

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini telah terjadi perkembangan yang pesat dari industri digital dan ekonomi kreatif di seluruh dunia, tak terkecuali di Indonesia. Perkembangan ini ditandai dengan semakin meluasnya pemanfaatan teknologi digital dalam berbagai sektor, mulai dari hiburan, pendidikan, hingga merambat ke perdagangan. Di Indonesia dengan adanya transformasi ini turut mendorong munculnya berbagai perusahaan *startup*. *Startup* merupakan bisnis yang baru dibentuk, berfokus pada pengembangan produk atau layanan inovatif yang dapat mengubah industri atau menjawab kebutuhan pasar yang belum terpenuhi (Mendrofa *et al.*, 2024). Adapun menurut Suwarno dan Silvianita (2017), *startup* adalah bentuk usaha yang dijalankan oleh tim kecil yang mengandalkan teknologi digital dalam operasionalnya dan berkembang dengan sangat cepat. Bisnis ini terkenal dengan pertumbuhan cepat dan skalabilitas tinggi, dan sering kali berbasis di sektor teknologi.

Perkembangan perusahaan *startup* di seluruh dunia terus menunjukkan tren positif, termasuk di Indonesia. Berdasarkan data menurut Startup Ranking (2025), Indonesia menempati peringkat ke-enam secara global dalam jumlah perusahaan *startup*, setelah Amerika Serikat, India, Inggris, Kanada, dan Australia. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia bahkan menempati posisi pertama sebagai negara dengan jumlah perusahaan *startup* terbanyak. Hingga Juli 2025, tercatat terdapat 3.126 perusahaan *startup* di Indonesia. Angka ini

menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan awal tahun 2025 yang hanya berjumlah 2.771 *startup*, mencerminkan bahwa ekosistem *startup* di Indonesia masih terus berkembang secara konsisten hingga saat ini.

Dalam perjalanannya, terdapat banyak rintangan yang seringkali dihadapi sebelum sebuah *startup* dari awal pendirian hingga menjadi perusahaan lebih besar, dan tidak sedikit pula *startup* yang gagal dan tidak dapat bangkit kembali. Dilansir dari halaman *website* Forbes (2022), meskipun jumlah *startup* yang bermunculan terus meningkat, sebagian besar tidak berhasil bertahan dengan tingkat kegagalan mencapai 90%. Sejalan dengan hal tersebut, data Kementerian Komunikasi dan Digital (2024) menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan *startup* di Indonesia masih relatif rendah, yaitu hanya berkisar antara 1–5%. Rendahnya tingkat keberhasilan ini umumnya disebabkan oleh keterbatasan pendanaan serta rendahnya tingkat inovasi yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bednár dan Tarišková (2017), juga ditemukan bahwa masalah yang paling sering menyebabkan kegagalan perusahaan *startup* terdiri dari kekurangan uang untuk pengembangan, produk atau layanan tidak dibutuhkan pasar, tidak adanya investor, masalah biaya, dan tim yang tidak tepat.

Meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan, perkembangan *startup* di Indonesia masih memiliki peluang besar untuk terus tumbuh dan maju. Persaingan yang semakin intens, tuntutan untuk terus berinovasi, serta dinamika teknologi yang berubah dengan cepat, menuntut para pelaku *startup* untuk memiliki strategi yang solid dan kemampuan beradaptasi secara gesit

(Judijanto, 2024). Sebagai bisnis yang masih berada pada tahap awal, *startup* memerlukan banyak proses pengembangan dan secara alami akan terlibat dalam berbagai kegiatan yang menuntut pemikiran kreatif, inovatif, serta penciptaan dan penyempurnaan produk atau layanan (Salamzadeh & Kesim, 2015). Perusahaan maupun *startup* yang tidak mampu menghadirkan inovasi cenderung mengalami pertumbuhan yang lambat dan berisiko tidak mampu bertahan dalam jangka panjang (Ramadhan, 2023). Kehadiran inovasi menjadi faktor penting dalam merebut pangsa pasar dan mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Pian *et al.*, 2019).

Inovasi merupakan sebuah konsep, tindakan, atau benda yang dipandang sebagai sesuatu yang baru oleh individu atau kelompok yang akan mengadopsinya (Zaltman *et al.*, 1973). Menurut West dan Altink (1996) inovasi dapat terjadi pada empat level berbeda, yaitu pada individu, kelompok, organisasi, dan sosial budaya. Dari beragam bentuk dan tingkatan inovasi, *innovative work behavior* karyawan dipandang sebagai elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi karena pada dasarnya ide muncul dari individu, bukan dari organisasi itu sendiri (Janssen *et al.*, 2004). Menurut Janssen (2000), *innovative work behavior* didefinisikan sebagai perilaku kerja yang terdiri dari penciptaan ide, penyampaian ide, dan mewujudkan ide menjadi sesuatu yang nyata dalam pekerjaan.

