

HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF PADA PEGAWAI

Lilik Iswatun Khasanah

Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, e-mail : lilik.17010664066@mhs.unesa.ac.id

Umi Anugerah Izzati

Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, e-mail : umianugerah@unesa.ac.id

Abstrak

Perilaku kerja inovatif penting untuk dimiliki pegawai dalam suatu instansi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa skala *leader member exchange* dan skala perilaku kerja inovatif yang disusun menggunakan skala *likert*. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *sampling* jenuh, dengan 63 pegawai sebagai partisipan pada penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini korelasi *product moment pearson*. Hasil dari analisis pada penelitian ini menunjukkan taraf signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi 0,550 ($r = 0,550$). Hal tersebut dapat diartikan bahwa terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai. Hubungan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hubungan yang memiliki arah sama. Hubungan yang searah memiliki arti bahwa apabila variabel *leader member exchange* mengalami peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan variabel perilaku kerja inovatif. Begitu pula sebaliknya apabila variabel *leader member exchange* mengalami penurunan, maka variabel perilaku kerja inovatif juga akan menurun.

Kata Kunci: *Leader member exchange*, Perilaku kerja inovatif, Pegawai

Abstract

Innovative work behavior is important for employees in an institute. The purpose of this research is to determine the relationship between leader member exchange and innovative work behavior in employees. This research uses quantitative research methods with correlational research design. The data collection techniques in this study consists of the scale of leader member exchange scale and the scale of innovative work behavior which were arranged using a Likert scale. This research used a sampling technique of saturated sampling, with 63 employees as participants in the research. The data analysis technique used in this research is Pearson product moment correlation. The results of the analysis in this research showed a significance level of 0.000 ($p < 0.05$) with a correlation coefficient 0.550 ($r = 0,550$). This means that there is a relationship between leader member exchange and innovative work behavior in employees. The relationship between the two variables shows a relationship that has the same direction. Unidirectional relationship means that if the leader member exchange variable has increased, it will be followed by an increase in the innovative work behavior variable. On the other hand, if the leader member exchange variable has decreased, then the innovative work behavior variable will also decrease.

Keywords: *Leader member exchange, Innovative work behavior, Employees*

PENDAHULUAN

Dewasa ini berkembangnya teknologi menjadi tantangan tersendiri bagi individu, kelompok, organisasi, maupun instansi. Salah satu instansi yang harus dapat beradaptasi dengan berkembangnya teknologi yakni instansi pemerintah yang bergerak di bidang pertanian. Pada instansi tersebut memiliki peranan penting bagi masyarakat daerah yang sebagian besar berprofesi sebagai petani. Peranan instansi tersebut pada petani meliputi penyediaan sarana dan prasarana hingga mengatasi permasalahan yang dialami petani dengan membentuk kelompok tani yang bertujuan untuk memudahkan koordinasi antara petani dengan instansi sehingga tujuan

yang ditetapkan dapat tercapai. Tercapainya tujuan tersebut tidak terlepas dari keterlibatan sumber daya manusia di dalam instansi tersebut. Pegawai sebagai sumber daya manusia yang bekerja di instansi harus dapat menjalankan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Terjalannya hubungan antar pegawai yang saling bekerja sama juga diperlukan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung dalam tercapainya tujuan instansi. Pegawai juga harus mampu terlibat dalam setiap tugas pekerjaan tambahan yang berkaitan kepentingan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) setiap pegawai memiliki peran yang besar di dalam organisasi, sebagai penggerak roda organisasi yang dapat

menentukan semakin maju atau mundurnya suatu organisasi tersebut. Cascio (1998) mengemukakan bahwa pegawai yang potensial dan produktif dibutuhkan oleh organisasi, dengan tujuan agar organisasi tersebut berhasil. Menurut pendapat Jones (2012) pegawai yang memiliki banyak pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan pengalaman akan menjadikan pegawai tersebut bekerja lebih efisien. Hal tersebut membuat pegawai lebih dapat mengidentifikasi masalah yang muncul dan mampu memecahkan masalah tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut memiliki perilaku kerja inovatif.

Pada umumnya pegawai tetap atau dapat juga disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di bawah naungan instansi pemerintahan memiliki struktur organisasi terpusat dengan jarak kontrol yang sempit dan adanya kewenangan terpusat untuk pengambilan keputusan yang mengharuskan didapatkannya persetujuan dari bagian atasnya (Budiani, 2011). Menurut Budiani (2011) pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan melaksanakan tugas dengan mengikuti beberapa peraturan formal yang sudah terstandarisasi. Adanya hal tersebut menjadikan pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan kurang mendapat dorongan untuk mengemukakan pendapatnya dan ikut terlibat atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Budiani, 2011). Disisi lain organisasi perlu untuk menciptakan produk baru dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara menanamkan dan mendukung adanya perilaku kerja inovatif pada pegawainya (Alsughayir, 2017).

Perilaku kerja inovatif memiliki peranan penting bagi organisasi untuk memunculkan dan menjaga daya saing organisasi secara luas yang berkaitan dengan individu, pekerjaan, dan lingkungan (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Lebih lanjut de Jong dan den Hartog (2010) mengemukakan perilaku kerja inovatif dapat membuat organisasi menjadi lebih baik dengan adanya karyawan yang memiliki pemikiran dan tindakan untuk melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Pegawai yang memiliki perilaku kerja inovatif menjadikan organisasi berhasil dan mampu berinovasi (Atitumpong & Badir, 2018). Tentunya semua pegawai harus dilibatkan dalam proses inovasi, dengan tujuan agar inovasi dapat berhasil (Hartman, Tower, & Sebora, 1994; Shanker, Bhanugopan, Heijden, & Farrell, 2017). Organisasi juga perlu mengambil peran dalam penerapan perilaku kerja inovatif pada pegawai, sehingga organisasi mendapatkan keuntungan dari tercapainya hasil yang sudah ditetapkan (Putri, Ma'ruf, & Sutinah, 2020).

Menurut Janssen (2000) adanya perilaku kerja inovatif memiliki dampak positif bagi organisasi berupa berfungsinya organisasi dengan lebih baik, bagi pegawai sebagai individu berupa kesesuaian antara persepsi

tuntutan kerja dan kontrol pekerjaan dengan sumber daya yang dimiliki karyawan, dan bagi pegawai yang terlibat dalam kelompok kerja berupa meningkatnya kepuasan kerja dan komunikasi antar pegawai menjadi lebih baik. Menurut de Jong dan den Hartog (2010) tingkat perilaku inovasi yang tinggi pada individu berdampak positif bagi organisasi untuk menghasilkan tingkat inovasi yang tinggi pula di organisasi tersebut. Tercapainya tingkat inovasi yang tinggi di organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut dikatakan berhasil. Adanya perilaku kerja inovatif dapat membuat perubahan yang bermanfaat untuk tumbuhnya pegawai, organisasi, proses, produk, dan layanan (Kleynen & Street, 2001).

Perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2010) adalah perilaku individu mencapai inisiasi dan pengenalan yang dilakukan dengan sengaja dalam hal peran kerja, kelompok atau organisasi yang berkaitan dengan ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat. Perilaku kerja inovatif mencakup perilaku yang dilakukan untuk membuat dan memunculkan ide hingga perilaku penerapan ide tersebut untuk meningkatkan kinerja individu atau organisasi (de Jong & den Hartog, 2008). Janssen (2000) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah kreasi yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru ke dalam peran pada suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi dengan tujuan mendapatkan keuntungan pada kinerja peran, kelompok atau organisasi. Scott dan Bruce (1994) mengungkapkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah proses yang terdiri dari banyak tahapan dengan aktivitas yang berbeda dan perilaku individu yang juga berbeda diperlukan pada setiap tahapan. Dalam hal ini perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu untuk memunculkan ide hingga menerapkan ide yang dapat bermanfaat bagi individu itu sendiri maupun bagi kelompok dan organisasi dalam menemukan solusi atas permasalahan atau kesulitan yang dialami.

Perilaku kerja inovatif dicirikan sebagai individu yang mampu melakukan tugas-tugas yang melampaui tugas yang diberikan, mampu menemukan peluang untuk memecahkan masalah atau memperbaiki kegagalan, menghasilkan konsep dan melakukan kombinasi untuk memecahkan masalah atau meningkatkan kinerja, mampu membangun kerja sama dan mencari dukungan untuk mengenalkan ide pada orang lain, dan mampu mewujudkan dan mengembangkan ide yang dimiliki (de Jong & den Hartog, 2010). Menurut Bibi dan Afsar (2018) pegawai yang memiliki perilaku kerja inovatif akan bekerja melampaui tanggung jawab yang dibebankan dalam ruang lingkup pekerjaan dan melakukan kegiatan diluar tanggung jawab pekerjaannya untuk mendapatkan ide-ide baru yang berguna bagi instansi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan keseluruhan kepala bidang sebanyak tujuh dan 15 pegawai ditemui bahwa pegawai Dinas menyelenggarakan acara disekitar awal tahun 2020 diantaranya yaitu gelar karya pengendali hama tikus tanpa setrum. Terselenggaranya kegiatan tersebut dilatar belakangi oleh keresahan masyarakat terhadap adanya hama tikus. Selanjutnya angka orang yang meninggal karena terserum jebakan tikus disawah semakin bertambah tiap tahunnya, sehingga dengan diselenggarakannya kegiatan tersebut diharapkan dapat menampung dan memfasilitasi ide-ide dari petani dan pegawai yang terlibat untuk membantu mencari solusi dari permasalahan yang dialami. Kegiatan kedua berupa seminar *online* atau webinar dengan tema strategi petani *millennial* di tengah pandemi dan pemanfaatan *digital marketing*. Kegiatan webinar diselenggarakan untuk menarik minat pemuda pada bidang pertanian, menumbuhkan petani *millennial*, dan pemanfaatan teknologi secara tepat pada bidang pertanian terkait dengan *marketing*.

Beberapa kegiatan lain yang diselenggarakan oleh pegawai Dinas berupa sosialisasi mengenai produk olahan ternak dengan tujuan untuk membantu masyarakat yang memiliki minat berwirausaha di bidang peternakan dan sosialisasi kepada kelompok petani terkait dengan inovasi pelayanan yang diberikan Dinas kepada masyarakat. Selanjutnya pegawai Dinas juga berencana akan menyediakan klinik pelayanan kesehatan hewan tanpa memungut biaya, melakukan *launching* sentra tanaman hias tropis, menyelenggarakan kegiatan gelar pangan murah yang ditujukan untuk masyarakat, pendataan harga pangan dengan memanfaatkan teknologi menggunakan sistem *online*, dan lain sebagainya. Terselenggaranya beberapa kegiatan tersebut merupakan solusi yang dihasilkan pegawai Dinas untuk memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat.

Sebelum diselenggarakannya kegiatan-kegiatan tersebut, beberapa pegawai yang terlibat melakukan identifikasi permasalahan yang muncul. Selanjutnya pegawai tersebut berusaha mencari dan menyusun ide-ide yang tepat untuk memecahkan permasalahan yang muncul. Selanjutnya melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait untuk mencapai kesepakatan mengenai solusi pemecahan masalah yang ada. Ide yang sudah ditemukan dan disepakati akan diusulkan dan diberi masukan oleh kepala bidang atau kepala Dinas, dengan tujuan untuk mendapatkan persetujuan atas ide yang tepat dalam memecahkan masalah. Apabila ide tersebut sudah disetujui, maka ide tersebut akan diterapkan dan diketahui seluruh pegawai dengan tujuan untuk mendukung tercapainya kegiatan tersebut. Pegawai Dinas juga melakukan kerja sama dengan pihak lain seperti *Event*

organazer dan beberapa Perusahaan di daerah tersebut. Tujuannya agar ide tersebut dapat diselenggarakan dengan baik dan dapat tersampaikan ke masyarakat, sehingga masyarakat dapat menerapkan inovasi yang berkaitan dengan bidang pertanian. Tentunya diperlukan koordinasi dan kerjasama diantara pihak yang terlibat agar beberapa solusi yang dihasilkan tersebut dapat memecahkan permasalahan yang ada secara optimal.

Tahapan yang dilakukan setelah terselenggaranya kegiatan-kegiatan tersebut berupa evaluasi. Apabila ide tersebut sudah tepat dalam memecahkan permasalahan, maka ide tersebut dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan. Sebaliknya, apabila ide tersebut tidak tepat dalam memecahkan permasalahan, maka dapat diperbaiki atau mengusulkan ide yang lain. Berdasarkan pemaparan studi pendahuluan tersebut dapat diungkapkan bahwa pegawai Dinas memiliki perilaku kerja inovatif. Fenomena yang didapatkan pada studi pendahuluan menunjukkan bahwa pegawai Dinas melakukan semua tahapan perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2010) yang terdiri dari *idea exploration* (eksplorasi ide), *idea generation* (generalisasi ide), *idea championing* (memperjuangkan ide), dan *idea implementation* (implementasi ide).

Hasil studi pendahuluan juga menunjukkan bahwa atasan memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan deskripsi pekerjaan dari masing-masing pegawai tersebut. Ketika pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi tanggung jawab, maka atasan memberikan apresiasi berupa sumber daya dan peluang yang dapat digunakan pegawai untuk menunjang dalam menyelesaikan tugasnya. Berkaitan dengan tugas, antara atasan dengan bawahan saling bertanggung jawab satu dengan yang lainnya. Ketika menyelesaikan tugas pegawai melakukan kesalahan tentunya atasan bertanggung jawab atas kesalahan tersebut, tetapi pegawai tersebut juga akan ditegur dan mendapatkan pengarahannya agar tidak melakukan kesalahan yang sama di lain waktu. Menurut pegawai yang sudah diwawancara menjelaskan bahwa atasan menjalin hubungan interpersonal dengan pegawai di luar kepentingan pekerjaan dengan sangat baik dan penuh kekeluargaan. Atasan memiliki perilaku yang ramah dan akrab dengan semua pegawai. Atasan juga melakukan upaya-upaya untuk mendukung beberapa kegiatan dan inovasi di Dinas.

Permasalahan yang terjadi di Dinas maupun dimasyarakat secara tidak langsung menuntut pegawai mampu melakukan identifikasi permasalahan yang ada. Kemudian berusaha menemukan jalan keluar dari permasalahan tersebut. Pegawai juga berusaha untuk memperkenalkan, memperbaiki, dan menerapkan solusi yang sudah didapatkan atas permasalahan yang ada. Hal

tersebut sesuai dengan penjelasan perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2010) adalah perilaku individu mencapai inisiasi dan pengenalan yang dilakukan dengan sengaja dalam hal peran kerja, kelompok atau organisasi yang berkaitan dengan ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat.

