

**PERAN IKLIM INOVATIF TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIASI
DI KANTOR REGIONAL XII BKN PEKANBARU**

TESIS



OLEH

SILVIAWATI

NPM. 2410018212020

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BUNG HATTA

TAHUN 2026

**PERAN IKLIM INOVATIF TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIASI
DI KANTOR REGIONAL XII BKN PEKANBARU**

Oleh:

SILVIAWATI

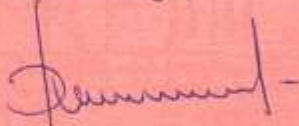
NPM: 2410018212020

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Pada tanggal 28 Februari 2026

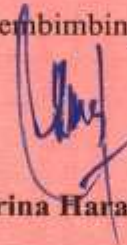
Menyetujui:

Pembimbing I,



**Prof. Dr. Zaitul, S.E., MBA, DBA,
Ak., CA., ASEAN CPA**

Pembimbing II,



Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si.

Ketua Program Studi,



Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D.

**PERAN IKLIM INOVATIF TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIASI
DI KANTOR REGIONAL XII BKN PEKANBARU**

Oleh:

SILVIAWATI

NPM: 2410018212020

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Pada tanggal 28 Februari 2026

Tim Penguji:

Ketua

**Prof. Dr. Zaitul, S.E., MBA, DBA, Ak., CA.,
ASEAN CPA**

Sekretaris

Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si.

Anggota,

Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M., CEAP

Anggota,

Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen pada tanggal 28 Februari 2026

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan,

Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M., CEAP

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SILVIAWATI

NPM : 2410018212020

Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul **“Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Perilaku Inovatif: Hubungan Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru”** dibuat untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada program konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarja Bung Hatta. Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Sains Manajemen dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun diperguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari ternyata tidak sesuai dengan pernyataan diatas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang dikenakan.

Padang, 26 Februari 2026

Penulis,

 **SILVIAWATI**

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Perilaku Inovatif: Hubungan Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Abstrak

Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru sebagai institusi publik dituntut untuk terus beradaptasi dan mendorong inovasi dalam pelayanan kepegawaian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 115 pegawai yang dijadikan responden melalui teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selain itu, iklim inovatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan perilaku inovatif. Kepuasan kerja serta perilaku inovatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, serta memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif dengan tipe *complementary mediation*. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen afektif pegawai tidak hanya dibentuk secara langsung oleh persepsi terhadap iklim inovatif organisasi, tetapi juga melalui mekanisme psikologis dan perilaku berupa meningkatnya kepuasan kerja dan keterlibatan dalam perilaku inovatif. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan *Social Exchange Theory* (SET), *Job Demands–Resources Model* (JD-R), dan *Affective Events Theory* (AET) dalam konteks organisasi publik di Indonesia, serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan penguatan budaya inovasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi.

Kata kunci: iklim inovatif, komitmen afektif, kepuasan kerja, perilaku inovatif, organisasi publik.

The Mediating Role of Job Satisfaction and Innovative Behavior: The Relationship between Innovative Climate and Affective Commitment among Employees of Regional Office XII BKN Pekanbaru

Abstract

The Regional Office XII of the Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru, as a public sector institution, is required to continuously adapt and promote innovation in civil service management. This study aims to examine the effect of innovative climate on affective commitment, with job satisfaction and innovative behavior as mediating variables among employees of Regional Office XII BKN Pekanbaru. This research employed a quantitative approach using a census survey method involving 115 employees. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that innovative climate has a positive and significant effect on affective commitment. Furthermore, innovative climate positively and significantly influences job satisfaction and innovative behavior. Job satisfaction and innovative behavior also have positive and significant effects on affective commitment and mediate the relationship between innovative climate and affective commitment, indicating complementary mediation. These results suggest that employees' affective commitment is not only directly shaped by their perception of an innovative organizational climate but also indirectly through psychological and behavioral mechanisms in the form of enhanced job satisfaction and innovative behavior. This study contributes empirically to the development of Social Exchange Theory (SET), Job Demands–Resources Model (JD-R), and Affective Events Theory (AET) within the context of public sector organizations in Indonesia and offers practical implications for strengthening innovation-oriented culture and human resource management strategies in the bureaucratic environment.

