat kerja (Ilies

dkk., 2007). Karyawan dengan *leader member exchange* berkualitas tinggi akan memperoleh akses umpan balik langsung terkait ide-ide yang dihasilkan dan memungkinkan untuk lebih memobilisasi sumber daya, serta adanya dukungan yang meningkat selama fase penerapan solusi (Atitumpung dan Badir, 2017). Saat atasan dianggap membantu dalam kegiatan implementasi kegiatan inovatif, maka bawahan merasa terdorong untuk menggunakan pengaruh atasan saat melaksanakan kegiatan inovatif di tempat kerja (Agashae dan Bratton, 2001; Janssen, 2005). Dengan memperhatikan dukungan atasan, bawahan akan meningkatkan efisiensinya, terutama *self-esteem* sehubungan posisinya yang rendah dalam organisasi (Rank, dkk, 2009). *Self-esteem* yang rendah membuat bawahan meragukan apakah usaha dalam memperkenalkan ide-ide baru dihargai oleh organisasi, terutama dalam kasus ketika bawahan bertemu dengan beberapa perlawanan (Atitumpung dan Badir, 2017). Dengan demikian, karyawan tersebut dapat mengambil manfaat dari adanya *leader member exchange* yang berkualitas tinggi dengan atasan yang menanamkan optimisme pada mereka dan menginspirasi kepercayaan diri mereka (Amabile et al., 2004).

Leader member exchange memiliki pengaruh langsung pada keterikatan kerja (Taskanen, dkk., 2018; Dhivya dan Sripirabaa, 2015), dan perilaku kerja inovatif (Alsughayir, 2017; Atitumpung dan Badir, 2017; Anshari, dkk., 2018; June dan Keng; 2014; dan Wang, dkk., 2015). Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui keterikatan kerja (Argawal, dkk., 2013). *Leader member exchange* menjadi prediktor utama dari munculnya keterikatan kerja (Dhivya dan Sripirabaa, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Dhivya dan Sripirabaa (2015) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kualitas *leader member exchange* dengan atasannya akan berdampak pada keterikatan kerja dan kinerja karyawan.

Beberapa studi terdahulu menggunakan kerangka kerja menyeluruh dari model JD-R untuk menjelaskan anteseden dari keterikatan kerja. JD-R model menjelaskan bahwa karakteristik lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori umum yaitu *job demand* dan *job resource* (Demerouti, dkk, 2001). *Job demand* mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha atau kemampuan fisik dan/atau psikologis tertentu (kognitif dan emosional). Sedangkan *job resource* didefinisikan sebagai aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasi dari pekerjaan dalam mencapai tujuan kerja, mampu mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mampu mendorong pertumbuhan pribadi, belajar, dan pengembangan (Schaufeli, dkk, 2004). *Job resource* tingkat interpersonal berhubungan dengan dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang berkualitas tinggi atau biasa disebut kualitas *leader member exchange in-group*, atasan akan memberikan dukungan kepada bawahan. Dalam hal ini, kehadiran *job resource* yang memadai dapat mengurangi *job demand*, mendorong pencapaian tujuan, dan merangsang reaksi afektif positif termasuk keterikatan kerja (Hobfoll, 2001). Kehadiran *job resource* (dalam hal ini *leader member exchange*) dapat mengurangi *job demand* dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan serta memunculkan keterikatan kerja karyawan. Kualitas *leader member exchange* menjadi *job resource* kritis yang mempengaruhi keterikatan kerja (Macey dkk., 2009).

Hubungan positif antara *leader member exchange* dan keterikatan kerja dijelaskan juga melalui teori *social exchange* (SET). Pada teori ini, adanya pola-pola interaksi, kegiatan, dan perasaan antara atasan dan bawahan dalam keadaan yang saling ketergantungan timbal balik (Gouldner, 1960). Orang yang memiliki ketertarikan satu sama lain karena beragam alasan yang menyebabkan mereka membangun asosiasi-asosiasi sosial (Ritzer, 2007). Penghargaan-penghargaan yang mereka berikan satu sama lain membantu dan memelihara ikatan tersebut. Begitu pula sebaliknya penghargaan yang tidak memadai, suatu asosiasi akan melemah dan pecah (Ritzer, 2007). Ketika atasan segera memberikan kesempatan untuk pengembangan, pengawasan yang adil, pekerjaan yang bermakna, dan otonomi, bawahan merasa berkewajiban untuk membayar kembali para atasan dengan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Keterikatan kerja menjadi bentuk pengembalian atau timbal balik untuk apa yang diterima karyawan (Argawal, dkk, 2012).

Timbal balik antara bawahan dan atasan dapat dijelaskan oleh teori kontrak psikologis. Ketika atasan memenuhi kontrak psikologis karyawan mereka dengan mengurus kebutuhan pribadi dan profesional dan memperlakukan mereka dengan hormat, pemenuhan itu menciptakan rasa kewajiban bagi bawahan untuk membalas dengan cara yang sama positif. Karyawan akan memberikan upaya yang maksimal baik dari pekerjaan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki, serta memberikan pekerjaan yang berkualitas dan fleksibel (Conway dan Briner, 2005). Karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dengan mendekati

pekerjaan mereka dengan kekuatan yang lebih besar, dedikasi, dan penyerapan (Saks, 2006).