Menurut de Jong dan den Hartog (2003) faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif yaitu tingkat individu meliputi sikap dan karakteristik individu; tingkat kelompok berkaitan dengan disatukannya keterampilan, sikap, dan karakteristik antar individu termasuk dengan pemimpinnya; dan tingkat organisasi berkaitan dengan karakteristik utama, proses perkembangan, hal-hal yang mempengaruhi dan konsekuensi dari hasil kerja. de Jong dan den Hartog (2007) menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah karakteristik kepribadian individu, kepemimpinan, interaksi dengan individu lain ditempat kerja. Berkaitan dengan kepemimpinan tidak ada model kepemimpinan tertentu yang pasti dapat berpengaruh pada perilaku kerja inovatif pegawai. Lebih lanjut de Jong dan den Hartog (2007) mengemukakan bahwa beberapa penelitian menjelaskan mengenai keterkaitan antara perilaku kerja inovatif dengan model kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan *leader member exchange*.

Peneliti memfokuskan penelitian ini dengan menggunakan variabel *leader member exchange* karena pentingnya hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan yang dapat saling memberikan imbalan. Adanya hubungan baik yang terjalin antara pemimpin dan bawahan dapat memicu pegawai tetap termotivasi dan mengutamakan hasil kerja tim. Menurut de Jong dan den Hartog (2007) model kepemimpinan yang memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif yaitu model kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan *leader member exchange*. Lebih lanjut Schermuly, Meyer, dan Lando (2013) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan yang dapat mendorong munculnya perilaku kerja inovatif adalah *leader member exchange*. Hal serupa juga dikemukakan oleh Pandey dan Sharma (2009) mengenai model kepemimpinan *leader member exchange* yang memiliki hubungan terhadap munculnya perilaku kerja inovatif. Model kepemimpinan *leader member exchange* antara atasan dan bawahan dapat membuat kesepakatan tentang peranan diantara keduanya, seperti tugas-tugas pekerjaan dan pengambilan keputusan (Pandey & Sharma, 2009).

Liden dan Maslyn (1998) mengemukakan bahwa *leader member exchange* adalah hubungan timbal balik yang bersifat multidimensional antara atasan dengan bawahan yang mengembangkan dan mempertahankan adanya variasi hubungan yang berbeda dengan tiap

bawahannya. Menurut Yukl (2013) *leader member exchange* merupakan hubungan pertukaran yang dibangun pemimpin dengan setiap bawahannya yang dibangun oleh pemimpin itu sendiri agar dapat dengan mudah menjelaskan peran dari bawahan tersebut. Menurut Liden dan Maslyn (1998) *leader member exchange* diturunkan dari teori peran dan teori pertukaran sosial. Teori tersebut mengungkapkan bahwa pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik, maka pegawai tersebut akan mendapatkan imbalan atas perilakunya dalam menyelesaikan tugas tersebut. Imbalan yang diberikan atasan kepada bawahan dapat berupa suatu hal yang bersifat material dan non-material. Dalam hal ini *leader member exchange* adalah persepsi individu terhadap perilaku pemimpin dengan bawahannya yang berhubungan secara timbal balik terkait dengan pemberian tugas atau pembagian peran tertentu dan pemberian imbalan atas dilakukannya tugas tersebut.

Bawahan yang mampu menyelesaikan tugas sebelumnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dari pemimpin (Liden & Maslyn, 1998). Yukl (2013) menjelaskan hasil dari tugas yang menarik dan diinginkan oleh pemimpin akan menjadikan bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan, mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar, kenaikan jabatan atau gaji, mendapatkan informasi lebih banyak, mendapatkan dukungan secara pribadi, dan mendapatkan fasilitas untuk menunjang karir. Hal tersebut membuat pemimpin berharap agar bawahan dapat bekerja lebih keras, memiliki komitmen mengerjakan tugas, setia kepada pemimpin, dan dapat bertanggung jawab menjalankan tugas tambahan (Yukl, 2013).

Beberapa penelitian yang terkait dengan fenomena hubungan antara perilaku kerja inovatif dengan *leader member exchange* yakni : *Pertama*, penelitian dengan judul “Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Guru SMK Swasta X di Surabaya” dilakukan oleh Pradana dan Izzati (2019). Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif pada guru SMK swasta X di Surabaya. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah subjek penelitian. Pada penelitian tersebut menggunakan subjek Guru SMK Swasta X di Surabaya, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan subjek pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan dengan status sebagai PNS.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Octavia dan Ratnaningsih (2017) dengan judul penelitian “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (*Supporting*) PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Plant Palimanan”. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan

positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan non proses (*supporting*) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sampel penelitian yang diambil dari empat departemen pada bagian non proses (*supporting*) dengan teknik *proportional random sampling*. Pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan sampel jenuh pada semua bagian di instansi dengan kriteria sebagai pegawai PNS.

Ketiga, penelitian dengan judul "*Leader-Member Exchange and Innovative Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment*". Penelitian tersebut dilakukan oleh Schermuly, Meyer, dan Lando (2013). Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif dengan dimediasi variabel *psychological empowerment*. Perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya dua variabel bebas berupa *leader member exchange* dan *psychological empowerment*.

Penelitian yang memfokuskan pembahasannya pada hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif belum terlalu banyak diteliti. Fokus penelitian yang menggunakan subjek pegawai Dinas terkait dengan perilaku kerja inovatif juga jarang ditemukan. Di tempat penelitian tersebut juga menunjukkan karakteristik *leader member exchange* dan perilaku kerja inovatif. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi instansi untuk lebih memperhatikan beberapa hal yang dapat dijadikan faktor pendorong untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, sehingga instansi dapat berfungsi dengan baik, tujuan yang ditetapkan oleh instansi dapat tercapai, dan menjadikan instansi tersebut dapat dikatakan berhasil.

Berdasarkan pemaparan tersebut peneliti tertarik dengan fenomena ini, sehingga melakukan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Azwar (2017) metode penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian dengan data-data berwujud angka yang didapatkan dari hasil perhitungan dan dianalisis dengan menggunakan teknik statistika. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional atau hubungan. Penelitian korelasional adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistika yang mengukur dua variabel untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara dua variabel tersebut (Gunawan, 2017).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang berkaitan dengan subjek yang digunakan dalam penelitian ini memiliki karakteristik tertentu yang sudah ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Dinas dengan jumlah pegawai 93. Pegawai tersebut tersebar di beberapa bidang dan berstatus sebagai pegawai tetap atau PNS. Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa bagian yang terdiri dari jumlah dan karakteristik yang terdapat dalam suatu populasi disebut sebagai sampel. Lebih lanjut Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa *sampling* jenuh adalah teknik yang dilakukan untuk menentukan sampel dengan cara menggunakan semua bagian dari populasi sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *sampling* jenuh, dengan 30 pegawai sebagai partisipan pada *tryout* dan 63 pegawai sebagai partisipan pada penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa skala perilaku kerja inovatif dan *leader member exchange*. Skala disusun dengan menggunakan dimensi dari masing-masing variabel. Kemudian dimensi tersebut diturunkan menjadi indikator dan selanjutnya menjadi item yang berupa pernyataan. Skala disusun sendiri oleh peneliti dengan tujuan untuk menghindari kesulitan yang dialami dalam penelitian dan disesuaikan dengan budaya Indonesia (Azwar, 2017). Kedua skala tersebut disusun menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau sekelompok individu berkaitan dengan fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan lima alternatif jawaban berdasarkan pendapat Azwar (2012), yaitu: Sangat Sesuai, Sesuai, Netral, Tidak Sesuai, dan Sangat Tidak Sesuai. Digunakannya lima alternatif jawaban tersebut dikarenakan peneliti ingin mengetahui gambaran perilaku yang diyakini oleh subjek. Pilihan jawaban bersifat netral diartikan bahwa subjek berada di posisi tengah, subjek beranggapan respon netral yang dipilihnya lebih baik daripada harus memilih respon positif atau negatif apabila dilakukan dengan tidak yakin atau sembarangan (Azwar, 2012).