Innovative work behavior terbagi menjadi tiga tahapan, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization* (Janssen, 2000). Tahap *idea generation*, individu memperoleh ide baru yang bermanfaat untuk

permasalahan yang terjadi. Selanjutnya, *idea promotion* individu mencari teman atau seseorang yang mendukung untuk mewujudkan realisasi ide yang terbentuk. Serta pada *idea realization*, individu membuat prototipe dari ide yang ada agar bisa dinilai terlebih dahulu dan pada akhirnya diterapkan. Stoffers *et al.* (2018) menyatakan bahwa *innovative work behavior* dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan.

George dan Jones (2012) juga menuturkan bahwa inovasi bergantung pada sumber daya individu, semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, semakin tinggi kapasitas kognitif seseorang. Kondisi tersebut membuat individu menjadi lebih produktif, efisien, serta mampu menghadapi perubahan dan menyelesaikan masalah secara efektif. Selain itu, Karadeniz *et al.* (2021) menemukan bahwa karyawan cenderung menunjukkan perilaku inovatif ketika mereka memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menciptakan inovasi dan menghadapi berbagai tantangan selama proses inovasi. Penelitian oleh Lake *et al.* (2019) turut membuktikan bahwa inovasi memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan daya saing bisnis.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan terhadap 20 karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*, sebanyak 15 dari 20 (75%) responden mengaku bahwa mereka sangat memerlukan dan dituntut untuk memiliki perilaku inovatif dan kreatif. Hasil survei ini menunjukkan bahwa tuntutan terhadap perilaku inovatif muncul karena dalam pelaksanaannya seringkali dihadapkan pada tantangan yang tidak bisa diselesaikan dengan cara-cara konvensional. Karyawan dituntut untuk mencari solusi yang efektif, meningkatkan efisiensi

kerja, serta membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar. Bahkan perilaku inovatif kini tidak lagi dianggap sebagai nilai tambah, melainkan telah menjadi kebutuhan mendasar bagi *startup* untuk tetap bertahan dan berkembang. Salah satu responden juga menyatakan bahwa perilaku inovatif tidak hanya dituntut dari tim secara keseluruhan tetapi juga dari setiap individu sebab ide kecil dari satu orang bisa menjadi pemicu lahirnya terobosan besar. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki peran penting dalam pertumbuhan perusahaan *startup*. Sementara itu, 5 dari 20 (25%) responden lainnya mengaku bahwa mereka tidak terlalu dituntut untuk berperilaku inovatif karena tidak bekerja pada divisi yang berfokus pada aspek kreatif.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa inovasi telah menjadi kebutuhan mendasar dalam operasional *startup*, meskipun implementasinya belum tentu optimal pada setiap individu. Ketidaksesuaian antara tuntutan inovasi dan kemampuan karyawan dalam menghasilkan maupun menerapkan ide baru dapat menimbulkan berbagai persoalan yang berpotensi memengaruhi dinamika perusahaan. Jika kondisi ini dibiarkan, kapasitas *startup* untuk bersaing dan berkembang dapat mengalami penurunan. Hal tersebut sejalan dengan laporan *Global Innovation Index* (GII) 2025 yang mencatat bahwa peringkat kapabilitas inovasi Indonesia menurun dibandingkan tahun sebelumnya, yaitu berada pada posisi 55 dari 139 negara (World Intellectual Property Organization, 2025). Gambaran ini menegaskan bahwa inovasi masih menjadi tantangan signifikan, terutama dalam konteks pasar yang sangat

kompetitif dan dibatasi sumber daya. Ditambah budaya *startup* yang sangat dinamis, karyawan akan menghadapi serangkaian kegagalan yang berulang disertai dengan tingkat frustrasi yang tinggi (Cahyadi *et al.*, 2024). Situasi tersebut memberikan tekanan tambahan bagi karyawan yang dituntut untuk tetap kreatif di tengah beban kerja tinggi dan harus menyesuaikan diri dengan perubahan peran serta tanggung jawab yang berlangsung dengan cepat (Donbesuur *et al.*, 2020).