Keywords: *innovative climate, affective commitment, job satisfaction, innovative behavior, public organization.*

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil 'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis diberikan kekuatan, kesehatan, dan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Besar Muhammad shallallahu 'alaihi wasallam, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Sains Manajemen, Universitas Bung Hatta Padang, dengan judul:

“Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Perilaku Inovatif: Hubungan Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.”

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, doa, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu tercinta, yang senantiasa mengiringi setiap langkah penulis dengan doa yang tiada henti, dukungan tanpa batas, pengorbanan, serta kasih sayang yang tulus. Terima kasih atas kekuatan yang selalu diberikan dalam setiap fase kehidupan.
2. Suami tercinta, M. Yulyandri Arafi, atas kesabaran, pengertian, motivasi, serta dukungan penuh yang diberikan selama penulis menjalani proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
3. Anak-anak tercinta, M. Zhafran Al Arrafi dan Zayn Ramadhan Al Arrafi, yang menjadi sumber semangat dan inspirasi terbesar bagi penulis untuk terus belajar, berkembang, dan menyelesaikan pendidikan ini dengan sebaik-baiknya.
4. Ibu Prof. Dr. Diana Kartika selaku Rektor Universitas Bung Hatta yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di universitas ini.

5. Ibu Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M., CEAP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta atas dukungan dan motivasi selama masa studi.
6. Ibu Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Magister Sains Manajemen yang telah memberikan arahan dan bimbingan akademik selama proses perkuliahan.
7. Bapak Prof. Dr. Zaitul, S.E., MBA, DBA, Ak., CA., ASEAN CPA selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang konstruktif dengan penuh kesabaran hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Ibu Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan masukan, arahan, serta motivasi dalam setiap tahapan penyusunan tesis ini.
9. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman akademik, serta pelayanan administrasi yang baik selama penulis menempuh pendidikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi metodologis maupun pengembangan kajian. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi ilmiah dan manfaat praktis bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Padang, 28 Februari 2026

Penulis



Silvianwati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS i

Abstrak ii

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI vi

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR x

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 11

1.3 Tujuan Penelitian..... 12

1.4 Manfaat Penelitian..... 13

1.4.1 Praktis..... 13

1.4.2 Teoritis 14

BAB II KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS 16

2.1 Kajian Literatur 16

2.1.1 *Social Exchange Theory*..... 16

2.1.2 *Job Demands–Resources Model*..... 18

2.1.3 *Affective Events Theory*..... 20

2.1.4 Komitmen Afektif 22

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif..... 25

2.1.5 Kepuasan Kerja 28

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... 31

2.1.6 Perilaku Inovatif..... 35

2.1.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif..... 37

2.1.7 Iklim Inovatif 41

2.2 Pengembangan Hipotesis 44

2.2.1 Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif..... 44

2.2.2 Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Kepuasan Kerja 46

2.2.3 Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Inovatif 47

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif 49

2.2.5 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Komitmen Afektif..... 51

2.2.6 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi antara Iklim Inovatif dan Komitmen Afektif 53

2.2.7	Perilaku Inovatif sebagai Mediasi antara Iklim Inovatif dan Komitmen Afektif	55
2.3	Kerangka Konseptual	57
BAB III METODE PENELITIAN		58
3.1	Jenis Penelitian	58
3.2	Objek, Populasi dan Sampel Penelitian	58
3.3	Jenis dan Metode Pengumpulan Data	59
3.4	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	60
3.4.1	Komitmen Afektif	60
3.4.2	Kepuasan Kerja	61
3.4.3	Perilaku Inovatif	61
3.4.4	Iklim Inovatif	62
3.4.5	Pengukuran Variabel	63
3.5	Metode Analisa Data	63
3.5.1	<i>Measurement Model Assessment</i>	64
3.5.2	Analisis Deskriptif	65
3.5.3	<i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	67
3.5.4	<i>Structural Model Assesment</i>	67
3.5.5	Tipe – Tipe Mediasi	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		70
4.1	Hasil Analisis	70
4.1.1	Response rate	70
4.1.2	Profil Responden	72
4.1.3	<i>Measurement Model Assessment</i>	75
4.1.3.1	Convergent Validity	75
4.1.3.2	Discriminant Validity	81
4.1.4	Deskripsi Variabel	87
4.1.4.1	Komitmen Afektif	87
4.1.4.2	Kepuasan Kerja	89
4.1.4.3	Perilaku Inovatif	94
4.1.4.4	Iklim Inovatif	97
4.1.5	<i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	101
4.1.6	<i>Structural Model Assessment</i>	102
4.2	Pembahasan	106
4.2.1	Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif	106
4.2.2	Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Kepuasan Kerja	109
4.2.3	Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Inovatif	112
4.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif	115
4.2.5	Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Komitmen Afektif	118