Skala dalam penelitian terdapat pernyataan *unfavorable* (UF) dan *favorable* (F). Item *unfavorable* adalah item yang memunculkan respon negatif atau tidak mendukung terhadap stimulus berupa pernyataan (Azwar, 2018). Disisi lain item *favorable* adalah item yang memunculkan respon positif atau mendukung terhadap stimulus berupa pernyataan (Azwar, 2018). Penilaian yang akan diberikan pada alternatif jawaban dari responden terkait dengan skala yang diberikan adalah sebagai berikut : pada item *favorable* respon sangat setuju mendapatkan skor 5, setuju dengan skor 4, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju

dengan skor 1. Pada item *unfavorable* respon sangat setuju mendapatkan skor 1, setuju dengan skor 2, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 4, dan sangat tidak setuju dengan skor 5.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa skala. Menurut Azwar (2012) skala adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur atribut non-kognitif yang disajikan dalam bentuk tertulis. Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: skala perilaku kerja inovatif yang disusun peneliti berdasarkan pada teori de Jong dan den Hartog (2010) dengan menggunakan dimensi *idea exploration* (eksplorasi ide), dimensi *idea generation* (generalisasi ide), dimensi *idea championing* (memperjuangkan ide), dan dimensi *idea implementation* (implementasi ide). Selanjutnya skala *leader member exchange* yang disusun peneliti berdasarkan pada teori Liden dan Maslyn (1998) dengan menggunakan empat dimensi, diantaranya: *contribution* (kontribusi), *loyalty* (loyalitas), *affect* (mempengaruhi), dan *professional respect* (penghargaan profesional). Pilihan jawaban yang digunakan pada skala terdiri dari lima alternatif jawaban, yang mana subjek memberikan responnya dengan cara memilih salah satu dari lima alternatif pilihan jawaban secara langsung.

Pengambilan data penelitian dilakukan setelah instrumen penelitian yang digunakan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Menurut Azwar (2015) uji validitas adalah ketepatan dan kecermatan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur atau sesuai dengan tujuan dilakukannya pengukuran tersebut. Koefisien uji validitas menunjukkan apabila angka yang didapatkan pada tiap item lebih dari 0,30 dan bernilai positif, maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan valid. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *corrected aitem-total correlation* dengan bantuan program pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*. Hasil uji validitas pada skala perilaku kerja inovatif menunjukkan jumlah item yang valid sebanyak 30 item, seangkan jumlah aitem yang tidak valid berjumlah 2 item. Koefisien daya beda setiap item yang diperoleh dari uji validitas pada skala perilaku kerja inovatif yaitu 0,319 hingga 0,830. Pada skala *leader member exchange* item yang valid berjumlah 25 item, sedangkan item yang tidak valid berjumlah 7 item. Koefisien daya beda setiap item yang diperoleh dari uji validitas pada skala *leader member exchange* antara 0,318 hingga 0,854

Uji reliabilitas menurut Azwar (2015) adalah uji yang dilakukan pada instrumen penelitian untuk mengetahui keajegan atau konsistensi dalam menjalankan fungsinya dan menentukan sejauh mana instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya. Koefisien uji reliabilitas menunjukkan apabila angka yang didapatkan

pada tiap item mendekati 1,00 maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi. Sedangkan apabila angka yang didapatkan tiap item pada uji reliabilitas mendekati nol maka instrumen penelitian tersebut dikatakan memiliki tingkat reliabilitas rendah. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan bantuan program pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada skala perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,939. Pada skala *leader member exchange* dari hasil perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,865.

Teknik analisis data statistik yang digunakan berupa teknik korelasi. Menurut Gunawan (2017) teknik korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara dua variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* (X) dan perilaku kerja inovatif (Y). Tahapan pengujian data hasil penelitian berupa: *Pertama*, uji normalitas menggunakan *Kolmogrov Smirov*. Ketentuan uji normalitas menunjukkan bahwa jika taraf signifikansi atau nilai probabilitas data lebih dari 0,05, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Apabila data tersebut kurang dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa data tidak berdistribusi normal. *Kedua*, uji linearitas menggunakan nilai *deviation form linearity*. Ketentuan uji linieritas menunjukkan bahwa data dapat dikatakan linear jika taraf signifikansi data lebih dari 0,05, sedangkan jika data tersebut kurang dari 0,05 dapat dikatakan tidak linear. *Ketiga*, uji hipotesis dengan teknik korelasi *product moment pearson*. Ketentuan uji hipotesis dengan teknik korelasi *product moment pearson* berupa apabila taraf signifikansi kurang dari 0,05, maka kedua variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan. Apabila taraf signifikansi lebih dari 0,05, maka dapat dikatakan kedua variabel tersebut tidak memiliki hubungan yang signifikan. Ketiga tahapan perhitungan tersebut dilakukan dengan bantuan program pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang didapatkan di hitung menggunakan statistik deskriptif sebelum dilakukan uji normalitas, uji linieritas, dan uji hipotesis.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Leader					
Member	63	80	110	90,08	5,563
Exchange					
Perilaku					
Kerja	63	95	134	111,32	8,456
Inovatif					

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif pada tabel 1 diperoleh hasil bahwa skor tertinggi pada variabel *leader member exchange* sebesar 110 dan terendah dengan skor 80, sedangkan pada variabel perilaku kerja inovatif memiliki skor tertinggi 134 dan skor terendah 95. Rata-rata skor yang didapatkan pada variabel *leader member exchange* yaitu 90,08 dan pada variabel perilaku kerja inovatif memiliki rata-rata skor 111,32. Nilai standar deviasi yang menunjukkan tingkat variasi kelompok data pada variabel *leader member exchange* sebesar 5,563 dan pada variabel perilaku kerja inovatif sebesar 8,456.

1. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Gunawan (2017) mendefinisikan uji normalitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah sampel berdistribusi normal atau tidak. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika taraf signifikansi atau nilai probabilitas data lebih dari 0,05 dan apabila data tersebut kurang dari 0,05 dapat dikatakan tidak normal (Gunawan, 2017). Teknik statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk menguji normalitas adalah *Kolmogrov Smirov* dengan menggunakan bantuan program pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*.