Terdapat beberapa penelitian yang telah mengkaji prediktor dari *innovative work behavior*, seperti *psychological capital*, *leadership*, *organizational support*, dan *knowledge sharing* (Afsar *et al.*, 2019; Al-Taie & Khattak, 2024; Amabile *et al.*, 1996; Kanter, 1988; Saif *et al.*, 2024). Dari berbagai faktor yang memengaruhi *innovative work behavior*, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu elemen kunci dalam mendorong terciptanya inovasi (Sembiring *et al.*, 2023; Woodman *et al.*, 1993). Sebab perilaku inovatif bersifat kompleks dan berisiko sehingga karyawan membutuhkan dukungan, otonomi, serta kebebasan dalam menyampaikan ide baru sehingga perlu adanya dukungan dari pemimpin. Merujuk pada *McKinsey Global Survey*, peningkatan inovasi dalam organisasi sebaiknya dimulai dengan membangun kapasitas kepemimpinan (Barsh *et al.*, 2007). Temuan survei tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat inovasi sering kali sejalan dengan kurangnya keterampilan kepemimpinan di kalangan pimpinan, manajer, dan profesional perusahaan. Untuk menciptakan iklim inovatif, dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memfasilitasi diskusi dan

mendorong munculnya ide-ide segar dari para karyawan (Barsh *et al.*, 2008). Berdasarkan hasil survei awal terhadap karyawan perusahaan *startup*, sebanyak 18 dari 20 (90%) responden menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang mereka rasakan selama bekerja sudah sesuai dengan tipe pemimpin yang mereka harapkan. Mereka menilai pemimpin di *startup* cenderung terbuka, fleksibel, serta mendukung inisiatif dan kreativitas tim. Selain itu, pemimpin dinilai responsif terhadap perubahan, memberi kebebasan berpendapat, terbuka terhadap masukan, tidak kaku terhadap aturan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, 2 dari 20 (10%) responden lainnya merasa tipe kepemimpinan yang mereka alami tidak sesuai harapan. Mereka mengungkapkan bahwa atasan cenderung memaksakan kehendak, kurang memahami kondisi di lapangan, dan memberikan tekanan berlebihan kepada karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *startup* menghargai pemimpin yang terbuka, suportif, dan memberikan ruang bagi partisipasi aktif dari anggota tim.

Konsep *inclusive leadership* hadir sebagai salah satu bentuk kepemimpinan yang menanggapi kebutuhan tersebut. Dalam menghadapi lingkungan kerja yang semakin beragam dan dinamis, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi berbagai latar belakang dan perspektif. Konsep *inclusive leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Nembhard dan Edmondson (2006) sebagai tindakan dan kata yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang mengundang dan menghargai kontribusi orang lain. Adapun menurut Carmeli *et al.* (2010) *inclusive*

leadership didefinisikan sebagai pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas dalam interaksi mereka dengan bawahannya.

Inclusive leadership terdiri dari tiga dimensi utama. Pertama *openness*, yaitu keterbukaan terhadap ide baru dan pendekatan berbeda dalam mencapai tujuan. Kemudian *availability*, yakni kesediaan meluangkan waktu untuk mendukung serta menjadi tempat konsultasi bagi karyawan. Serta *accessibility*, yaitu kemudahan bagi karyawan untuk menjangkau pemimpin saat menghadapi masalah, disertai dorongan aktif dari pemimpin untuk berdiskusi (Janssen, 2000). Pemimpin dapat mendorong karyawan untuk menyampaikan ide baru dan berani mengambil risiko dengan menunjukkan bahwa perilaku tersebut dihargai dan tidak akan berdampak negatif. Sikap terbuka, mudah dijangkau, dan siap mendengarkan membantu pemimpin menyampaikan pesan tersebut. Saat pemimpin terbuka terhadap masukan, terbuka pada cara baru mencapai tujuan, dan peka terhadap peluang, karyawan pun merasa aman untuk berpikir di luar kebiasaan dan mencoba hal-hal baru (Carmeli *et al.*, 2010).

Dalam konteks perusahaan *startup* yang identik dengan dinamika tinggi dan kebutuhan akan inovasi yang berkelanjutan, *inclusive leadership* memegang peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya *innovative work behavior*. Melalui *inclusive leadership*, pemimpin tidak hanya mampu membangun rasa aman secara psikologis bagi karyawan, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif, kreativitas, serta keberanian untuk mengemukakan ide-ide baru yang mendukung kemajuan

organisasi (Rahman *et al.*, 2023). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Esha dan Dwipayani (2021) bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan yang signifikan serta memberikan dampak besar terhadap *innovative work behavior*.