4.2.6	Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Iklim Inovatif dan Komitmen Afektif.....	122
4.2.7	Peran Mediasi Perilaku Inovatif dalam Hubungan antara Iklim Inovatif dan Komitmen Afektif	126
BAB V PENUTUP		131
5.1	Kesimpulan	131
5.2	Implikasi Penelitian	132
5.2.1	Implikasi Praktis.....	132
5.2.2	Implikasi Teoritis	136
5.3	Keterbatasan dan Saran Penelitian	138
DAFTAR PUSTAKA		141
LAMPIRAN		151

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra-survei Komitmen Afektif Pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.....	3
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai PNS Kantor Regional XII BKN Pekanbaru .	59
Tabel 3.2	Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	67
Tabel 3.3	Kriteria Nilai <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	67
Tabel 3.4	Tipe-tipe Mediasi	68
Tabel 4.1	<i>Response Rate</i>	71
Tabel 4.2	Profil Responden.....	72
Tabel 4.3	Hasil Analisis <i>Outer Loadings</i> (Tahap 1).....	76
Tabel 4.4	Hasil Analisis <i>Outer Loadings</i> (Tahap 2).....	78
Tabel 4.5	Hasil Analisis <i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> dan <i>AVE</i>	79
Tabel 4.6	<i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	82
Tabel 4.7	<i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>Cross Loadings</i>	84
Tabel 4.8	<i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>HTMT</i>	85
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Komitmen Afektif.....	87
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	90
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Perilaku Inovatif	95
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Iklim Inovatif.....	98
Tabel 4.13	<i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	101
Tabel 4.14	Hasil <i>Structural Model Assessment</i>	103
Tabel 4.15	Hasil Analisis Kepuasan Kerja dan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Mediasi.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	57
Gambar 4.1	<i>Measurement Model Assessments</i>	86
Gambar 4.2	<i>Structural Model Assessment</i>	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru merupakan salah satu unit pelaksana teknis yang memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan manajemen kepegawaian nasional di wilayah Sumatera bagian tengah. Lembaga ini menjalankan fungsi pelayanan kepegawaian seperti pengangkatan dan pemberhentian ASN, penetapan pensiun, pelaksanaan seleksi, serta pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil (Pemerintah Republik Indonesia, 2023). Dengan tanggung jawab besar tersebut, kinerja pegawai menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas dan reputasi pelayanan publik.

Sebagai instansi pemerintah pusat yang beroperasi di daerah, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru tidak hanya dituntut memberikan pelayanan yang cepat dan akurat, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan kebijakan nasional dan tuntutan digitalisasi birokrasi. Dalam konteks tersebut, pegawai menjadi sumber daya utama yang berperan dalam menjembatani transformasi organisasi menuju tata kelola pemerintahan yang inovatif, transparan, dan akuntabel (Pekanbaru, 2020). Salah satu aspek penting yang mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai adalah komitmen afektif.

Komitmen afektif merupakan salah satu bentuk komitmen organisasi yang menggambarkan keterikatan emosional individu terhadap

organisasinya, yang tercermin melalui rasa memiliki, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan psikologis dalam aktivitas kerja. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan dari dalam diri sendiri, bukan semata-mata karena kebutuhan atau pertimbangan ekonomi (Moreira et al., 2024)

Dalam konteks organisasi publik, komitmen afektif menjadi aspek penting karena berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, menunjukkan antusiasme dalam bekerja, serta memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi (Demircioglu, 2021). Sebaliknya, rendahnya komitmen afektif dapat memunculkan berbagai permasalahan organisasi, seperti menurunnya loyalitas, meningkatnya turnover intention, lemahnya rasa memiliki terhadap instansi, serta rendahnya partisipasi dalam kegiatan internal (Dwiyanti et al., 2022). Kondisi tersebut berpotensi berdampak pada penurunan kinerja pelayanan publik dan terhambatnya pencapaian target organisasi.