Tabel 2. Pedoman Normalitas Data

Taraf Signifikansi	Keterangan
Sig. > 0,05	Data Berdistribusi Normal
Sig. < 0,05	Data Tidak Berdistribusi Normal

Hasil yang didapatkan dari dilakukannya uji normalitas pada variabel *leader member exchange* dan variabel perilaku kerja inovatif menggunakan *Kolmogrov Smirov* sesuai dengan tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Taraf Signifikansi	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0,200	Data Berdistribusi Normal
<i>Perilaku Kerja Inovatif</i>	0,200	Data Berdistribusi Normal

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* dengan taraf

signifikansi sebesar 0,200 (sig. > 0,05) dan pada variabel perilaku kerja inovatif dengan taraf signifikansi 0,200 (sig. > 0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat dilatalan bahwa data penelitian tersebut berdistribusi normal, dikarenakan taraf signifikansi lebih dari 0,05.

b. Uji Linearitas

Menurut Gunawan (2017) uji linearitas adalah pengujian yang digunakan untuk melihat hubungan dua variabel membentuk garis linear atau lurus. Pengujian ini dilakukan untuk memperlihatkan bahwa dua kelompok data sampel dari populasi memiliki hubungan yang linear atau tidak. Data dapat dikatakan linear jika taraf signifikansi data lebih dari 0,05, sedangkan apabila data tersebut kurang dari 0,05 dapat dikatakan tidak linear (Gunawan, 2017). Hasil uji linearitas dapat diketahui dengan menggunakan nilai *deviation form linearity* (Gunawan, 2017). Uji linieritas dilakukan dengan bantuan program pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*.

Tabel 4. Pedoman Linieritas Data dengan berdasar pada *Deviation from Linearity*

Taraf Signifikansi	Keterangan
Sig. > 0,05	Data Linear
Sig. < 0,05	Data tidak Linear

Hasil perhitungan uji linieritas dengan menggunakan nilai *deviation form linearity* dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5. Hasil Uji Linieritas dengan berdasar pada *Deviation from Linearity*

Variabel	Taraf Signifikansi	Keterangan
<i>Leader Member Exchange Perilaku Kerja Inovatif</i>	0,294	Data Linear

Uji linieritas yang dilakukan pada data variabel *leader member exchange* dan variabel perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini menunjukkan hasil berupa taraf signifikansi sebesar 0,294 (sig. > 0,05). Hal tersebut dapat diartikan bahwa data pada penelitian ini linear, dikarenakan nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil perhitungan lebih besar dari 0,05.

2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment pearson* dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24 *for windows*. Pada tabel 6 menjelaskan tentang pedoman interpretasi koefisien korelasi yang digunakan untuk menggolongkan tingkat hubungan antara kedua variabel menurut Sugiyono (2016).

Tabel 6. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Kedua variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan apabila taraf signifikansi hasil perhitungan kurang dari 0,05 (sig. < 0,05), sedangkan apabila taraf signifikansi dari hasil perhitungan tersebut lebih dari 0,05 (sig. > 0,05) dapat dikatakan tidak memiliki hubungan yang signifikan (Gunawan, 2017).

Tabel 7. Pedoman Uji Hipotesis

Taraf Signifikansi	Keterangan
Sig. < 0,05	Hubungan Signifikan
Sig. > 0,05	Hubungan Tidak Signifikan

Hipotesis dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan variabel perilaku kerja inovatif. Uji hipotesis pada variabel *leader member exchange* dengan variabel perilaku kerja inovatif menggunakan teknik korelasi *product moment pearson* dengan bantuan pengolahan data SPSS versi 24 *for windows* mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis menggunakan Korelasi Product Moment Pearson

Variabel	Pearson Correlation	Taraf Signifikansi	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0,550	0,000	Hubungan Signifikan

Perilaku Kerja Inovatif	0,550	0,000	Hubungan Signifikan
-------------------------	-------	-------	---------------------

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan mendapatkan hasil taraf signifikansi 0,000 yang kurang dari 0,05 (sig. < 0,05). Uji hipotesis menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel *leader member exchange* dengan variabel perilaku kerja inovatif pada pegawai. Besarnya korelasi antara variabel *leader member exchange* dengan variabel perilaku kerja inovatif yaitu 0,550.

Berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2016) hubungan antara kedua variabel tersebut tergolong ke dalam hubungan yang sedang dengan nilai korelasi sebesar 0,550 (r = 0,550). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel merupakan hubungan yang positif. Hal tersebut dapat diketahui dengan melihat tanda plus atau minus yang ada pada nilai *pearson correlation*. Menurut Gunawan (2017) hubungan yang positif menunjukkan kedua variabel memiliki arah yang sama. Hal tersebut dimaksudkan bahwa apabila variabel *leader member exchange* meningkat, maka akan diikuti dengan meningkatnya variabel perilaku kerja inovatif. Begitu pula sebaliknya, apabila variabel *leader member exchange* menurun, maka akan diikuti dengan menurunnya variabel perilaku kerja inovatif.

PEMBAHASAN

Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai. Hipotesis pada penelitian ini yaitu “terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai”. Hipotesis tersebut sudah diuji menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan pengolahan data SPSS versi 24 *for windows*. Perhitungan korelasi *product moment pearson* pada penelitian ini yang dilakukan kepada 63 pegawai menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara variabel *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif. Taraf signifikansi yang diperoleh dalam perhitungan adalah 0,000 yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian berupa “terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai” dapat diterima.

Perhitungan korelasi *product moment pearson* juga mendapatkan hasil korelasi antara variabel *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif sebesar

0,550 ($r = 0,550$) yang tergolong kedalam korelasi sedang. Pada hasil perhitungan tersebut menunjukkan tanda positif. Hal tersebut berarti bahwa hubungan kedua variabel merupakan hubungan yang searah (Gunawan, 2017). Hubungan yang searah menandakan bahwa apabila variabel *leader member exchange* tinggi, maka akan diikuti dengan tingginya variabel perilaku kerja inovatif. Begitupun sebaliknya apabila variabel *leader member exchange* bernilai rendah, maka variabel perilaku kerja inovatif juga akan rendah. Beberapa faktor yang mempengaruhi hasil penelitian berada pada kategori sedang dan menunjukkan tanda positif adalah kualitas hubungan antara atasan dan pegawai. Faktor lainnya berupa waktu, tersedianya informasi, dan dukungan emosional yang diberikan atasan kepada pegawai (Sparrowe & Liden, 1997). Pendapat lain diungkapkan oleh Widiastuti dan Kusmaryani (2020) faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bawahan yaitu usia, masa kerja, tingkat pendidikan terakhir, dan jenis kelamin.

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi menunjukkan hubungan yang positif menandakan bahwa pemimpin dengan pegawai menjalin hubungan timbal balik yang berkualitas, sehingga dapat memungkinkan pegawai menunjukkan adanya perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan berupa sumber daya dan peluang kepada pegawainya dalam menyelesaikan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan. Pemimpin mampu percaya kepada pegawai dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, baik yang pokok ataupun tambahan. Selanjutnya pemimpin memiliki rasa ketertarikan secara interpersonal yang saling menyayangi dengan pegawainya. Pemimpin juga dapat memahami kemampuan yang dimiliki pegawai, baik ketika di dalam organisasi ataupun di luar organisasi. Adanya beberapa hal tersebut akan mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada pegawai.

Perilaku kerja inovatif pada pegawai di penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai mampu mengetahui permasalahan yang muncul, baik di tempat kerja maupun masyarakat. Pegawai juga mampu menemukan solusi yang tepat atas permasalahan tersebut. Dalam tahapan menemukan solusi yang tepat, pegawai berusaha mencari dan menyusun ide-ide yang tepat untuk memecahkan permasalahan yang muncul. Hal tersebut dilakukan pegawai dengan melakukan diskusi dengan pegawai lain ataupun memanfaatkan informasi yang tersedia. Selanjutnya pegawai melakukan koordinasi untuk memperkenalkan dan menyetujui atas ide yang tepat dengan pihak-pihak terkait, baik pihak dari dalam ataupun luar Dinas. Pegawai juga melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut dengan tujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan ide yang sudah didapatkan mengenai permasalahan yang ada.

Perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2010) adalah perilaku individu mencapai inisiasi dan pengenalan yang dilakukan dengan sengaja dalam hal peran kerja, kelompok atau organisasi yang berkaitan dengan ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat. Dalam hal ini perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang mencakup beberapa tahapan yang dimulai dengan pemunculan ide hingga penerapan ide yang dapat bermanfaat bagi individu itu sendiri maupun pada kelompok dan organisasi. Pegawai yang memiliki perilaku kerja inovatif mampu mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya dan mendapatkan ide yang bermanfaat atas hal tersebut. Ide tersebut didapatkan pegawai dengan cara mengumpulkan berbagai informasi yang berguna untuk memecahkan permasalahan dan mencari dukungan guna memperkenalkan ide tentang solusi atas permasalahan. Selanjutnya pegawai tersebut mampu melaksanakan ide yang sudah didapatkan.

Menurut de Jong dan den Hartog (2010) perilaku kerja inovatif terdiri dari empat dimensi. *Pertama, idea exploration* (eksplorasi ide) yang berkaitan dengan munculnya suatu permasalahan, kondisi yang tidak terduga atau teka-teki yang perlu dipecahkan. *Kedua, idea generation* (generalisasi ide) yang berkaitan dengan kombinasi dan reorganisasi informasi dan konsep yang ada untuk memecahkan masalah atau meningkatkan kinerja. *Ketiga, idea championing* (memperjuangkan ide) yang berkaitan dengan memperkenalkan ide yang dimiliki dengan cara membangun koalisi atau hubungan dengan orang lain. *Keempat, idea implementation* (implementasi ide) yang berkaitan dengan mewujudkan dan mempraktikkan ide yang sudah mendapatkan dukungan.

Pada dimensi *idea exploration* (eksplorasi ide) ditunjukkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah yang muncul atau kejadian yang tidak terduga dan juga mampu menemukan cara atau peluang untuk menyelesaikan masalah tersebut. Perhitungan rata-rata pada setiap dimensi di masing-masing variabel mendapatkan hasil bahwa dimensi *idea exploration* (eksplorasi ide) memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan dimensi yang lain dengan rata-rata sebesar 30,95. Hal tersebut menunjukkan pegawai mampu mengetahui permasalahan yang muncul berkaitan dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Pegawai berusaha memikirkan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Adanya hal tersebut dapat diketahui dengan pegawai yang mampu memandang permasalahan dari beberapa sudut pandang yang berbeda dan tidak hanya memandang dari sudut pandang yang negatif saja. Selanjutnya pegawai yang memiliki sudut pandang berbeda dalam memandang permasalahan yang ada, pegawai juga dapat menentukan

permasalahan yang harus diselesaikan terlebih dahulu atau tidak. Dengan demikian, pegawai akan berusaha mendapatkan beberapa hal yang dibutuhkan dan berkaitan dengan permasalahan yang ada dan mampu mendapatkan solusi yang tepat.

Dimensi *idea generation* (generalisasi ide) ditunjukkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan informasi yang diperoleh untuk memecahkan masalah dan mendapatkan solusi atas permasalahan yang terjadi. Hasil dari perhitungan rata-rata tiap dimensi diperoleh 29,10 pada dimensi *idea generation* (generalisasi ide). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang ada. Selanjutnya pegawai mampu memadukan informasi tersebut untuk memecahkan permasalahan yang ada. Pada akhirnya pegawai tersebut menemukan ide yang dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

Pada dimensi *idea championing* (memperjuangkan ide) ditunjukkan dengan pegawai yang mampu mencari dukungan dengan cara mempengaruhi dan meyakinkan pegawai lain untuk memperkenalkan ide yang dimiliki dan mendukung ide tersebut. Dimensi *idea championing* (memperjuangkan ide) mendapatkan rata-rata 25,67 pada hasil perhitungan rata-rata tiap dimensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mampu membicarakan ide yang dimiliki dengan pegawai lain, baik secara formal maupun informal. Pegawai juga dapat meminta pendapat mengenai ide yang dimiliki dari pegawai lain yang dilakukan secara formal maupun informal.

Dimensi *idea implementation* (implementasi ide) ditunjukkan dengan ide yang dimiliki pegawai mendapatkan dukungan dan mampu mengembangkan ide tersebut agar dapat diterapkan. Dimensi *idea implementation* (implementasi ide) mendapatkan nilai rata-rata sebesar 25,60. Berdasarkan hasil rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa dimensi implementasi ide menunjukkan hasil rata-rata terendah. Hal tersebut dikarenakan tidak banyak pegawai yang memiliki kemudahan dalam menerapkan ide yang sudah didapatkan. Beberapa pegawai juga kurang mengetahui mengenai rencana tindak lanjut yang dilakukan setelah mendapatkan dan menerapkan solusi atas permasalahan yang ada. Hanya pegawai yang memiliki wewenang dan memiliki keterkaitan dengan bidang pekerjaan tertentu saja yang mengetahui tentang evaluasi yang dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dari ide yang didapatkan. Beberapa pegawai lainnya hanya mengetahui tentang diterapkannya ide tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2003) yaitu tingkat individu meliputi sikap dan karakteristik individu;

tingkat kelompok berkaitan dengan disatukannya keterampilan, sikap, dan karakteristik antar individu termasuk dengan pemimpinnya; dan tingkat organisasi berkaitan dengan karakteristik utama, proses perkembangan, hal-hal yang mempengaruhi dan konsekuensi dari hasil kerja. de Jong dan den Hartog (2007) menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah karakteristik kepribadian individu, kepemimpinan, interaksi dengan individu lain ditempat kerja. Berkaitan dengan kepemimpinan tidak ada model kepemimpinan tertentu yang pasti dapat berpengaruh pada perilaku kerja inovatif pegawai. Lebih lanjut de Jong dan den Hartog (2007) mengemukakan bahwa beberapa penelitian menjelaskan mengenai keterkaitan antara perilaku kerja inovatif dengan model kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan *leader member exchange*.

Liden dan Maslyn (1998) mengemukakan bahwa *leader member exchange* adalah hubungan timbal balik yang bersifat multidimensional antara atasan dengan bawahan yang mengembangkan dan mempertahankan adanya variasi hubungan yang berbeda dengan tiap bawahannya. Dalam hal ini *leader member exchange* adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dengan atasan yang saling memberikan imbalan satu dengan lainnya terkait dengan tugas yang sudah diberikan. Meningkatnya *leader member exchange* membuat pegawai mendapatkan pengetahuan atau informasi mengenai pekerjaan, mendiskusikan ide baru, mendapatkan umpan balik mengenai ide dari atasan, dan mendapatkan dukungan emosional dari atasan (Bibi & Afsar, 2018). Sesuai dengan teori pertukaran sosial, pegawai membalas perilaku atasan tersebut dengan terlibat dan berperan lebih dalam hal pekerjaan, sehingga mendapatkan hasil kinerja dan usaha yang positif (Chen, Lam, & Zhong, 2007; DeConinck, 2011; Bibi & Afsar, 2018).

Menurut Liden dan Maslyn (1998) dimensi *leader member exchange* terdiri dari empat dimensi. *Pertama, contribution* (kontribusi) yang berkaitan dengan sejauh mana bawahan mampu menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas melampaui deskripsi pekerjaan. Pada sisi atasan yang mampu memberikan sumber daya dan peluang untuk dilakukannya aktivitas tersebut oleh bawahan. *Kedua, loyalty* (loyalitas) yang berkaitan dengan ekspresi dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi orang lain antara atasan dengan bawahan. *Ketiga, affect* (mempengaruhi) yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan yang saling menyayangi satu sama lain dengan didasarkan pada hubungan interpersonal. *Keempat, professional respect* (penghargaan profesional) yang berkaitan dengan persepsi sejauh mana setiap anggota telah membangun reputasi,

baik didalam atau diluar organisasi dan unggul dibidang pekerjaannya.

Dimensi *contribution* (kontribusi) digambarkan dengan hubungan antara Kepala Dinas dan pegawai dalam hal tugas pekerjaan. Pegawai mampu menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai bahkan melampaui tanggung jawab yang diberikan, sehingga pegawai tersebut mendapatkan evaluasi yang baik dari Kepala Dinas. Kepala Dinas juga memberikan sumber daya yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga pegawai mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik. Dimensi *contribution* (kontribusi) memperoleh rata-rata sebesar 22,43. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mampu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Pegawai dapat lebih baik dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan apabila mendapatkan tambahan sumber daya berupa fasilitas atau informasi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

Pada dimensi *loyalty* (loyalitas) digambarkan dengan hubungan antara Kepala Dinas dan pegawai saling mempercayai dan mendukung tindakan satu sama lain. Perhitungan rata-rata tiap dimensi menunjukkan bahwa dimensi *loyalty* (loyalitas) mendapatkan rata-rata sebesar 26,00. Hal tersebut dapat diketahui bahwa Kepala Dinas dan pegawai memiliki rasa percaya dan saling mendukung satu sama lain. Kepala Dinas mempercayai pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Berkaitan dengan ide yang dimiliki pegawai, Kepala Dinas mendukung dan memberi masukan pada ide tersebut. Selanjutnya Kepala Dinas juga melakukan menegur, evaluasi, dan mengarahkan pegawai apabila pegawai tersebut melakukan kesalahan pada tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut.

Dimensi *affect* (mempengaruhi) digambarkan dengan hubungan persahabatan yang saling menyayangi satu sama lain antara Kepala Dinas dan pegawai. Dimensi *affect* (mempengaruhi) mendapatkan hasil rata-rata terendah yaitu 19,25. Hal tersebut sesuai dengan kondisi di lapangan yang menunjukkan bahwa Kepala Dinas menjalin hubungan dengan pegawai dalam hal pekerjaan secara profesional. Pegawai memandang Kepala Dinas bersikap baik, ramah, dan akrab kepada pegawai dalam menjalin hubungan yang berkaitan dengan kepentingan pekerjaan dan diluar kepentingan pekerjaan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai menyukai atasan sebagai pribadi yang baik dalam hal kepentingan pekerjaan.

Pada dimensi *professional respect* (penghargaan profesional) digambarkan dengan hubungan antara Kepala Dinas dan pegawai yang saling mengagumi dan mengetahui keunggulan dibidang pekerjaannya masing-masing. Dimensi *professional respect* (penghargaan profesional) mendapatkan rata-rata 22,40. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa dirinya mampu

menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan dengan baik dan pegawai juga bersedia melakukan tugas tambahan diluar instansi dengan tujuan untuk kepentingan bersama. Pegawai mengagumi pengetahuan dan kompetensi Kepala Dinas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Leader member exchange adalah persepsi individu terhadap perilaku pemimpin dengan bawahannya yang saling berhubungan secara timbal balik dalam kaitannya dengan tugas pekerjaan. Bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan menunjukkan perilaku yang membuat atasan percaya atas kemampuannya tersebut. Sebagai imbalan atas perilaku bawahan tersebut, atasan menyediakan sumber daya seperti informasi, otonomi, dan kepercayaan kepada bawahan bahwa dapat menyelesaikan tugas yang lebih sulit atau menantang (Liden & Maslyn, 1998). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Basu dan Green (1997) *leader member exchange* yang berkualitas tinggi cenderung lebih menjadikan bawahan memiliki otonomi, mendapatkan dukungan dari atasan, memiliki komitmen dengan organisasi, dan menunjukkan perilaku kerja inovatif.

Penelitian yang mendukung adanya penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti dan Kusmaryani (2020) dengan judul “Hubungan *leader member exchange* dengan perilaku inovatif kerja: Studi pada karyawan dengan pemimpin perempuan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif. Kategori hubungan antara perilaku kerja inovatif dengan dimensi *leader member exchange* termasuk hubungan yang sedang hingga lemah. Pada dimensi kontribusi dan penghormatan profesional termasuk kedalam hubungan sedang. Hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* pada dimensi kontribusi mendapatkan nilai 0,452 ($r = 0,452$) dan pada dimensi penghormatan profesional dengan hasil 0,505 ($r = 0,505$). Disisi lain, pada dimensi afeksi dan loyalitas berada di kategori hubungan lemah. Hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* pada dimensi afeksi menunjukkan hasil 0,361 ($r = 0,361$) dan dimensi loyalitas 0,310 ($r = 0,310$).

Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan tidak hanya secara profesional, tetapi juga adanya ketertarikan secara interpersonal. Bawahan yang memiliki kemampuan dalam menggunakan cara-cara yang berbeda dalam menyelesaikan masalah juga dapat mempengaruhi sedang atau lemahnya hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif. Selanjutnya bawahan tersebut memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi

membuat mereka berusaha mendapatkan dan menerapkan ide. Dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan juga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif pada bawahan. Faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bawahan yaitu usia, masa kerja, tingkat pendidikan terakhir, dan jenis kelamin.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri, Ma'ruf, dan Sutinah (2020) juga mendukung penelitian ini dengan judul "Pengaruh *leader-member exchange* dan *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*: Review sistematis". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya *leader member exchange* dan *psychological empowerment* dapat mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif. Setiap atasan dan bawahan membangun hubungan kerja dengan kualitas yang berbeda-beda dengan dipengaruhi oleh hubungan profesional hingga hubungan interpersonal. Dimensi *affect* (mempengaruhi) memiliki pengaruh yang tinggi terhadap terbangunnya *leader member exchange* dengan kualitas yang tinggi. Hubungan antara atasan dan bawahan menunjukkan adanya *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) dalam proses bekerja dengan cara atasan memotivasi bawahan. Terbangunnya *leader member exchange* dan pemberdayaan psikologis yang baik dapat memunculkan perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif dapat membuat instansi mencapai hasil atau tujuan dan memperoleh keuntungan maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Bibi dan Afsar (2018) yang berjudul "*Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement*". Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh adanya motivasi intrinsik, pemberdayaan psikologis, dan keterlibatan proses kreatif. Hal tersebut menunjukkan adanya peranan penting dari pemimpin dalam munculnya perilaku kerja inovatif pada pegawai. Sebaiknya pemimpin mampu memimpin dengan melibatkan dimensi *affect* (mempengaruhi) yang melibatkan hati dan jiwa dalam bekerja, tidak hanya menggunakan pikiran yang logis. Pemimpin harus mampu memberi perhatian lebih untuk meningkatkan motivasi dalam diri pegawai, pemimpin berusaha mendorong pegawai untuk mengubah beban kerja menjadi perilaku kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan dan mendapatkan ide-ide baru, dan pemimpin mampu memberdayakan psikologis pegawai dengan memberikan dukungan fasilitas untuk terciptanya perilaku kerja inovatif. Misalnya membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang nyaman bagi pegawai untuk mengekspresikan diri, berbagi informasi mengenai permasalahan ataupun solusi atas permasalahan,

memfasilitasi sistem manajemen yang partisipatif dan fleksibel, dan memfasilitasi pegawai untuk mengembangkan motivasi intrinsik.

Beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif menurut de Jong dan den Hartog (2003) yaitu pada tingkat individu meliputi sikap dan karakteristik individu; pada tingkat kelompok berkaitan dengan disatukannya keterampilan, sikap, dan karakteristik antar individu termasuk dengan pemimpinnya; dan pada tingkat organisasi berkaitan dengan karakteristik utama, proses perkembangan, hal-hal yang mempengaruhi dan konsekuensi dari hasil kerja. de Jong dan den Hartog (2007) menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah karakteristik kepribadian individu, kepemimpinan, interaksi dengan individu lain ditempat kerja. Lebih lanjut de Jong dan den Hartog (2007) mengemukakan bahwa beberapa penelitian menjelaskan mengenai keterkaitan antara perilaku kerja inovatif dengan model kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan *leader member exchange*.

Besarnya sumbangan efektif yang diberikan variabel X pada variabel Y dapat diketahui dengan melihat hasil perhitungan *R square* dalam analisis data. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel *leader member exchange* pada perilaku kerja inovatif sebesar 30,2%. Sisanya sebesar 69,8% lainnya merupakan sumbangan dari variabel lain. Variabel tersebut dapat berupa faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif selain model kepemimpinan *leader member exchange* yang belum diketahui secara pasti, dikarenakan belum dilakukan penelitian lebih lanjut.

Pada penelitian ini hanya fokus meneliti mengenai hubungan antara variabel *leader member exchange* dengan variabel perilaku kerja inovatif. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan belum dilakukan penelitian seperti sikap dan karakteristik individu, seperti kepribadian; interaksi dengan individu lain ditempat kerja; karakteristik utama, proses perkembangan, hal-hal yang mempengaruhi dan konsekuensi dari hasil kerja. Beberapa model kepemimpinan yang belum diteliti adalah model kepemimpinan transformasional, model kepemimpinan partisipatif, dan lain sebagainya. Sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terkait perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut, kecuali model kepemimpinan *leader member exchange*.

PENUTUP

Simpulan

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara *leader member exchange*

dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai. Uji korelasi *product moment pearson* dengan bantuan pengolahan data SPSS versi 24 *for windows* mendapatkan hasil taraf signifikansi 0,000 yang kurang dari 0,05 (sig. < 0,05). Berdasarkan uji korelasi tersebut diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,550 (r = 0,550) yang tergolong ke dalam hubungan yang sedang. Pada hasil perhitungan tersebut juga menunjukkan hubungan yang positif. Hubungan positif menunjukkan kedua variabel tersebut memiliki arah yang sama. Hal tersebut berarti bahwa apabila variabel *leader member exchange* tinggi, maka akan diikuti dengan tingginya variabel perilaku kerja inovatif. Begitu pula sebaliknya apabila variabel *leader member exchange* bernilai rendah, maka variabel perilaku kerja inovatif juga akan rendah.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan peneliti dari hasil penelitian yang diperoleh diantaranya yaitu:

1. Instansi

Hasil dari penelitian ini dapat memberi tambahan informasi mengenai perilaku kerja inovatif pada pegawai. Perilaku kerja inovatif dapat ditingkatkan dengan peran pemimpin dalam instansi. Beberapa cara konkrit yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif terutama dimensi *affect* (mempengaruhi) pada variabel *leader member exchange*, yaitu: atasan dapat meluangkan lebih banyak waktu untuk berinteraksi ataupun diskusi non formal dengan pegawai, atasan dapat memberikan masukan atau dukungannya kepada pegawai, dan atasan juga dapat lebih memberikan wewenang atau tanggung jawab kepada pegawai agar pegawai tersebut mampu memunculkan ide hingga mengimplementasikan ide yang dimilikinya.

2. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya fokus membahas mengenai hubungan antara *leader member exchange* dengan perilaku kerja inovatif, sehingga hanya didapatkan hasil berupa faktor yang berkaitan dengan penelitian tersebut. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif. Peneliti juga menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih besar dan dapat melakukan penelitian pada instansi atau organisasi yang bergerak pada berbagai sektor lain.

DAFTAR PUSTAKA

Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi hospitality. *International Journal of Business and*

Management, 12(6), 189–195.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p189>

- Atitumpung, A., & Badir, Y. F. (2018). Leader-member exchange , learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32–47. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0005>
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi* (2nd ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Tes prestasi: Fungsi dan pengembangan pengukuran dan prestasi belajar* (2nd ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi* (2nd ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Azwar, S. (2018). *Dasar-dasar psikometrika* (2nd ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(7), 477–499.
- Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics, and Business*, 18(1), 25–43.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15208/pieb.2018.3>
- Budiani, M. S. (2011). Perbandingan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah dan non pemerintah. *Psikologi: Teori dan Terapan*, 1(2), 88–95.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life profits* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2003). *Leadership as a determinant of innovative behaviour: A conceptual framework*. Zoetermeer: SCALES.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees ' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
<https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2008). *Innovative work behavior: Measurement and validation*. Zoetermeer: SCALES.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Gunawan, I. (2017). *Pengantar statistik inferensial*.

Malang: Rajawali Pres.

- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). *Predictors of individual-level innovation at work : A meta-analysis*. 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Janssen, O. (2000). Job demands , perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jones, B. (2012). *Innovation and human resources: Migration policies and employment protection policies*. NESTA: Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention. Manchester, Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development*. 24(1), 43–72. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (11th ed.). Mason: Thomson.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan non proses (supporting) PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Empati*, 6(1), 40–44.
- Pandey, S., & Sharma, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1), 48–58.
- Pradana, G. O., & Izzati, U. A. (2019). Hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif pada guru SMK swasta X di Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(4), 1–6.
- Putri, N. M. D., Ma'ruf, A., & Sutinah. (2020). Pengaruh leader member exchange dan psychological empowerment terhadap inovatif work behavior: Review sistematis. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 156–161. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/jish-udiksha.v9i1.24741>
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Lando, D. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. 37(3), 580–607. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256701>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J. M. Van Der, & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance : The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 22, 522–552. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707154068>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widiastuti, & Kusmaryani, R. E. (2020). Hubungan leader member exchange dengan perilaku inovatif kerja: Studi pada karyawan dengan pemimpin perempuan. *Acta Psychologia*, 2(1), 31–40. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/acta-psychologia>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. England: Pearson education.