

# PENGARUH EFISIENSI ANGGARAN TERHAAP PERILAKU KERJA INOVATIF PEGAWAI : PERAN MEDIASI *SELF DIRECTED LEARNING*

Syukrillah<sup>1</sup>; Agus Seswandi<sup>2</sup>; Richa Afriana Munthe<sup>3</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [syukrillah@gmail.com](mailto:syukrillah@gmail.com) (Korespondensi)

**Abstract:** This study aims to examine and analyze the effect of budget efficiency on employee innovative work behavior with self-directed learning as a mediating variable. Using a quantitative approach with the Partial Least Squares (SEM-PLS) analysis method, this study was conducted at strategic agencies within the local government. The results show that budget efficiency has a positive and significant influence on employee innovative work behavior. Furthermore, budget efficiency was also shown to have a positive effect on self-directed learning, indicating that resource limitations encourage employees to be more independent in developing their competencies. Self-directed learning was found to have a positive effect on innovative work behavior and acted as a significant mediator in the relationship. In conclusion, budget efficiency policies can trigger innovation in the bureaucracy if supported by a strong culture of self-learning among employees as a compensatory mechanism for limited formal training.

**Keywords:** *Budget Efficiency, Self-Directed Learning, Innovative Work Behavior*

Reformasi birokrasi dan meningkatnya ekspektasi publik menuntut instansi pemerintah menjadi lebih adaptif, transparan, dan responsif. Peningkatan kinerja ASN menjadi kunci, sehingga perilaku kerja inovatif kemampuan menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan gagasan baru menjadi kebutuhan strategis. Inovasi memerlukan dukungan sumber daya yang dikelola secara bijaksana. Dalam konteks ini, efisiensi anggaran berperan krusial, bukan sekadar pemotongan biaya, melainkan optimalisasi penggunaan dana untuk mencapai kinerja maksimal. Sistem kontrol anggaran yang efektif memengaruhi keputusan investasi pada pengembangan SDM. Pengelolaan anggaran yang strategis mampu mengurangi pemborosan dan mengarahkan sumber daya pada perbaikan proses serta penguatan inovasi di sektor publik.

Tantangan utama terletak pada mekanisme yang menghubungkan efisiensi fiskal dengan perubahan perilaku individu. Efisiensi anggaran yang terlalu kaku berpotensi menimbulkan tekanan kerja,

sehingga dibutuhkan mekanisme internal agar pegawai tetap adaptif dan inovatif dalam keterbatasan. Penelitian ini mengajukan self directed learning (SDL) sebagai jembatan psikologis dan perilaku kunci, yakni inisiatif pegawai mengelola proses belajar secara mandiri di luar pelatihan formal. Dalam konteks efisiensi, SDL mendorong penguatan kompetensi, orientasi tujuan belajar, dan efikasi diri yang mendukung lahirnya inovasi. Studi ini menguji peran mediasi SDL dalam hubungan efisiensi anggaran dan perilaku kerja inovatif. Pada 2025, Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir menghadapi defisit anggaran dan menerapkan efisiensi belanja, sembari memperkuat SDM melalui mutasi, pelantikan pejabat, serta pengangkatan PPPK dan CPNS guna meningkatkan kualitas birokrasi.

Permasalahan di Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir (Inhil) berkaitan dengan rendahnya perilaku kerja inovatif akibat efisiensi anggaran ketat dan belum optimalnya self directed learning. Pemangkasan belanja nonprioritas, termasuk

pelatihan formal, membatasi akses pegawai terhadap pengembangan kompetensi dan ruang eksperimen ide baru. Kondisi ini diperparah oleh rendahnya inisiatif belajar mandiri, padahal hal tersebut dapat menjadi alternatif di tengah keterbatasan fiskal. Akibatnya, minimnya inovasi bukan sekadar persoalan budaya kerja, tetapi juga dampak kebijakan dan kapasitas individu. Secara ideal, efisiensi anggaran diarahkan pada efektivitas dan prioritas berbasis output, seperti insentif inovasi. Di sisi lain, budaya belajar mandiri perlu diperkuat melalui e-learning, komunitas praktisi, dan coaching internal agar keterbatasan anggaran tidak menghambat lahirnya solusi kreatif dan transformatif.

Di Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir, kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 menjadi hambatan struktural bagi perilaku kerja inovatif. Defisit dan pemangkasan belanja memperkuat kelangkaan sumber daya yang berpotensi menekan keberanian bereksperimen, karena pegawai mengantisipasi minimnya dukungan dan risiko penolakan ide. Akibatnya, efisiensi dapat menciptakan lingkungan yang kurang ramah terhadap inovasi. Dampak ini seharusnya dinetralisir oleh *self directed learning* (SDL) sebagai prasyarat penting inovasi. SDL meningkatkan adaptabilitas dan kemampuan ambidextrous pegawai dalam memanfaatkan pengetahuan baru untuk solusi efisien. Namun, lemahnya budaya belajar mandiri di Inhil membuat fungsi kompensasi ini tidak optimal. Ketika pelatihan formal dipangkas, ketiadaan inisiatif belajar otonom menyebabkan pegawai kekurangan modal pengetahuan untuk mengonversi tekanan fiskal menjadi inovasi hemat biaya dan berkelanjutan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini mengajukan pertanyaan apakah efisiensi anggaran berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai? jika ya, apakah *self directed learning* memediasi hubungan antara efisiensi anggaran dan perilaku kerja inovatif pegawai?

### **Resource Based View Theory**

Penelitian ini berlandaskan *resource based view* yang menekankan keunggulan organisasi bersumber dari pengelolaan sumber daya bernilai. Efisiensi anggaran dipandang sebagai sumber daya strategis yang memicu kapabilitas dinamis, termasuk *self directed learning*, guna menghasilkan perilaku kerja inovatif.

### **Efisiensi Anggaran**

Kebijakan efisiensi anggaran merupakan strategi pemerintah untuk memastikan setiap pengeluaran menghasilkan output dan outcome maksimal dengan sumber daya minimal. Sebagai bagian dari prinsip *value for money*, efisiensi menekankan pencapaian hasil optimal secara *cost-effective*, melalui pengurangan pemborosan dan pengalokasian anggaran pada program prioritas berdampak langsung bagi masyarakat.

### **Self Directed Learning**

Dalam manajemen SDM, *self directed learning* adalah kesiapan dan kemampuan karyawan mengambil inisiatif atas pengembangan kompetensinya. Proses ini mencakup penetapan tujuan, identifikasi sumber belajar, pemilihan strategi, dan evaluasi hasil pembelajaran terhadap kinerja. Pendekatan ini menempatkan karyawan sebagai pengelola utama pengembangan diri, terutama di tengah perubahan teknologi cepat.

### **Perilaku Kerja Inovatif Pegawai**

Inovasi berkelanjutan menjadi kunci daya saing organisasi dan bergantung pada perilaku kerja inovatif pegawai. Perilaku ini bukan sekadar munculnya ide spontan, melainkan rangkaian tindakan terencana yang menghasilkan manfaat nyata. Perilaku kerja inovatif mencakup identifikasi masalah, pengembangan dan pengadopsian ide baru, pencarian dukungan (*championing*), hingga implementasi menjadi solusi, prosedur, atau produk yang fungsional bagi organisasi.

**METODE**

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

**HASIL**

**Karakteristik Responden**

Pada tabel 4.1 dibawah ini akan diuraikan secara deskriptif mengenai penyebaran data latar belakang responden pada penelitian ini yang terdiri dari berbagai perbedaan karakteristik.

**Tabel 4.1 : Karakteristik Responden**

Variabel	Jumlah sampel (n)=190							Jumlah	(%)
	BKAD	BAPPEDA	PUTR	DINAS PENDIDIKAN	DINKES	DPMPTSP			
<b>Jenis kelamin</b>									
Pria	25	20	23	20	14	18	120	63,16	
Wanita	15	10	7	10	16	12	70	36,84	
<b>Usia</b>									
20-30 Tahun	4	5	5	5	5	4	28	14,74	
31-40 Tahun	21	12	12	10	12	17	84	44,21	
41-45 Tahun	10	7	8	8	7	5	45	23,68	
> 50 Tahun	5	6	5	7	6	4	33	17,37	
<b>Pendidikan</b>									
≤ SLTA	6	2	3	4	2	10	27	14,21	
Diploma 3							0	-	
Strata 1	29	25	22	22	24	18	140	73,68	
Strata 2	5	3	7	4	4	2	25	13,16	
Strata 3							0	-	

Sumber : Data Olahan , 2025

Mayoritas responden adalah laki-laki (63,16%) dan perempuan 36,84%, dengan dominasi pria terutama di Dinas PUTR dan BKAD. Keberagaman gender ini memperkaya perspektif dalam pemecahan masalah saat organisasi melakukan efisiensi anggaran tanpa menurunkan kualitas layanan. Dari sisi usia, sebagian besar berada pada rentang 31–40 tahun (44,21%) dan 41–45 tahun (23,68%), menunjukkan fase usia produktif matang yang ditandai pengalaman kerja memadai serta dorongan inovasi yang tinggi melalui *Self-Directed Learning*. Ditinjau dari pendidikan, 73,68% lulusan S1 dan 13,16% S2 (total 86,84%), mencerminkan

kapasitas analitis yang kuat dalam pengelolaan anggaran serta kecenderungan kemandirian belajar yang mendukung inovasi di tengah kebijakan efisiensi.

**Efisiensi Anggaran(X1)**

Hasil dari tanggapan responden terhadap variabel efisiensi anggaran, dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Efisiensi Anggaran**

No	PERNYA TAAN	Jawa ban	Bo bot	Jumlah	(%)	Sk or	Ra ta
1.	Unit kerja menyelesaikan kegiatan dengan dana paling hemat tanpa mengurangi kualitas.	STS	1	0	0,0	0	5,48
		TS	2	1	0,5	2	
		CTS	3	13	6,8	39	
		N	4	15	7,9	60	
		CS	5	66	34,7	33	
		S	6	55	28,9	33	
		SS	7	40	21,1	28	
		Jumlah			190	100,0	
2.	Sarana & prasarana kantor (ATK, listrik, air) digunakan secara bijak dan optimal.	STS	1	0	0,0	0	5,58
		TS	2	5	2,6	10	
		CTS	3	9	4,7	27	
		N	4	13	6,8	52	
		CS	5	54	28,4	27	
		S	6	61	32,1	36	
		SS	7	48	25,3	33	
		Jumlah			190	100,0	
3.	Kami mampu mencapai target output kerja meskipun pengurangan anggaran.	STS	1	1	0,5	1	5,68
		TS	2	5	2,6	10	
		CTS	3	5	2,6	15	
		N	4	19	10,0	76	
		CS	5	39	20,5	19	
		S	6	65	34,2	39	
		SS	7	56	29,5	39	
		Jumlah			190	100,0	
4.	Realisasi belanja di unit kerja selalu mendekati angka yang direncanakan	STS	1	1	0,5	1	5,45
		TS	2	6	3,2	12	
		CTS	3	12	6,3	36	
		N	4	22	11,6	88	
		CS	5	47	24,7	23	
		S	6	51	26,8	30	
		SS	7	51	26,8	35	
		Jumlah			190	100,0	
5.	Anggaran dialokasikan	STS	1	0	0,0	0	5,66
		TS	2	2	1,1	4	

No	PERNYA TAAN	Jawa ban	Bo bot	Jum lah	(%)	Sk or	Ra ta
	n tepat untuk program/kegiatan yang paling prioritas dan berdampak pada kinerja utama.	CTS	3	10	5,3	30	
		N	4	22	11,6	88	
		CS	5	34	17,9	170	
		S	6	71	37,4	426	
		SS	7	51	26,8	357	
		Jumlah		190	100,0	1075	
6.	Prosedur pengadaan barang dan jasa efektif mencegah pemborosan atau mark-up biaya.	STS	1	1	0,5	1	5,56
		TS	2	1	0,5	2	
		CTS	3	8	4,2	24	
		N	4	23	12,1	92	
		CS	5	35	18,4	175	
		S	6	92	48,4	552	
		SS	7	30	15,8	210	
		Jumlah		190	100,0	1056	
		7.	Kegiatan anggaran besar dapat direalisasikan tepat waktu	STS	1	0	
TS	2			3	1,6	6	
CTS	3			4	2,1	12	
N	4			13	6,8	52	
CS	5			46	24,2	320	
S	6			54	28,4	324	
SS	7			70	36,8	490	
Jumlah				190	100,0	1114	
Jumlah				STS	1	3	0,2
		TS	2	23	1,7	46	
		CTS	3	61	4,6	183	
		N	4	127	9,5	508	
		CS	5	321	24,1	1050	
		S	6	449	33,8	2694	
		SS	7	346	26,0	2220	
		Jumlah		1330	100,0	7461	
		<b>RATA-RATA INDIKATOR</b>					

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasilnya data menunjukkan bahwa variabel efisiensi anggaran secara keseluruhan dinilai baik, dengan nilai rata-rata 5.61. Hasil menunjukkan bahwa pernyataan "Kegiatan anggaran besar dapat direalisasikan tepat waktu" menerima penilaian tertinggi dengan nilai 5,86. Hal ini mencerminkan tingginya komitmen dan disiplin kerja pegawai dalam eksekusi program. Pencapaian ini menunjukkan bahwa meskipun anggaran bersifat terbatas atau memerlukan efisiensi,

para pegawai tetap mampu menjaga ritme kerja dan manajemen waktu yang solid, sehingga target-target strategis organisasi tidak terbengkalai. Sementara pernyataan "Realisasi belanja di unit kerja selalu mendekati angka yang direncanakan" menerima penilaian terendah dengan nilai 5,45. Penilaian terendah ini menunjukkan adanya tantangan dalam hal akurasi perencanaan atau adanya dinamika lapangan yang tinggi yang menyebabkan deviasi anggaran. Angka ini mengisyaratkan bahwa meskipun realisasi waktu sudah baik, masih terdapat celah dalam sinkronisasi antara perencanaan anggaran (budgeting) dengan kebutuhan riil di lapangan.

**Self Directed Learning (Z)**

Hasil dari tanggapan responden terhadap variabel self directed learning, dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.2 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Self Directed Learning**

No	PERNYA TAAN	Jaw aban	Bo bot	Ju mlah	(%)	S ko r	R at a
1	Saya proaktif mengidentifikasi pengetahuan/ keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja.	STS	1	0	0,0	0	5,13
		TS	2	13	6,8	26	
		CTS	3	13	6,8	39	
		N	4	24	12,6	96	
		CS	5	62	32,6	310	
		S	6	42	22,1	252	
		SS	7	36	18,9	252	
		Jumlah		190	100,0	975	
		2	Saya merumuskan tujuan belajar yang jelas dan spesifik terkait pengembangan kompetensi profesional.	STS	1	0	
TS	2			10	5,3	20	
CTS	3			5	2,6	15	
N	4			20	10,5	80	
CS	5			47	24,7	235	
S	6			60	31,6	360	
SS	7			48	25,3	336	
Jumlah				190	100,0	1046	
3	Saya aktif mencari & memilih sumber daya belajar yang cocok tanpa menunggu arahan formal			STS	1	1	0,5
		TS	2	10	5,3	20	
		CTS	3	5	2,6	15	
		N	4	25	13,2	100	
		CS	5	48	25,3	240	
		S	6	61	32,1	366	

No	PERNYATAAN	Jawaban	Bobot	Jumlah	(%)	Skor	Rata
4	Saya memilih dan menerapkan strategi belajar yang efektif	SS	7	40	21,1	280	5,42
		Jumlah		190	100,0	1022	
		STS	1	0	0,0	0	
		TS	2	8	4,2	16	
		CTS	3	4	2,1	12	
		N	4	19	10,0	76	
		Jumlah		190	100,0	235	
		CS	5	47	24,7	55	
		S	6	93	48,9	138	
		SS	7	19	10,0	133	
Jumlah		190	100,0	3030			
5	Saya mampu mempertahankan fokus & disiplin untuk menyelesaikan rencana belajar yang ditetapkan sendiri.	STS	1	0	0,0	0	5,03
		TS	2	9	4,7	18	
		CTS	3	14	7,4	42	
		N	4	30	15,8	120	
		CS	5	58	30,5	290	
		S	6	67	35,3	402	
		SS	7	12	6,3	84	
		Jumlah		190	100,0	956	
		STS	1	1	0,5	1	
		TS	2	10	5,3	20	
CTS	3	7	3,7	21			
N	4	17	8,9	68			
CS	5	49	25,8	245			
S	6	54	28,4	324			
SS	7	52	27,4	364			
Jumlah		190	100,0	1043			
7	Saya jujur menilai tingkat penguasaan kompetensi baru setelah menyelesaikan aktivitas belajar.	STS	1	1	0,5	1	5,44
		TS	2	5	2,6	10	
		CTS	3	6	3,2	18	
		N	4	20	10,5	80	
		CS	5	43	22,6	215	
		S	6	95	50,0	570	
		SS	7	20	10,5	140	
		Jumlah		190	100,0	1034	
		STS	1	0	0,0	0	
		TS	2	5	2,6	10	
CTS	3	6	3,2	18			
N	4	17	8,9	68			
CS	5	43	22,6	215			
S	6	42	22,1	252			
SS	7	77	40,5	539			
Jumlah		190	100,0	1168			
8	Saya menggunakan hasil penilaian diri untuk menyesuaikan/modifikasi rencana dan metode belajar selanjutnya.	STS	1	0	0,0	0	5,80
		TS	2	5	2,6	10	
		CTS	3	6	3,2	18	
		N	4	17	8,9	68	
		CS	5	43	22,6	215	
S	6	42	22,1	252			
SS	7	77	40,5	539			
Jumlah		190	100,0	1168			
9	Saya aktif menerapkan pengetahuan/keterampilan	STS	1	0	0,0	0	5,67
		TS	2	8	4,2	16	
		CTS	3	4	2,1	12	
		N	4	21	11,1	84	
		CS	5	100	52,6	506	
S	6	45	23,7	270			

No	PERNYATAAN	Jawaban	Bobot	Jumlah	(%)	Skor	Rata		
	baru yang diperoleh dalam tugas pekerjaan sehari-hari.	CS	5	41	21,6	205	5,43		
		S	6	51	26,8	306			
		SS	7	65	34,2	455			
		Jumlah		190	100,0	1078			
		Jumlah	STS	1	3	0,2		3	5,43
			TS	2	78	4,6		156	
			CTS	3	64	3,7		192	
			N	4	193	11,3		772	
			CS	5	438	25,6		2190	
			S	6	565	33,0		3390	
SS	7		369	21,6	2583				
Jumlah			1710	100,0	9286				
<b>RATA-RATA INDIKATOR</b>							<b>5,43</b>		

Sumber: Data Olahan, 2025

Data menunjukkan self directed learning dinilai baik dengan rata-rata 5,43. Skor tertinggi (5,80) pada penggunaan hasil penilaian diri untuk menyesuaikan metode belajar mencerminkan kemampuan metakognitif ASN yang kuat dan reflektif. Sebaliknya, skor terendah (5,03) pada aspek fokus dan disiplin menunjukkan tantangan konsistensi serta manajemen waktu. Meski memiliki kemauan belajar tinggi, beban kerja dan rutinitas birokrasi yang padat kerap menghambat penyelesaian rencana belajar mandiri.

### Perilaku Kerja Inovatif (Y)

Hasil dari tanggapan responden terhadap variabel perilaku kerja inovatif, dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

No	PERNYATAAN	Jawaban	Bobot	Jumlah	(%)	Skor	Rata
1.	Di tempat kerja, saya menghasilkan gagasan inovatif dan kreatif.	STS	1	0	0,0	0	5,35
		TS	2	3	1,6	6	
		CTS	3	5	2,6	15	
		N	4	11	5,8	44	
		CS	5	100	52,6	506	
		S	6	45	23,7	270	

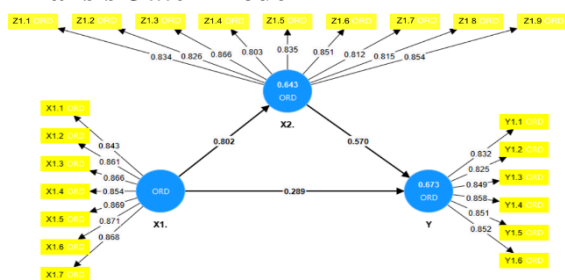
N o	PERNYATAAN	Jawaban	Bobot	Jumlah	(%)	Skor	Rata
		SS	7	26	13,7	182	
		Jumlah		190	100,0	1017	
2.	Saya berusaha mengajukan ide kreatif saya sendiri dan meyakinkan orang lain.	STS	1	0	0,0	0	5,27
		TS	2	4	2,1	8	
		CTS	3	9	4,7	27	
		N	4	16	8,4	64	
		CS	5	86	45,3	430	
		S	6	53	27,9	318	
		SS	7	22	11,6	154	
		Jumlah		190	100,0	1001	
3.	Saya mencari teknik, layanan, atau metode baru di tempat kerja.	STS	1	0	0,0	0	5,55
		TS	2	5	2,6	10	
		CTS	3	6	3,2	18	
		N	4	11	5,8	44	
		CS	5	58	30,5	290	
		S	6	78	41,1	468	
		SS	7	32	16,8	224	
		Jumlah		190	100,0	1054	
4.	Saya menyediakan rencana untuk mengembangkan gagasan baru.	STS	1	1	0,5	1	5,41
		TS	2	3	1,6	6	
		CTS	3	12	6,3	36	
		N	4	18	9,5	72	
		CS	5	53	27,9	265	
		S	6	73	38,4	438	
		SS	7	30	15,8	210	
		Jumlah		190	100,0	1028	
5.	Saya berusaha mengamankan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan inovasi.	STS	1	1	0,5	1	5,47
		TS	2	2	1,1	4	
		CTS	3	7	3,7	21	
		N	4	9	4,7	36	
		CS	5	76	40,0	380	
		S	6	67	35,3	402	
		SS	7	28	14,7	196	
		Jumlah		190	100,0	1040	
6.	Secara keseluruhan, saya menganggap diri saya sebagai anggota tim yang kreatif.	STS	1	0	0,0	0	5,42
		TS	2	3	1,6	6	
		CTS	3	10	5,3	30	
		N	4	17	8,9	68	
		CS	5	62	32,6	310	
		S	6	71	37,4	426	
		SS	7	27	14,2	189	
		Jumlah		190	100,0	1029	
	Jumlah	STS	1	2	0,2	2	5,41
		TS	2	20	1,8	40	
		CTS	3	49	4,3	147	
		N	4	82	7,2	328	
		CS	5	435	38,2	2175	
		S	6	387	33,9	2322	
		SS	7	165	14,5	555	

N o	PERNYATAAN	Jawaban	Bobot	Jumlah	(%)	Skor	Rata
		Jumlah		1140	100,0	6169	
<b>RATA-RATA INDIKATOR</b>							5,41

Sumber: Data Olahan, 2025

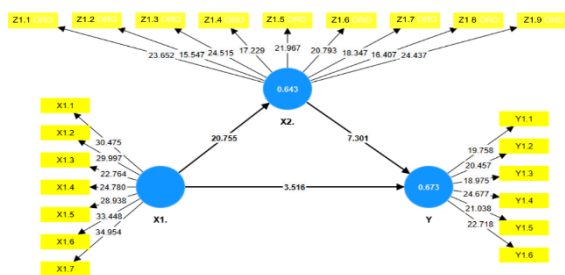
Data menunjukkan perilaku kerja inovatif dinilai baik dengan rata-rata 5,41. Pernyataan tertinggi (5,55) adalah upaya mencari teknik, layanan, atau metode baru, menandakan keterbukaan dan proaktivitas eksplorasi ide meski dalam konteks efisiensi anggaran. Sebaliknya, skor terendah (5,27) pada upaya mengajukan dan meyakinkan orang lain menunjukkan hambatan pada fase artikulasi dan promosi ide. Untuk menguji hipotesis, penelitian menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model struktural kompleks dan tetap andal meskipun sensitivitas data relatif rendah.

**Analisis Outer Model**



**Gambar 4.1** Algoritma PLS Smart PLS 4

Sumber: Data Olahan, 2025



**Gambar 4.1** Bootstrapping Smart PLS 4

Sumber: Data Olahan, 2025

Pengaruh efisiensi anggaran terhadap *self directed learning* memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 20,755, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 3,516 dalam pengaruh efisiensi anggaran

terhadap perilaku kerja inovatif. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

**Tabel 4.3 : Uji Hipotesis**

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Ket
X1 -> Y	0,289	0,287	0,082	3,516	0,000	Diterima
X1 -> Z	0,802	0,801	0,039	20,755	0,000	Diterima
Z -> Y	0,570	0,572	0,078	7,301	0,000	Diterima
X1 -> Z->Y	0,457	0,458	0,067	6,791	0,000	Diterima

Sumber: Data olahan 2025

**Pengaruh Efisiensi Anggaran Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hipotesis pertama menguji apakah efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari hasil ini dinyatakan efisiensi anggaran memiliki t- statistik sebesar 3,516 dan p value 0,000 terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (hipotesis 1 diterima).

**Pengaruh Efisiensi Anggaran terhadap *Self Directed Learning***

Hipotesis kedua menguji apakah efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self directed learning*. Dari hasil ini dinyatakan efisiensi anggaran memiliki koefisien beta sebesar 20,755 dan p value 0,000 terhadap *self directed learning*. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self directed learning* (hipotesis 2 diterima).

**Pengaruh *Self Directed Learning* terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hipotesis ketiga menguji apakah *self directed learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari hasil ini dinyatakan *self directed learning* memiliki koefisien beta sebesar 7,301 dan p value 0,000 terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *self directed learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (hipotesis 3 diterima).

**Pengaruh Efisiensi Anggaran Terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui *Self Directed Learning***

Hipotesis keempat menguji apakah efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui *self directed learning*. Dari hasil ini dinyatakan efisiensi anggaran memiliki koefisien beta sebesar 6,791 dan p value 0,000 terhadap perilaku kerja inovatif melalui *self directed learning*. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui *self directed learning* (hipotesis 4 diterima).

**PEMBAHASAN**

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan peran strategis efisiensi anggaran dalam membentuk perilaku kerja inovatif di organisasi. Efisiensi anggaran tidak sekadar berarti penghematan administratif, tetapi menjadi stimulus yang mendorong karyawan berpikir kreatif dan menemukan cara kerja yang lebih efektif. Pengelolaan sumber daya yang tepat menciptakan iklim kondusif bagi lahirnya inovasi. Selain itu, *self directed learning* terbukti berperan sebagai mediator kunci dalam hubungan tersebut. Pada lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), efisiensi anggaran tidak hanya berdampak langsung pada inovasi, tetapi juga mengaktivasi

pembelajaran mandiri dan penguatan kompetensi individu. Efisiensi anggaran menjadi pendorong peningkatan kapasitas diri, yang memungkinkan ASN lebih percaya diri dalam mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru. Sinergi antara manajemen anggaran yang efektif dan motivasi belajar mandiri menjadi fondasi terciptanya inovasi berkelanjutan

### **Implikasi Teoritis**

Penelitian ini menganalisis pengaruh efisiensi anggaran terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi *self directed learning*, dengan hasil menunjukkan hubungan positif dan signifikan antarvariabel tersebut.

### **Efisiensi Anggaran terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pengelolaan keterbatasan dana secara tepat tidak menghambat kreativitas, tetapi justru mendorong pegawai mencari cara kerja lebih efektif dan inovatif. Dalam konteks ASN, efisiensi anggaran memacu individu keluar dari rutinitas dan menemukan terobosan agar target tetap tercapai. Sejalan dengan studi sebelumnya, efisiensi yang diterapkan secara strategis melalui kontrol manajemen dapat menjadi katalisator kreativitas, meskipun pengawasan berlebihan berisiko menghambat fleksibilitas. Pengendalian anggaran yang interaktif dan terukur terbukti mendukung pertumbuhan inovasi serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Efisiensi Anggaran terhadap *Self Directed Learning***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self directed learning*. Keterbatasan dana dan kontrol anggaran yang ketat justru mendorong pegawai mengambil tanggung jawab atas pengembangan kompetensi secara mandiri. Pembatasan pelatihan formal berbiaya tinggi menciptakan ruang bagi inisiatif belajar otonom melalui

literatur digital, diskusi sejawat, dan praktik lapangan. Temuan ini sejalan dengan studi yang menyatakan bahwa organisasi berorientasi efisiensi cenderung menuntut pegawai lebih proaktif dalam mengelola pengembangan diri. Ketepatan alokasi sumber daya juga terbukti memperkuat kapabilitas pembelajaran berbasis inovasi, sehingga keterbatasan menjadi pemicu kemandirian belajar.

### ***Self Directed Learning* terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self directed learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Kemandirian belajar menjadi penggerak utama lahirnya gagasan dan solusi kreatif di tempat kerja. Pegawai dengan tingkat belajar mandiri tinggi cenderung proaktif mencari informasi, menguasai teknologi baru, dan mengeksplorasi metode kerja yang lebih efektif tanpa menunggu instruksi. Proses ini membekali mereka dengan kapasitas intelektual untuk mengenali peluang dan merancang perubahan. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang menegaskan bahwa *self directed learning* memperkuat orientasi tujuan belajar, efikasi diri inovatif, serta kapasitas individu dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru secara berkelanjutan.

### **Efisiensi Anggaran Terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui *Self Directed Learning***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui *self directed learning*. *Self directed learning* berperan sebagai mediator yang mengubah tekanan finansial menjadi capaian inovatif. Efisiensi anggaran tidak otomatis menghasilkan inovasi, tetapi mendorong pegawai mengembangkan kapasitas diri melalui pembelajaran mandiri ketika akses pelatihan formal terbatas. Proses ini memperkaya pengetahuan dan keterampilan yang kemudian diwujudkan

dalam perilaku inovatif. Penguatan self directed learning meningkatkan orientasi tujuan belajar dan efikasi diri, sehingga pegawai lebih percaya diri mengambil risiko dan mengimplementasikan ide-ide baru secara efektif dan berkelanjutan.

### **Implikasi Manajerial**

Berikut adalah kelanjutan narasi untuk bagian Implikasi Manajerial, yang merangkum dampak teoretis dan praktis dari temuan penelitian :

#### **Evaluasi Ketepatan Perencanaan dalam Efisiensi Anggaran**

Pernyataan “Realisasi belanja di unit kerja selalu mendekati angka yang direncanakan” memperoleh nilai terendah (5,45), menunjukkan celah antara perencanaan dan implementasi anggaran. Ketidaktepatan serapan mengindikasikan lemahnya forecasting dan monitoring, berpotensi menurunkan efisiensi organisasi serta menghambat optimalisasi program dan pendanaan inovasi.

#### **Penguatan Disiplin dan Fokus dalam Pembelajaran Mandiri**

Pernyataan “Saya mampu mempertahankan fokus dan disiplin untuk menyelesaikan rencana belajar yang ditetapkan sendiri” memperoleh nilai terendah (5,05), menunjukkan tantangan dalam menjaga konsistensi belajar mandiri. Beban kerja dan minimnya dukungan lingkungan diduga menjadi hambatan, sehingga diperlukan struktur pendukung eksternal agar pengembangan kompetensi berjalan optimal.

#### **Optimalisasi Keberanian Mengomunikasikan Ide dalam Perilaku Kerja Inovatif**

Pernyataan “Saya berusaha mengajukan ide kreatif saya sendiri dan meyakinkan orang lain” memperoleh nilai terendah (5,27), menunjukkan hambatan pada tahap artikulasi dan persuasi ide. Pegawai cenderung kurang percaya diri atau merasa lingkungan belum sepenuhnya reseptif. Hal ini mengindikasikan perlunya penguatan budaya komunikasi terbuka dan dukungan

psikologis agar inovasi tidak terhambat.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya perilaku kerja inovatif, dengan menguji pengaruh efisiensi anggaran terhadap self directed learning dan dampaknya pada perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, karena pengelolaan keuangan yang strategis mendorong pegawai bekerja lebih efektif dan kreatif. Efisiensi anggaran juga berpengaruh positif terhadap self directed learning, di mana keterbatasan anggaran memacu pegawai untuk proaktif mengembangkan kompetensi secara mandiri. Self directed learning terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, karena kemandirian belajar meningkatkan kapasitas intelektual dan kepercayaan diri dalam menghasilkan serta mengimplementasikan ide baru. Selain itu, self directed learning memediasi secara signifikan pengaruh efisiensi anggaran terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini menegaskan pentingnya membangun ekosistem organisasi yang tidak hanya berorientasi pada penghematan biaya, tetapi juga mendorong otonomi belajar agar inovasi tetap tumbuh meski dalam keterbatasan anggaran.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Abdullah and Abrow. (2022). Predicting Positive and Negative Behaviours at Work: Insights from Multi-Faceted Perceptions and Attitudes. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(2), 63–80.
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable*

- Production and Consumption*, 25, 299–311.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Albrecht, S., Green, C., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.  
<https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Amabile, T. (1988). Amabile\_A\_Model\_of\_CreativityOr g.Beh\_v10\_pp123-167.pdf. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Bakker and Schaufeli. (2022). Job demands-resources theory and employee well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–28.
- Bakker and Wingerden. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bari et al. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: Mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(11), 2171–2194.
- Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191.  
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Dewangan, D. (2025). The Role of Organizational Psychology in Enhancing Employee Well-Being. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*.  
<https://doi.org/10.22161/ijaems.112.9>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Diab et al. (2021). How Does Organizational Climate Contribute to Job Satisfaction and Commitment of Agricultural Extension Personnel in New Valley Governorate, Egypt? *Alexandria Science Exchange Journal*, 42(4), 749–759.
- Diener et al. (2023). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 18(1), 1–17.
- Dumitriu et al. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 2613.  
<https://doi.org/10.3390/su17062613>
- Elidemir et al. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295.
- Etikariena, A. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63.  
<https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426>
- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- Fu et al. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector:

- The role of psychological safety and polychronicity. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19074519>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant and Parker. (2023). *Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives BT - Research in Organizational Behavior* (Vol. 43). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100178>
- Grant et al. (2021). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1029–1046.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Hair et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Vol. 2nd ed.* SAGE Publications.
- Han, S., Sung, M., & Suh, B. (2020). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24, 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hassan et al. (2025). The relationship between leadership, psychological safety, and innovation: A bibliometric review analysis. In *ResearchGate*.
- Homans. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World.
- Imran et al. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., & Hassan, Q. (2020). Ethical Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Individual Attributes. *Journal of Open Innovation*, 1–15. <https://doi.org/doi:10.3390/joitmc6030068>
- Khan et al. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–758.
- Kilic, E., & Kitapçı, H. (2022). Cognitive job crafting: an intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/mrr-08-2021-0605>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Lee et al. (2022). Navigating the new normal: The role of organizational job characteristics in employee well-being and performance during remote work. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103777. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103777>

- Manikrishna, V. (2025). Examining the mediating role of employee well-being between job characteristics and job performance: An indian banking sector perspective. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v5i1.2091>
- Morgeson and Humphrey. (2023). The Work Design Questionnaire (WDQ): A contemporary update and review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 39–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032522-032549>
- Nelson and Budiono. (2023). Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Karyawan Pada Industri Manufaktur Di Batam. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17(1), 18–30.
- Olafsen et al. (2021). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Frontiers in Psychology*, 12, 698377.
- Ozsoy. (2022). The Effect of Innovative Organizational Climate on Employee Job Satisfaction. *Marketing Management and Innovation*, 2(2), 9–16.
- Purnama. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia.
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2019-0442>
- Rurkkhum. (2023). A bundle of human resource practices and employee resilience: The role of employees' well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(5), 716–731.
- Sabrina and Linda. (2024). How the job characteristics and organizational culture influence employee job satisfaction. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p20>
- Sanusi. (2016). *Metode Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi* (S. Empat. (ed.)).
- Sari. (2022). Workplace well-being reviewed from personal characteristic and job demands among lecturers. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 24(1), 126–138.
- Sari and Raharja. (2024). The Role of Organizational Characteristics of the Job in Stimulating Employee Innovation: A Literature Review. *International Journal of Management Science and Business*, 4(1), 125–134.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361–388. <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>
- Sekaran, uma. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*.
- Silva and Menino. (2022). How Job Characteristics Influence Healthcare Workers' Happiness: A Serial Mediation Path Based on Autonomous Motivation and Adaptive Performance. *Sustainability*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142114251>
- Simona, D., Teodora, A., Mihai-Alexandru, Ş, & Mihai, N. (2024). The Effects of Intrinsic Aspects of Work on Employee Well-Being. *Management & Marketing*. <https://doi.org/10.52846/mnmk.22.2.07>
- Slemp et al. (2015). The role of job crafting in the relationship between job characteristics and employee well-

- being. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 141–153.
- Slemp, G., & Vella-Brodrick, D. (2013). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957–977.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.  
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Voorde et al. (2022). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1–25.
- Wang et al. (2020). How do human resource management practices cultivate relational job characteristics? The roles of psychological availability and team-member exchange. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100768.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
- Wardani et al. (2023). The Role of Employee Well-Being as A Moderator: Job Crafting and Work Engagement. *Jurnal Indigenous*, 8(1), 1–13.
- Weichun Zhu, May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.
- <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>
- Węziak et al. (2023). Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. *Social Science & Medicine*, 323, 115841.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>
- Zhao, X., Ghiselli, R., & Law, R. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>