Fenomena mengenai komitmen afektif juga mulai tampak di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan selama tahun 2024, ditemukan bahwa sebagian pegawai menunjukkan gejala menurunnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Misalnya, masih terdapat pegawai yang kurang berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan inovasi, menunjukkan

antusiasme rendah terhadap pelaksanaan program transformasi digital, serta lebih fokus pada rutinitas kerja dibandingkan kontribusi strategis terhadap organisasi.

Untuk mendukung hasil observasi tersebut, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai dengan menggunakan tiga indikator utama komitmen afektif sebagaimana digunakan dalam penelitian Odoardi et al. (2019), yaitu rasa memiliki terhadap organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 1.1 Hasil Pra-survei Komitmen Afektif Pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata	TCR (%)
		1	2	3	4	5		
1	Saya benar-benar merasa memiliki ikatan yang kuat dengan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.	0	8	7	10	5	3,4	68
2	Kantor Regional XII BKN Pekanbaru memiliki makna pribadi yang besar bagi saya.	1	6	9	9	5	3,37	67,33
3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.	0	5	6	12	7	3,7	74
4	Saya merasa terikat secara emosional dengan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.	0	9	7	9	5	3,33	66,67
5	Saya benar-benar merasa seperti menjadi bagian dari “keluarga besar” di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.	1	7	8	10	4	3,27	65,33
6	Saya merasa bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Kantor Regional XII BKN Pekanbaru juga merupakan tanggung jawab saya.	0	10	6	9	5	3,3	66
Total Rata-rata							3,39	67,89

Sumber: Data prasurvei (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei yang disajikan pada Tabel 1.1, diketahui bahwa tingkat komitmen afektif pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru berada pada kategori rendah, dengan nilai rata-rata sebesar 3,39 dan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 67,89%. Hasil ini menunjukkan

bahwa secara umum, pegawai memiliki perasaan positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan keterikatan emosional.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini memberikan gambaran bahwa komitmen afektif pegawai terhadap organisasi berada pada tingkat yang cukup baik. Kondisi ini juga dapat menyebabkan pegawai bekerja sekadar memenuhi tuntutan minimum (*minimum performance*), kurang antusias dalam mendukung program organisasi, serta cenderung menghindari tanggung jawab tambahan. Dalam konteks organisasi publik, lemahnya komitmen afektif dapat berimplikasi pada menurunnya kualitas pelayanan, berkurangnya responsivitas terhadap perubahan kebijakan, serta meningkatnya risiko kesalahan administrasi akibat kurangnya keterlibatan pegawai pada proses kerja (Conway et al., 2025). Jika dibiarkan, kondisi tersebut dapat menghambat efektivitas transformasi organisasi dan mengurangi kemampuan institusi dalam mencapai target kinerja secara berkelanjutan.

Namun, masih diperlukan berbagai upaya strategis dari pihak manajemen untuk memperkuat rasa memiliki dan kedekatan emosional antar pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan kebersamaan dan pembangunan budaya kerja kolaboratif, penguatan komunikasi internal yang lebih terbuka dan dua arah, serta pemberian pengakuan atau apresiasi terhadap kontribusi individu maupun tim secara konsisten. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif juga berpotensi meningkatkan loyalitas serta memperdalam keterikatan emosional pegawai

terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Nuzula & Nurmaya, 2020).

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap meningkatnya komitmen afektif adalah iklim inovatif di dalam organisasi (Herzallah & Da'as, 2021). Iklim inovatif merupakan turunan dari teori iklim organisasi (*Organizational Climate Theory*), yang menjelaskan bahwa persepsi bersama pegawai terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi akan membentuk suasana psikologis yang mempengaruhi perilaku serta sikap kerja mereka (Ehrhart et al., 2025). Dengan kata lain, iklim organisasi yang positif akan menumbuhkan rasa aman, dukungan, dan kebersamaan yang mendorong pegawai untuk berperilaku inovatif dan berkomitmen terhadap organisasi. Dalam organisasi publik seperti BKN, penerapan iklim inovatif sangat penting untuk mendorong efisiensi dan peningkatan kualitas layanan publik yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketika pegawai merasakan iklim kerja yang mendukung inovasi, mereka akan merasa lebih dihargai, lebih percaya diri, serta memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Lingkungan yang terbuka terhadap ide-ide baru menciptakan perasaan dihormati dan diakui, yang akhirnya memperkuat komitmen afektif. Studi oleh You et al. (2022) menemukan bahwa iklim inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan serupa dikemukakan oleh Demircioglu (2021) yang menjelaskan bahwa *innovation climate* berkontribusi signifikan terhadap komitmen afektif di sektor publik.

Meskipun pentingnya iklim inovatif telah banyak diakui, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa iklim inovatif di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru belum sepenuhnya berkembang optimal. Beberapa pegawai menyatakan bahwa ide-ide inovatif yang mereka ajukan sering kali belum direspons secara cepat atau tidak diimplementasikan karena alasan administratif. Selain itu, sistem birokrasi yang cenderung kaku dan hierarkis masih menjadi penghambat bagi munculnya kreativitas individu di tempat kerja.

Kondisi serupa juga ditemukan dalam penelitian Cho et al. (2021) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat menurunkan efektivitas komunikasi dan menghambat munculnya ide-ide baru di lingkungan pemerintahan. Kraśnicka et al. (2018) menegaskan bahwa iklim inovasi hanya dapat berkembang bila organisasi menyediakan ruang partisipasi dan dukungan nyata terhadap eksperimen kerja. Sementara itu, Mohammed dan AL-Abrow (2023) menambahkan bahwa ketidaksesuaian antara budaya birokrasi dan nilai inovatif menyebabkan pegawai enggan mengambil risiko untuk mengajukan gagasan baru karena khawatir terhadap konsekuensi administratif.

Kondisi tersebut menandakan bahwa meskipun organisasi telah berupaya membangun budaya kerja inovatif melalui berbagai program transformasi digital, penerapan sistem pelayanan terintegrasi, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia, namun masih terdapat kesenjangan antara kebijakan manajerial dan persepsi pegawai di tingkat operasional. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai inovasi dan

modernisasi yang dicanangkan oleh manajemen belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku dan sikap kerja pegawai. Akibatnya, sebagian pegawai mungkin belum merasakan secara langsung manfaat atau relevansi dari perubahan kebijakan tersebut terhadap keseharian mereka di tempat kerja. Fenomena ini berpotensi menurunkan rasa keterikatan emosional karena pegawai merasa belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses transformasi, atau kurang mendapatkan komunikasi yang jelas mengenai arah dan tujuan perubahan organisasi.

Selain iklim inovatif, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa senang, nyaman, dan terpenuhi kebutuhannya dalam bekerja (Spector, 2022). Lingkungan kerja yang inovatif memungkinkan pegawai merasa lebih berdaya dan dihargai, sehingga menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Albrecht et al., 2019). Penelitian terbaru juga mendukung hubungan ini. Ishola (2025) menemukan bahwa organisasi yang menciptakan iklim inovatif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian otonomi serta kesempatan untuk bereksperimen. Selain itu, Ozsoy (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendorong ide-ide baru berpengaruh positif terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai karena memberikan ruang aktualisasi diri dan pengakuan atas kontribusi individu.

Dalam konteks BKN, kepuasan kerja juga terkait dengan persepsi terhadap keadilan organisasi, peluang pengembangan karier, serta dukungan atasan terhadap ide-ide baru. Ketika pegawai merasa puas dengan sistem

kerja dan hubungan sosial di lingkungan kerjanya, mereka akan lebih terikat secara emosional terhadap organisasi. Namun, hasil wawancara informal kepada 5 (lima) orang pegawai BKN Pekanbaru menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menghadapi hambatan dalam mencapai kepuasan kerja yang optimal. Beberapa di antaranya mengeluhkan kurangnya kesempatan pelatihan inovatif, terbatasnya penghargaan atas ide kreatif, serta minimnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Kondisi tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, melemahkan komitmen afektif terhadap organisasi.

Selain itu, perilaku inovatif juga menjadi faktor yang dapat berperan sebagai mediasi (Hamza et al., 2024). Menurut Amabile (2018), inovasi kerja adalah proses penerapan ide-ide baru yang bermanfaat dalam pekerjaan, kelompok kerja, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas. Inovasi tidak hanya mencakup penciptaan ide baru (*creativity*), tetapi juga mencakup implementasi ide tersebut sehingga menghasilkan perubahan nyata dalam proses, produk, atau layanan di tempat kerja (Lê & Schmid, 2022). Pegawai yang aktif berinovasi akan merasa memiliki peran penting dalam organisasi, yang dapat menumbuhkan rasa bangga dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap instansi tempat mereka bekerja (Hashemian et al., 2024).

Perilaku inovatif pegawai juga berdampak langsung pada peningkatan efektivitas organisasi publik. Dalam konteks BKN Regional XII, perilaku inovatif dapat diwujudkan melalui gagasan untuk menyederhanakan proses administrasi, mempercepat sistem pelayanan kepegawaian, atau

meningkatkan kualitas interaksi dengan instansi mitra. Ketika pegawai merasa kontribusinya berdampak nyata, mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi. Penelitian Vuong et al. (2023) menunjukkan bahwa iklim inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif melalui perilaku inovasi. Sementara itu, Jiang et al. (2023) menunjukkan bahwa iklim inovatif mempengaruhi kinerja inovasi individu melalui perilaku inovatif. Hal yang sejalan ditemukan oleh Utomo et al. (2023) bahwa perilaku inovatif menjadi jalur penting antara dukungan organisasi dan kepercayaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

Penelitian Demircioglu (2021) menjadi acuan utama karena memberikan bukti empiris tentang pentingnya iklim inovatif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif pegawai sektor publik. Meskipun demikian, penelitian tersebut belum menambahkan perilaku inovatif pegawai sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas bagaimana pengaruh iklim inovatif bertransformasi menjadi komitmen afektif melalui jalur psikologis dan perilaku. Hal inilah yang menjadi celah penelitian yang ingin dijawab dalam studi ini. Padahal, dalam konteks organisasi publik yang bercirikan struktur birokratis dan hierarkis, perubahan iklim kerja tidak serta-merta membentuk komitmen afektif tanpa melalui respons psikologis dan perilaku pegawai. Oleh karena itu, penambahan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk menjelaskan jalur perilaku yang menghubungkan iklim inovatif dengan komitmen afektif.

Dalam konteks ini, penggunaan model mediasi ganda yang mengintegrasikan kepuasan kerja dan perilaku inovatif memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses internalisasi nilai-nilai inovasi ke dalam sikap pegawai. Kepuasan kerja merepresentasikan respons psikologis pegawai terhadap iklim inovatif, sementara perilaku inovatif merepresentasikan manifestasi perilaku nyata dari respons tersebut. Dengan demikian, komitmen afektif tidak hanya terbentuk melalui persepsi terhadap iklim organisasi, tetapi berkembang melalui kombinasi pengalaman psikologis dan keterlibatan perilaku yang muncul dari iklim kerja yang inovatif.

Kantor Regional XII BKN Pekanbaru menjadi konteks yang tepat untuk meneliti fenomena tersebut karena saat ini lembaga ini sedang berada pada fase transformasi digital dan perubahan budaya kerja adaptif. Proses transformasi ini menuntut keterlibatan emosional, rasa memiliki, serta perilaku inovatif dari seluruh pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan kebijakan berbasis teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara iklim inovatif, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif di lingkungan birokrasi publik. *Research gap* yang diangkat dalam penelitian ini terletak pada masih minimnya kajian empiris yang mengintegrasikan kepuasan kerja dan faktor perilaku (perilaku inovatif) sebagai mediasi ganda dalam pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif, khususnya di sektor publik yang bercirikan birokrasi hierarkis seperti Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

Penelitian ini memiliki keterbaharuan karena mengintegrasikan kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai dua variabel mediasi yang menjembatani pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menyoroti hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif serta kepuasan kerja, studi ini menawarkan pendekatan yang lebih menyeluruh dengan memasukkan dimensi perilaku inovatif sebagai manifestasi konkret dari respon pegawai terhadap iklim kerja yang mendukung inovasi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi BKN dalam merancang strategi penguatan budaya inovatif berbasis keterlibatan emosional pegawai di era digitalisasi birokrasi. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Peran Iklim Inovatif terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja dan Perilaku Inovatif sebagai Mediasi di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap komitmen afektif?
2. Apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif?
5. Apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap komitmen afektif?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif?

7. Apakah perilaku inovatif memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mencari dan menganalisa data-data, yaitu:

1. Membuktikan secara empiris apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap komitmen afektif;
2. Membuktikan secara empiris apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja;
3. Membuktikan secara empiris apakah iklim inovatif berpengaruh terhadap perilaku inovatif;
4. Membuktikan secara empiris apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif;
5. Membuktikan secara empiris apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap komitmen afektif;
6. Membuktikan secara empiris apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif;
7. Membuktikan secara empiris apakah perilaku inovatif memediasi hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru dan lembaga terkait dalam merumuskan kebijakan serta strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan memahami peran mediasi kepuasan kerja dan perilaku inovatif, instansi dapat mengembangkan program peningkatan motivasi, pelatihan penguatan budaya kerja inovatif, serta sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang lebih adil dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan untuk memperkuat iklim inovatif organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, mendukung kreativitas, serta meningkatkan komitmen afektif pegawai terhadap institusi.

Penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan berharga bagi unit kerja lain di lingkungan BKN agar mampu mengadopsi praktik manajerial yang mendorong keterlibatan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi peneliti selanjutnya melalui penyediaan bukti empiris yang dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan model penelitian, melakukan perbandingan lintas instansi, serta memperluas kajian mengenai peran mediasi kepuasan kerja dan perilaku inovatif dalam konteks transformasi birokrasi di sektor publik.

1.4.2 Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya dan memperluas pengembangan *Social Exchange Theory* (SET), *Job Demands–Resources* (JD-R) *Model*, serta *Affective Events Theory* (AET) dalam konteks perilaku kerja pegawai sektor publik, khususnya di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

Pertama, berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara organisasi dan pegawai dibangun atas dasar pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Ketika organisasi menyediakan iklim kerja yang inovatif, seperti dukungan terhadap ide baru, kesempatan bereksperimen, dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan pegawai akan memandang hal tersebut sebagai bentuk penghargaan dan perhatian organisasi. Sebagai imbalannya, mereka akan menunjukkan sikap positif seperti peningkatan kepuasan kerja, perilaku inovatif, serta komitmen afektif terhadap organisasi. Penelitian ini memperkaya SET dengan menjelaskan bahwa iklim inovatif berperan sebagai bentuk “dukungan organisasi” yang memicu timbal balik emosional dan perilaku konstruktif dari pegawai.

Kedua, dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) *Model*, penelitian ini menempatkan iklim inovatif sebagai *job resource* yang penting. JD-R menjelaskan bahwa sumber daya kerja seperti dukungan organisasi, otonomi, dan kesempatan untuk berkreasi akan meningkatkan motivasi kerja, mengurangi stres, dan mendorong hasil positif seperti kepuasan kerja, perilaku inovatif, serta komitmen afektif. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan model JD-R dengan menegaskan

bahwa iklim inovatif bukan hanya faktor organisasi, tetapi juga motivational resource yang memperkuat kesejahteraan psikologis dan keterikatan emosional pegawai.

Ketiga, penelitian ini juga berkontribusi terhadap pengembangan *Affective Events Theory* (AET), yang menekankan bahwa pengalaman kerja sehari-hari dapat memunculkan reaksi emosional yang mempengaruhi sikap dan perilaku. Dalam konteks ini, iklim inovatif yang positif memunculkan perasaan bangga, dihargai, dan termotivasi, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen afektif. AET membantu menjelaskan jalur afektif dari pengaruh iklim inovatif terhadap sikap emosional pegawai, melalui emosi positif yang terbentuk dari pengalaman kerja yang mendukung kreativitas.