Dengan adanya semangat yang tinggi dan pantang menyerah (*vigor*), akan lebih mudah untuk karyawan dalam melakukan eksplorasi ide hingga implementasi ide. Dalam proses penerapan perilaku kerja inovatif, membuat bawahan menginvestasikan kognitif dan emosional secara menerus, membuat individu harus memiliki antusias, penuh makna, dan kebanggaan mengenai apa yang mereka lakukan (*dedication*), dan menganggap upaya tersebut bermanfaat. Selain itu, dalam penerapan perilaku kerja inovatif, melibatkan proses penciptaan sesuatu yang baru dan berorientasi pada perubahan, sehingga mereka membutuhkan konsentrasi dan penuh penghayatan terhadap pekerjaan mereka (*absorption*) (Argawal, dkk, 2012). Begitu pula dalam proses pengenalan ide, bawahan akan dihadapkan pada lingkungan yang tidak menginginkan perubahan, Karyawan yang menerapkan perilaku kerja inovatif seringkali menerima konfrontasi dari karyawan yang resisten terhadap perubahan. Guna meyakinkan karyawan yang resisten terhadap perubahan dalam meyakinkan kelebihan inovasi-inovasi yang dilakukan merupakan hal yang sulit dan membebani emosi (Argawal, dkk, 2012).

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan cenderung lebih fleksibel dalam mengubah lingkungan kerjanya sehingga memperoleh *job resource* yang lebih banyak dan mengurangi *job demand* (Bakker, 2011). *Job resource* yang baik mampu memainkan peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik. *Job resource* dapat mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan,

atau memainkan peran motivasi ekstrinsik karena berperan penting dalam mencapai tujuan (Bakker dan Bal, 2010). *Job resource* juga memainkan motivasi ekstrinsik karena lingkungan kerja menawarkan banyak *job resource* untuk mendedikasikan upaya dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya (Meijman & Mulder, 1998). Adanya motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan memudahkan karyawan untuk memiliki keterikatan kerja sehingga mendorong munculnya inovasi. Bakker dkk (2007) menemukan korelasi positif antara inovasi dan tiga dimensi keterikatan kerja.

Adanya *job resource* dalam hal ini yaitu *leader member exchange* yang berkualitas tinggi dapat mengurangi *job demand*, mendorong pencapaian tujuan, dan merangsang reaksi afektif positif termasuk keterikatan kerja (Hobfoll, 2001). Keterikatan kerja terjadi ketika karyawan menemukan pekerjaan mereka bermakna dan menarik, mereka antusias untuk membenamkan diri dalam pekerjaan mereka, dan bertahan untuk menyelesaikan bahkan tugas yang paling sulit. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja merasa senang dengan pekerjaan memicu kemauan untuk bereksperimen, yang mengarah pada penciptaan ide-ide baru dan solusi baru (Fredrickson, 2001) seperti perilaku kerja yang inovatif. Hasil studi menunjukkan kekuatan dari proses motivasi melalui peran mediasi dari keterikatan kerja antara *job resource* dan *outcome* organisasi (Argawal, dkk, 2012). Penelitian terdahulu menemukan hasil keterikatan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan melihat peran keterikatan kerja sebagai mediator dalam

pengaruh dari *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif memiliki peranan penting agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan adanya perubahan bisnis yang berubah dengan cepat.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka penelitian ini akan mengangkat permasalahan mengenai apakah terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif dengan melalui keterikatan kerja sebagai mediator?

1.3. Signifikansi Penelitian

Penelitian terdahulu ada yang mengaitkan *leader member exchange* dengan keterikatan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Dhivya dan Sripirabaa (2015). Penelitian yang berjudul “*Leader-member Exchange, Work Engagement, and Job Performance*” menguji bagaimana hubungan antara *leader member exchange* terhadap keterikatan kerja dalam sebuah studi empiris pada sektor konstruksi di Chennai. Total jumlah subjek yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 105 orang. Skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain skala milik Liden dan Maslyn (1998) untuk mengukur *leader member exchange* dan skala UWES milik Scaufeli dkk (2004) untuk mengukur keterikatan kerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh dan berdampak positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja

karyawan. *Leader member exchange* menjadi prediktor utama untuk keterikatan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang mengaitkan *leader member exchange* dan perilaku kerja inovatif adalah penelitian yang dilakukan oleh Atitumpong dan Badir (2017). Penelitian yang berjudul “*Leader-member exchange, learning orientation, and innovative work behavior*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan *employee learning orientation* pada perilaku kerja inovatif melalui *self-efficacy*. Data penelitian diambil dari 337 karyawan dan 137 atasan langsung dari sektor perusahaan manufaktur. Skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain skala milik Graen dan Uhl-Bien (1995) untuk mengukur *leader member exchange* dan skala perilaku kerja inovatif yang dikembangkan oleh De Jong dan Den Hartog (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan *employee learning orientation* berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