Salah satu cara pemimpin dalam mendukung *innovative work behavior* pada karyawan adalah melalui kualitas hubungan yang dibangun dengan mereka. Dengan adanya ikatan yang kuat dan bermutu, pemimpin dapat memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan ketika menghadapi tugas yang kompleks (Javed *et al.*, 2017). Berdasarkan teori *leader-member exchange*, hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* dapat bersifat positif karena pemimpin yang inklusif cenderung menghargai serta mendorong karyawan untuk mengambil tujuan yang menantang, mengakui dan mengapresiasi usaha serta kontribusi mereka, serta menunjukkan perilaku responsif dengan memberikan dukungan secara tepat waktu terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan (Hollander, 2009). Ketika suara dan pendapat mereka dihargai, karyawan merasa lebih nyaman untuk berbicara dan mengekspresikan diri sehingga menumbuhkan motivasi intrinsik dan energi yang lebih besar untuk terlibat dalam tugas-tugas kreatif (Atwater & Carmeli, 2009). Selain itu, hubungan yang berkualitas dengan pemimpin juga menumbuhkan perasaan positif yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas inovatif (Lin & Liu, 2012). Dalam kondisi hubungan yang baik, karyawan akan menerima dukungan pekerjaan berupa

sumber daya sosial, seperti waktu serta informasi yang relevan untuk menghasilkan inovasi (Piansoongnern, 2016).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *innovative work behavior*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2017) terhadap pekerja industri tekstil di Pakistan yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *innovative work behavior*. Hal ini disebabkan oleh tingginya dukungan yang dirasakan karyawan dari pimpinan sehingga karyawan cenderung berani mengambil risiko untuk menyampaikan perbedaan pendapat dan menantang *status quo* melalui *innovative work behavior*. Selanjutnya penelitian Endarwati dan Riani (2022) yang dilakukan pada karyawan universitas swasta di Indonesia juga menemukan bahwa *inclusive leadership* memengaruhi *innovative work behavior*. Adapun penelitian yang mengkaji kepada karyawan perusahaan *startup* dan didapatkan bahwa *inclusive leadership* dapat mendorong munculnya *innovative work behavior*, terutama melalui peningkatan rasa *empowerment* (Yusuf & Etikariena, 2023). Penelitian lain yang dilakukan oleh Bataineh *et al.* (2022) turut menguatkan temuan dengan menyatakan *inclusive leadership* berkontribusi dalam menumbuhkan *innovative work behavior* sebab pemimpin seperti memberikan akses terhadap sumber daya serta menumbuhkan rasa percaya kepada karyawan.

Berdasarkan penjabaran tersebut, meskipun telah terdapat penelitian yang membahas mengenai hubungan antara *inclusive leadership* dan

innovative work behavior, studi yang secara khusus meneliti konteks karyawan perusahaan *startup* di Indonesia masih sangat terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian terkait kepemimpinan dalam konteks *startup* cenderung berfokus pada tipe kepemimpinan lain, seperti *empowering leadership*, *transformational leadership*, *agile leadership*, dan *servant leadership*. Selanjutnya, studi yang mengkaji hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* umumnya dilakukan pada subjek seperti tenaga pengajar, tenaga kesehatan, pegawai manufaktur, maupun aparatur sipil negara (ASN). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti pengaruh antara *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan *startup*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi para pemimpin dan karyawan *startup* dalam memahami peran *inclusive leadership*, serta menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, inklusif, dan mendukung pengembangan karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini, yaitu “Apakah terdapat pengaruh antara *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan *startup*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh antara *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan *startup*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk ilmu pengetahuan tambahan, khususnya bidang psikologi industri organisasi terkait pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan *startup*.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan yang bekerja di perusahaan *startup* untuk mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* sehingga dapat menerima pengetahuan apakah *inclusive leadership* memiliki pengaruh terhadap pembentukan perilaku inovatif di tempat kerja. Serta mendorong karyawan untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta kepercayaan diri dalam menyampaikan ide-ide baru.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* dan menjadi bahan evaluasi tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan untuk keberlangsungan perusahaan. Selain itu untuk

membantu perusahaan merancang program pelatihan kepemimpinan, budaya kerja, serta kebijakan internal yang mendukung inovasi bagi karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan pada penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi ilmiah yang berguna sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik serupa.