Penelitian yang mengaitkan keterikatan kerja dengan perilaku kerja inovatif juga dilakukan oleh Argawal (2014) dengan judul “*Linking justice, trust, and innovative work behavior to work engagement*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kontekstual variabel keadilan organisasi dan kepercayaan, keterlibatan kerja pada perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dilakukan kepada 323 manager yang bekerja di organisasi manufaktur dan farmasi di India Barat. Skala penelitian menggunakan UWES milik Scahufeli, dkk (2007) untuk mengukur keterikatan kerja dan skala perilaku kerja inovatif yang dikembangkan oleh Janssen (2000). Hasil penelitian menunjukkan keterikatan kerja secara

signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

Penelitian terdahulu yang mengaitkan *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh keterikatan kerja dilakukan oleh Agarwal, dkk (2012) dengan judul “*Linking Leader Member Exchange, Innovative Work Behavior and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange*, perilaku kerja inovatif dan *turnover intention* yang dimediasi oleh peran keterikatan kerja. Penelitian ini dilakukan pada 979 karyawan manajerial pada organisasi pelayanan di India. Skala penelitian menggunakan Graen dan Scandura (1984) untuk mengukur *leader member exchange*, UWES milik Schaufeli, dkk (2006) untuk mengukur keterikatan kerja, dan skala perilaku kerja inovatif yang dikembangkan oleh Janssen (2000). Hasil penelitian menunjukkan *leader member exchange* yang berkualitas tinggi akan mempengaruhi keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif dan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan perilaku kerja inovatif, dan sebagian memediasi intensitas untuk keluar.

Penelitian ini berangkat dari penelitian yang dilakukan oleh Agarwal, dkk (2012) yang menguji hubungan antara *leader member exchange*, perilaku kerja inovatif, dan *turnover intentions*: yang dimediasi oleh peran keterikatan kerja pada sektor pelayanan di India Barat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agarwal dkk (2012) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dengan keterikatan kerja sebagai mediator. Pada

hasil penelitian milik Argawal memiliki keterbatasan penelitian dimana data hanya dikumpulkan dari sektor pelayanan di India Barat, dan hasil penelitian tersebut tidak dapat memastikan generalisasi hasil untuk perusahaan di sektor atau lokasi lain. Selain itu, pada sektor layanan yang dilakukan penelitian oleh Argawal dkk (2012) memiliki ukuran, struktur, tujuan bisnis yang berbeda, sehingga melemahkan kekhawatiran akan sifat generalisasi (Argawal, dkk, 2012).

Pada penelitian ini menggunakan beberapa konsep teori dari variabel penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Argawal, dkk (2012). Pada penelitian yang dilakukan oleh Argawal dkk (2012) menggunakan konsep *leader member exchange* milik Graen dan Scandura (1984) dimana skala ini tidak mampu menangkap beberapa dimensi dari *leader member exchange* (Liden dan Maslyn, 1998). Sehingga, skala yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998) dikonstruksikan dengan mengacu pada kelebihan dan kekurangan pada skala *leader member exchange* sebelumnya. Liden dan Maslyn (1998) menjadikan *leader member exchange* menjadi 4 dimensi yang terdiri dari *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*, sehingga dapat menyempurnakan skala-skala sebelumnya yang dapat digunakan untuk mengukur *leader member exchange*.

Kemudian, konsep perilaku kerja inovatif yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori dari De Jong dan Den Hartog (2010). penggunaan De Jong dan Den Hartog membagi perilaku kerja inovatif menjadi 4 dimensi berdasarkan tahapan-tahapan dari proses inovasi yaitu, eksplorasi peluang, pemunculan ide-ide baru, memperjuangkan ide, dan penerapan ide. Hal ni dikarenakan perilaku

kerja inovatif menekankan pada usaha yang dilakukan dengan sengaja untuk memberikan hasil baru yang menguntungkan, dimana pada prosesnya membutuhkan inisiasi hingga implementasi ide. Skala yang dikembangkan oleh De Jong dan Den Hartog (2010) merupakan skala terbaru yang dikonstruksikan dengan mengacu pada kelebihan dan kelemahan skala perilaku kerja inovatif sebelumnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif dengan keterikatan kerja sebagai mediator menjadi signifikan.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif.
2. Untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja.
3. Untuk mengetahui hubungan antara keterikatan dengan dengan perilaku kerja inovatif.
4. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara *leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif dengan keterikatan kerja sebagai mediator.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua jenis manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat teoretis

Manfaat teoritis yang diharapkan dalam penelitian ini yakni penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi wawasan pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi wawasan dalam kajian pustaka mengenai *leader member exchange*, keterikatan kerja, dan perilaku kerja inovatif.

2. Manfaat praktis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi dan karyawan terkait pentingnya kualitas hubungan atasan dan bawahan, serta keterikatan kerja dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan di organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber acuan untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif.